



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Programa de comunicación asertiva como estrategia
transformacional del clima organizacional de la UGEL Virú
2017

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE ACADÉMICO DE:

Doctora en Educación

AUTOR:

Mg. Alfaro Bazán Marianella Julissa

ASESORAS:

Dra. Silva Balarezo, Mariana Geraldine

Dra. Vitvitskaya Bogdanova, Olga

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Innovaciones Pedagógicas

PERÚ-2018

Página del jurado



**Dr. Carlos Alberto Yengle Ruiz
Presidente**



**Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo
Secretario(a)**



**Dra. Olga Vitvitskaya Bogdanovna
Vocal**

Dedicatoria

A Dios y a mi familia por ser el mayor soporte para crecer profesionalmente.

Agradecimiento

A Dios por bendecir mis pasos de mejora permanente como profesional y como ser humano.

A mi bella familia por su paciencia y apoyo incondicional para el logro de este propósito.

A la UGEL Virú por brindarme las facilidades y apoyo para poder desarrollar la presente investigación.

A la Universidad César Vallejo; por permitir la formación especializada y permanente de docentes a través de la Escuela de Pos Grado.

A las Dras. Mariana Silva Balarezo y Olga Vitvitskaya Bogdanovna, asesoras de la investigación; por sus orientaciones científicas y precisas en la elaboración del informe final de esta investigación que contribuirá al contexto educativo y social de la provincia donde laboro.

A mis compañeros de doctorado por su acompañamiento y compañerismo en esta etapa.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Alfaro Bazán, Marianella Julissa, estudiante del Programa de Doctorado en Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo de Trujillo; declaro que el trabajo académico titulado: Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional del clima organizacional de la UGEL de Virú -2017. Presentado, en 113 folios para la obtención del grado académico de Doctora en Educación es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado las fuentes utilizadas en la investigación, identificado correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en esta investigación.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, febrero del 2018



Alfaro Bazán, Marianella Julissa

DNI N° 18111829

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Presento ante ustedes el informe de investigación titulado: **“Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional del clima organizacional de la UGEL Virú -2017”** con el fin de obtener el grado profesional de Doctor. Este informe tiene como único propósito dar cumplimiento a los procesos dispuestos en el reglamento y procedimientos normados por la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo.

La presente investigación está organizada partiendo desde la introducción, el marco metodológico, los resultados, la discusión, las conclusiones, las recomendaciones y las referencias bibliográficas que han orientado dicha investigación.

Dejo a su consideración el presente informe abriendo el espacio a sus sugerencias que permitan el perfeccionamiento de dicho informe y así aportar en la educación, mi principal tarea.

Agradeciendo de antemano los aportes que permitirán enriquecer el trabajo que espero de pie a futuras investigaciones.

La autora

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad.....	v
Presentación	vi
Índice.....	vii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	11
1.2. Trabajos previos:.....	15
1.2.1. Internacionales:	15
1.2.2. Nacionales:.....	17
1.2.3. Locales:	19
1.3. TEORÍAS RELACIONADAS CON EL TEMA:.....	21
1.3.1. Clima organizacional.....	21
1.3.2. Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional.....	27
1.4. Formulación del problema:.....	37
1.5. Justificación:.....	37
1.6. Hipótesis	38
1.7. Objetivos	39
1.7.1. General:.....	39
1.7.2. Específicos:	39
II. MÉTODO.....	42

2.1.	Diseño de Investigación:	42
2.1.1.	Tipo de Estudio:.....	42
2.2.	Operacionalización de Variables:	42
2.3.	Población, muestra y muestreo:	45
2.3.1.	Población:	45
2.3.2.	Muestra:.....	45
2.3.3.	Muestreo.....	45
2.3.4.	Criterios de selección	45
2.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....	46
2.4.1.	Validación y confiabilidad del instrumento:	47
2.5.	Métodos de análisis de datos:	49
2.6.	Aspectos éticos	49
III.	RESULTADOS	50
IV.	DISCUSIÓN.....	58
V.	CONCLUSIONES	60
VI.	RECOMENDACIONES:	63
VII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
	ANEXOS	72

RESUMEN

El objetivo general de la presente investigación fue demostrar la influencia del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional para mejorar el clima organizacional de la UGEL de Virú -2017. Es un estudio de diseño cuasi experimental recolectando los datos mediante un pre test y un post test. Se trabajó con una muestra universal de 70 trabajadores, divididos en los grupos de control (35) y experimental (35) con el muestreo no probabilístico al azar. Los resultados del pre test con una significación $U_{MW}=562; P>0.05$ indican que ambos grupos (Experimental y control) tienen puntajes similares. La mayoría (94%) de cada grupo se ubicaron en el nivel bajo. Los resultados del post test indican que la mayoría del grupo experimental (97%) se ubicaron el nivel medio, mientras la mayoría del grupo control (91%) se ubicaron en el nivel bajo. En conclusión, el Programa de comunicación asertiva influye significativamente como estrategia transformacional en el clima organizacional de la UGEL de Virú -2017, pues se demuestra estadísticamente con prueba de hipótesis que en ambos grupos tanto el grupo control como el experimental tienen puntajes diferentes.

PALABRAS CLAVES: Programa de comunicación asertiva, estrategia transformacional del clima organizacional.

ABSTRACT

The general objective of this research was to demonstrate the influence of the assertive communication program as a transformational strategy to improve the organizational climate of the UGEL of Virú-2017. It is a quasi-experimental design study collecting the data by means of a pre-test and a post-test. We worked with a universal sample of 70 workers, divided into control (35) and experimental (35) groups with random non-probabilistic sampling. The results of the pre test with a UMW = 562 significance; $P > 0.05$ indicate that both groups (Experimental and control) have similar scores. The majority (94%) of each group were located at the low level. The results of the post test indicate that the majority of the experimental group (97%) were located at the middle level, while the majority of the control group (91%) were located at the low level. In conclusion, the program of assertive communication influences significantly as a transformational strategy in the organizational climate of the UGEL of Virú-2017, as it is statistically demonstrated with proof of hypothesis that in both groups both the control group As the experimental have different scores.

KEYWORDS

Assertive communication program, transformational strategy of the organizational climate.

I. INTRODUCCIÓN

1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Sin duda, uno de los indicadores que señalan el buen ejercicio de una institución es el Clima Organizacional que opera dentro de ella. Uno de los factores que determina un clima organizacional eficiente es la comunicación de calidad que se da entre los colaboradores de una organización o institución. El mundo, a través de los tiempos, ha dedicado innumerables esfuerzos por tener una comunicación fluida y asertiva entre las personas. Los gestos, mímicas, sonidos, gráfica han servido siempre al mundo para mantener una comunicación en un mundo globalizado y con los avances de la ciencia y la tecnología. Tal vez se dejen de lado muchas actividades en la vida, pero jamás se dejará de comunicarse; aun cuando no se usen palabras, los silencios y gestos están "comunicando" algo.

Se sabe que la comunicación se ha convertido en la columna vertebral en las organizaciones, la interrelación de sus miembros con clientes, proveedores, aliados, usuarios, etc. se hace cada día más necesario; aquí radica la importancia de poner en práctica una comunicación de calidad cada día. El nivel de avance de una organización es posible que pueda medirse tomando en cuenta el nivel de avance de la capacidad de comunicación entre sus miembros, en esto reside el éxito o el fracaso.

Sin lugar a dudas, la comunicación es fundamental para poder relacionarse con el resto de personas; obedeciendo al tipo de comunicación, estas relaciones se pueden ver afectadas positiva o negativamente, es decir la comunicación por sí misma no ocasiona problemas interpersonales, mucho dependerá de la forma cómo se expresa lo que se desea; generalmente los grupos de trabajo, ven empañadas sus aspiraciones, cuando al llegar al centro de labores, encuentran: rencillas entre pares, los jefes no tiene los mismos criterios de trabajo que sus colaboradores; los problemas personales influyen en

la comunicación y en la atención al usuario, el sindicato de trabajadores se deja llevar, muchas en leyes que transgreden el buen servicio al usuario, los años de servicio de un trabajador influyen en donde los mismos trabajadores lo califican de monótono y sin motivación, la diferencia marcada entre nombrados y contratados, entre otros factores.

Dentro de la práctica de una comunicación de calidad, se encuentra la comunicación asertiva, la misma que conlleva a respetar los derechos de los demás, preservando los nuestros; resulta fundamental en la práctica como buenos emisores y receptores, ya que permite el eficiente manejo de cada elemento del circuito comunicativo y del propósito del mismo. Por tanto, la comunicación asertiva significa tener la destreza para trasladar y acoger mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propias o ajenas en forma honorable, adecuada y considerada para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuánto queremos sin afectar al entorno.

Hoy en día el clima laboral se ha convertido en un factor clave para el eficiente desarrollo las instituciones educativas a nivel mundial; la medición de este factor ha permitido conocer cómo se encuentra el ambiente laboral en el que se encuentra inmerso los docentes, padres de familia y estudiantes; y desde este punto establecer perspectivas de mejora acerca de su funcionamiento interno. Según Shneider (1975, en Palma, 2004) el clima se asocia de manera interactiva con las características personales de los trabajadores lo que evidencia el papel de las diferencias individuales en la adaptación organizacional, por lo que de acuerdo a algunas investigaciones los rasgos de personalidad moderan la percepción y se acentúa cuando el nivel de análisis es una cualidad; también refiere que el clima afecta a las personas en tanto funciona como elemento reforzante y/o predisponente. (p.23). Asimismo, en el campo educativo, el desempeño docente es un factor importante en la mejora del clima laboral, la cual es afectado por muchas condiciones que van ligadas a la estructura de la institución educativa pero además se ve influenciado por las impresiones relativas del ambiente en que se

desempeñan los docentes en su trabajo esto incluye los aspectos formales e informales que se encuentran presentes en las labores diarias. Para Silva (2004) el clima organizacional también tiene un impacto en la realización de la tarea, y por lo tanto en todo el desempeño laboral. La continuidad de una organización educativa depende de que las personas que lo constituyen, al desarrollar sus roles, puedan alcanzar los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que vean cumplidos sus objetivos propios. Esta doble perspectiva implica que todos los miembros del centro acepten como suyos los fundamentos doctrinales y finalidades generales, lo que se pudiera llamar espíritu del colegio, y acomoden a él sus objetivos particulares. (p.284) Hay que considerar que los docentes tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus conductas en la institución educativa donde laboran. En nuestro país, el ambiente en donde trabajan los docentes aun no se constituye como el más propicio para derivar en un buen desempeño profesional. El agotamiento físico e intelectual y las mínimas posibilidades de entrenamiento permanente generan consecuencias negativas, tanto para la vida personal y laboral de los docentes y esto, sin duda, afecta a los estudiantes, padres de familia y comunidad educativa en general.

Lamentablemente, en el sector educación, como en otros sectores de la realidad, también existen problemas que tienen que ver con la calidad de la comunicación. La administración pública de este sector se desarrolla en las mismas circunstancias que otros sectores, por lo que sus problemas son similares y sujetos a las mismas leyes. El diario oficial El Peruano (mayo, 2012, págs. 11-13), en relación, a cómo se ha venido desarrollando el trabajo de los servidores públicos, dice: que la gestión de los servidores públicos ha tratado de redefinir el rol del estado en tres oportunidades; un primer intento de reforma, se dio en los años 1990 a 1992, en donde, resalta la reforma económica, la estabilidad laboral y reducción de personal a través de compras de renuncias, evaluaciones masivas, congelamiento de salarios, suspensión de ascensos y cierre de la carrera administrativa; otro intento de reforma se dio entre 1995 a

1997, con la preocupación de modernizar el estado, donde se establecía: reorganización del estado, mejora del sistema administrativo, reorganización de la carrera pública mediante el sinceramiento de contratos y la implementación de una nueva Ley de Carrera Pública y mejorar la cobertura de los servicios públicos; no recibiendo el apoyo político y de la opinión pública; el tercer intento de reforma se dio entre el 2000 y el 2006, en donde se considero, incorporar a los servidores a un nuevo régimen laboral, restringiendo los servicios laborales, como: vacaciones, seguro social y régimen pensionario; otros aspectos considerados, otro aspecto que se tendría en cuenta, fue la meritocracia, el diseño de un régimen flexible similar al régimen privado y el código de ética. Todos estos intentos de reorganizar la administración pública, han sido vanos dado a su alto costo económico; actualmente se ha promulgado la ley de servicio público, la cual se espera que todos los servidores públicos se incluyan. Todos estos cambios, no han hecho más que generar malestar en los servidores administrativos, que no ven ninguna oportunidad de mejora en su desempeño laboral y por tanto económico; esto también ha generado la contraposición entre los mismos servidores, lo cual ha influido negativamente en el clima laboral y convivencia de los mismos.

Los servidores de la UGEL de Virú, por ser servidores públicos, no son ajenos a estas situaciones; por el contrario, se percibe el malestar constante en este órgano de la administración del estado: en las actitudes de la mayoría de los trabajadores, su trato entre los mismos y al público, que por lo general son docentes de la administración pública y privada, otras situaciones son sus constantes rencillas, falta de tolerancia, estilos de comunicación agresiva, falta de cooperación e inadecuado manejo de conflictos interpersonales que se evidencian en el desempeño laboral y la forma como atienden a los docentes que acuden a las oficinas de la UGEL para resolver problemas de diferente índole.

En el diario El Peruano (2012, p. 13) se continúa describiendo que, en el año 2003, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), publicó el ranking

sobre la calidad del servicio civil en América Latina, ubicando al servicio civil peruano en el puesto 17 de 21 países de la región; esta percepción es el reflejo de la calidad de servicio de este organismo y, por tanto, de la mayor cantidad de sectores que están al servicio del público. Sin duda, el sector educativo se encuentra entre ellos.

En este sentido, el problema de calidad en la comunicación, ha generado el deterioro del clima organizacional en la UGEL de Virú, factor relevante y estratégico y vital para toda institución, que influye directamente en el sistema educativo y en su funcionamiento acertado; asumiendo que los cambios frecuentes que se dan en todos los ámbitos de nuestra sociedad, es un reto para quienes forman parte de una institución directamente relacionada con la educación.

Por lo tanto, es importante señalar que un entorno laboral, en el que exista una atmósfera de trabajo favorable, adecuada comunicación, responsabilidad, respeto mutuo entre los distintos agentes educativos, se conseguirá los objetivos institucionales establecidos, dando lugar a un mejor servicio y el logro de metas y objetivos.

Ante lo expuesto, se busca determinar la influencia del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional en el clima organizacional de la UGEL Virú.

1.2. Trabajos previos:

1.2.1. Internacionales:

López (2012) en ***“Influencia del clima laboral en el desempeño de los docentes de secundaria en el Colegio Bautista de Masaya, Nicaragua”*** desarrollado por para optar el grado de magister en administración educativa. El tipo de investigación seguido fue no experimental, transversal y aplicado. La selección muestral fue no probabilística, por conveniencia y la representatividad se aseguró por la aleatoriedad de los seleccionados, ya que no privaron criterios que pudieran sesgar la objetividad de la información. La muestra consistió en

6 entrevistas a docentes, 10 entrevistas a alumnos del V año, 10 a padres de familia, una al director y otra a la psicóloga del centro. Como instrumentos de recolección de datos se aplicó una Guía de Observación estructurada, indirecta, no participante y abierta.; así como una entrevista estructurada a cada uno de los diferentes actores: docentes, padres de familia, estudiantes, psicóloga del centro, y una entrevista a profundidad al director del centro. El estudio arribó a las siguientes conclusiones: En general, es positivo el comportamiento de los docentes del Colegio Bautista de Masaya, demuestran vocación en la labor y en el servicio que despliegan; mantienen una buena comunicación entre los mismos docentes y el órgano directivo; sin embargo, lo que falta es mayor comunicación con los alumnos y padres de familia, independientemente del proceso de enseñanza aprendizaje. La situación del grupo es buena, pues hay coordinación en el trabajo pedagógico, hay distribución de tareas en actividades escolares y buena comunicación interna. Los procesos organizacionales son pertinentes, la coordinación es buena, sin embargo, falta mayor dinamismo en la toma de decisiones e iniciar una estructura horizontal sin verticalismo, que permita que las opiniones de los docentes sean tomadas más en cuenta para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. En general, el contexto laboral del centro educativo, bajo estudio, influye en el comportamiento y el desempeño del personal docente.

Bocanegra (2013) en ***“Clima Organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y desempeño docente en escuelas secundarias de Tabasco”*** El tipo de investigación seguido fue descriptivo. El muestreo utilizado fue el conglomerado (bietápico), obteniéndose primero una muestra de 38 escuelas y posteriormente una muestra del 50% de los profesores de cada una de las escuelas muestreadas. Para obtener las percepciones de los individuos referentes a las creencias, a su sentido de comunidad y al desempeño docente y medir el clima organizacional, elaboró un cuestionario con 65 reactivos redactados en términos fácticos. Sus resultados revelaron que: Respecto

a la dimensión de creencias compartidas se encontró que solo el 33.30% de perciben que dentro de la escuela se comparte la misión y los objetivos. En cuanto a las creencias sobre la capacidad de los estudiantes, los resultados revelaron que el 72.36% de los profesores consideran que los alumnos no poseen la capacidad de aprendizaje. El 81.31% de ellos, cree que los alumnos, de secundaria no son capaces de alcanzar los objetivos de las asignaturas que integran el plan de estudios de la educación secundaria. Cabe destacar que existe un 71.6% de correlación (correlación significativa al 0.01), entre la sub dimensión de creencias sobre los propósitos de la escuela y la percepción de éxito de los alumnos en relación con los conocimientos que deben adquirir en la secundaria.

1.2.2. Nacionales:

Pérez (2010) en ***“El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el SENATI Chimbote”*** desarrollado por para optar el grado de doctor en gestión y ciencias de la educación. El tipo de investigación seguido fue descriptivo correlacional. Para la variable clima laboral se consideró una muestra de 19 trabajadores, divididos en las áreas administrativas de la institución en atención al cliente. Para la variable calidad de atención se obtuvo una muestra por medio de una fórmula estadística de muestreo aleatorio simple, cuando se desconoce la población. El resultado que dio la sustitución de la fórmula para la muestra representativa fue de 206 estudiantes. Como instrumentos de recolección de datos se aplicó una encuesta de clima laboral y una encuesta para medir la calidad de servicio que brinda SENATI-Chimbote. La investigación llegó a las siguientes conclusiones: El análisis del clima laboral mediante la aplicación del instrumento, considerando las dimensiones pares a el estudio, se obtuvo un resultado negativo; es decir que los trabajadores perciben que en la institución hay un mal clima laboral, el 73.75 de los trabajadores perciben el clima laboral como malo, mientras el 26.3% como regular; es decir 5 trabajadores. En cuanto a la calidad de

atención, pudimos recolectar la información, que en la institución el cliente alega que pocas veces es atendido con amabilidad, por ello califica la atención y servicio como malo; por otro lado, una deficiencia hallada es la rapidez con la que no actúa el personal ante los pedidos requeridos por el estudiante. Como consecuencia de lo dicho anteriormente encontramos que el cliente se siente insatisfecho con la atención recibida en la institución. Existe una correlación significativa entre el clima laboral y la calidad de atención al cliente. En conclusión, general si la persona encargada de direccionar la institución se preocupara por mantener contento al personal, éstos mostrarían su satisfacción dentro de la empresa, de tal forma que realizarían un mejor trabajo y a la vez se vería reflejado en la satisfacción de los estudiantes; ya que son ellos quienes son la pieza importante en la empresa. Puesto que si se quiere lograr una excelente atención al cliente se logrará únicamente después de haberla logrado internamente.

Carlos, (2015) en ***“Clima organizacional y desempeño docente, de la institución educativa Emblemática Santa Isabel de la Provincia de Huancayo”***. La muestra estuvo constituida por 110 personas, entre docentes y administrativos para lo cual se aplicó 02 cuestionarios, utilizando el método descriptivo correlacional. Los resultados obtenidos muestran una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño docente, la contratación de hipótesis se realizó mediante la “r de Pearson “con 0.805 y 5% de significatividad, demostrándose que la $t_c > +$ teórica (14,13 > 1,66), en consecuencia se rechazó la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a); se arribó a la siguiente conclusión :existe una correlación positiva fuerte entre las variables clima organizacional y desempeño docente de la I.E Emblemática Santa Isabel de la provincia de Huancayo. La cual ayudó a nuestro trabajo con la confirmación de nuestros resultados al aplicar la misma prueba estadística de correlación.

1.2.3. Locales:

Arana (2015) en **“Programa de cultura organizacional para mejorar el clima organizacional de docentes de educación básica del distrito de La Esperanza”** tuvo como objetivo, la aplicación del Programa de Cultura Organizacional para mejorar el Clima Organizacional en los Docentes de Educación Básica del Distrito de La Esperanza. Se realizó la investigación tomando como muestra a 26 docentes del CEBE. AC. “Sagrada Familia”, a quienes se les aplicó un pre-test y post-test. En los resultados se determinó que en el post test de los docentes del grupo experimental mejoraron su clima organizacional y obtuvieron también un nivel alto en las dimensiones de autorrealización después de la aplicación del programa de cultura organizacional. Se concluye que existe diferencia significativa entre los puntajes obtenidos en el post test con los obtenidos en el pre test en cultura organizacional de los alumnos ($p < 0,05$).

Aguilar (2015). En su tesis: **“Factores de la Cultura Organizacional y la eficacia de la Institución Educativa Pública “San Juan” de Trujillo”**, en la Universidad Nacional de Trujillo. Para obtener el grado académico de Maestra en Educación con mención en Gestión Educativa. La muestra fue 83 con una población de 105 personas. Los instrumentos de esta investigación se llevó a cabo a través de una revisión bibliográfica y la aplicación de encuestas a los diferentes estamentos de la institución, donde se llegó a la siguiente conclusión: Se concluyó que la cultura organizacional orienta todos los procesos administrativos de la institución y determina el clima institucional de la misma, tal como lo sustentan los resultados estadísticos producto del procesamiento de la información recogida de los agentes educativos, ello permite recomendar a la Dirección de la Institución, gestione programas de cambio cultural que permita lograr un mayor

compromiso de la comunidad educativa con los objetivos y fines institucionales.

Anticona (2014). En su tesis: ***“Aplicación del Programa de Clima Institucional “Armonía Humana” para mejorar el desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa N° 81522 de Sintuco, distrito de Chocope, provincia de Ascope - 2012”***, en la Universidad Nacional de Trujillo. Para obtener el grado de Magister en Educación con mención en Gestión Educativa y Desarrollo Regional. La Muestra estuvo conformada por 20 docentes, a los cuales se les aplicará el pre y post test, antes y después de la aplicación del Programa de Clima Institucional “Armonía Humana”. La muestra es heterogénea ya que los sujetos que la conforman presentan diferentes características relacionadas con la función que desempeñan (niveles educativos) sexo, condición laboral, etc. La Población es de 28 sujetos distribuidos en los niveles de educación primaria y secundaria, así como directivo y administrativo. Se utilizaron como Instrumentos a la Ficha de Desempeño Laboral y el Programa de Clima Institucional “Armonía Humana”. Se llegó a la siguiente conclusión: La Aplicación del Programa de Clima Institucional “ARMONIA HUMANA” ayuda a mejorar con gran significatividad, el desempeño laboral de los 20 docentes considerados como la muestra adecuada para la investigación realizada, quedando demostrada de esta manera la hipótesis planteada.

Soria (2010). En su tesis: ***“La Cultura Organizacional y su influencia en la Calidad del Servicio en el Instituto Superior Público “Ciro Alegría Bazán” de Chepén”***, en la Universidad Nacional de Trujillo. Para obtener el grado de Maestro en Ciencias Económicas, con mención en Administración de Negocios. La Muestra está constituido básicamente por 255 personas, constituido de la siguiente manera: 235 alumnos, 12 profesores nombrados, 03 profesores contratados, 03 miembros del personal administrativo y 02

miembros del Personal de Servicio. La Población tiene como universo a la plana docente conformado por 36 profesores nombrados 10 profesores contratados 08 miembros del personal administrativo 06 miembros del personal de servicio haciendo un total de 60 personas más 694 alumnos de las 11 carreras que ofrece el Instituto Superior Público “Ciro Alegría Bazán” de la ciudad de Chepén, haciendo un total de la población de 754 personas, asimismo se considera 1267 egresados. Se utilizó como Instrumento el Cuestionario. Se llegó a la siguiente conclusión: La Cultura Organizacional si influye en la calidad del servicio, pero en la institución estudiada la influencia es en menor grado, según resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas en el estudio, demostrándose que existen deficiencias, por ejemplo el clima laboral al interno de la institución no es el más adecuado, no hay un mismo compartir, un mismo sentir, de tal forma que los docentes y personal administrativo califican su centro de trabajo como una selva.

Finalmente, Portales (2016) en su investigación realizada en la I.E. San Juan de Trujillo sobre clima organizacional, concluye que la aplicación de un programa de asertividad permite generar cambios en jóvenes de diferentes edades y grupos sociales, cuya transformación beneficia el clima organizacional y otros aspectos importantes de la gestión educativa.

1.3. TEORÍAS RELACIONADAS CON EL TEMA:

1.3.1. Clima organizacional

Sobre un modelo de clima organizacional de Litwin y Stínger (1983, en Tejada, 2007), dan a conocer que el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la organización (estructura, liderazgo, toma de decisiones); atender el clima es importante porque nos induce a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y

de las repercusiones que esos fenómenos están generando sobre las aspiraciones de sus integrantes y sobre su comportamiento e incluso reacciones. Este comportamiento y estas reacciones tienen consecuencias productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos dentro de una organización y permite, además, incorporar cambios pensados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan, según Litwin y Stinger, en diversos factores. A continuación, se indican factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). También existen factores que guardan relación con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.) Los efectos del comportamiento en el trabajo (sistemas de estímulo, apoyo social, relaciones con los demás miembros, etc.). Expone la existencia de nueve dimensiones a medir que explicarían el clima existente en una determinada organización: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Respecto a la definición de clima organizacional, existen diversas, las cuales varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas, y reglas, hasta atributos percibidos con tanta subjetividad como la amabilidad y solidaridad.

Así tenemos la definición de Vizcaíno (2004) que sostiene que "...el clima organizacional se considera al conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las variables pueden ser objetivadas y matematizadas". (p.147). Asimismo, Fernández (2002) "...se entiende por clima

organizacional a las miradas de los entendidos sobre las conductas planificadas que muestren a su rendimiento en el trabajo; esto es , todos aquellos rubros que se interrelacionan con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados en la cultura de la institución, en los procedimientos, establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los responsables de los equipos), que influyen en forma positiva o negativamente en el rendimiento laboral).

Por su parte Gispert (1982) define al clima organizacional como: “Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento”. (p. 90). Apaza y Quispe (2002) conceptualiza al clima organizacional como: “...el ambiente interno de una organización el cual la describe e influye en sus integrantes”. (p.337).

Para Palma (2004) “el clima laboral entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales”. (p.5). La investigación alude a esta definición que busca la excelencia en la operatividad de la organización, a través de la evaluación de los entendidos, quienes son los principales facilitadores del proceso de gestión educativa.

El clima laboral en las escuelas: Halpin y Crofts (1963) parten de la definición de clima laboral en la escuela como lo experimentado por los miembros de una organización refiriéndose a “... la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa, fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad a ser descrita. El propósito de la captación de un clima organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones” (p.56)

Lickert (1967) los esmeros por detallar el clima organizacional de instituciones educativas son actos para describir las características del sistema de interacción – ascendencia que prevalece en cada una de ellas, especificado en su trabajo investigativo, este concreta el resultado por una parte, de los esfuerzos por determinar estándares de relaciones de la estructura organizacional para el logro de los pendientes y, por otro lado, el producto de la comunicación entre el ser y su entorno, y del grupo al cual pertenece y el resto de la gente. (p.21) Mendoza (2013a) “el clima laboral y el trabajo en grupo constituye un aspecto muy importante en una institución. Es el conjunto de variables que inciden en la mejora y logros de objetivos dentro de una comunidad educativa”. (p. 125) Halpin (1976) el clima organizacional es para la institución lo que la forma de ser es para la persona.

En esta coyuntura, se puede referir que el clima organizacional es una manera interesante de apreciar la conducta organizacional en la institución educativa, que colabora con la comprensión de mejorar el comportamiento y, posiblemente, a implementar estrategias para orientar a la institución con mayor efectividad. Es por ello que en investigaciones recientes, referirse a las características de la institución educativa es aludir a las actitudes de quienes forman parte de ella.

El término clima organizacional es usado consistentemente al referirse al ambiente interno (psicológico) en el cual la conducta organizacional se pone de manifiesto. (p.68). Resultados del clima laboral en la escuela: Según Mendoza (2013b) un clima laboral provoca cambios de conducta entre los integrantes de una institución; así, en una comunidad educativa los efectos del clima institucional dependerían de: la calidad del servicio que se brinde, de las interrelaciones, de las propuestas que se plantean en el PEI, dificultades para lograr los objetivos institucionales trazados, la fijación del perfil del educando que se desea lograr, la disposición en el desempeño de quienes forman parte comunidad educativa y el aprecio existente entre los miembros de la comunidad educativa, etc. (p.127). En conclusión, el término "clima laboral" es mencionado entonces en el plano

educativo para enunciar aspectos medulares al interior de una organización educativa, expresado en el ambiente interno mostrado, la coyuntura psicológica y administrativa que son parte del diario trajinar en una institución educativa.

La importancia del clima laboral: Para Guillén y Guill (2003) es la trascendencia de darle valor al clima organizacional dentro de la línea de tiempo de una organizacional. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento adecuado y pertinente, oscila en la importancia de lograr lo planificado y en alcanzar todo lo que se pueda, un nivel de aceptación laboral entre los miembros de la organización. Para ello, es necesario crear equilibrio dentro del sistema que aporte metodología para obtener datos sobre determinados rubros como: nivel de comportamiento de los integrantes, ante las petitorias de la estructura, valoración de los individuos sobre las políticas de empresa, nivel controversial que influyan negativamente en el proceso del desempeño laboral y desarrollo del sistema para formular desafíos y en cómo resolverlos. Todos estos procesos se pueden reunir dentro de un sistema de seguimiento, a través de la importancia del clima laboral. En efecto, un estudio de clima laboral tiene entre sus objetivos conocer información que nos proporcione brinde una visión holística del mundo interno de la organización. (p. 169).

Dimensiones del clima organizacional

Los investigadores y docentes Litwin y Stinger (1985) manifestaron que existen nueve dimensiones que repercuten en la generación del clima organizacional. Estas son:

1) Estructura: Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.

2) Responsabilidad: También conocida como 'empowerment', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.

3) Recompensa: Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

4) Desafío: Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

5) Relaciones: El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

6) Cooperación: Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.

7) Estándares

Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.

8) Conflictos

¿Cuál es la reacción ante una crisis? La forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión

generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.

9) Identidad

Esta última dimensión evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta.

1.3.2. Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional

1.3.2.1. Programa de comunicación asertiva como estrategia

Es un programa de comunicación que busca transformar el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Virú, el cual nace de la observación y diagnóstico de comunicación realizado en las Instituciones Públicas de nuestro país y Latinoamérica y de conocer de cerca la manera en la que se planea y ejecuta, en términos de comunicación.

En este programa se busca el desarrollo de la comunicación asertiva y transformación del clima organizacional, ya que conjuga los dos ejes fundamentales de la propuesta que son transformar el clima institucional y organizacional. Dando a conocer la importancia de la comunicación para desarrollar procesos efectivos que, permitirá optimizar el trabajo y el servicio a los usuarios. Promoviendo el bienestar por la comunicación pertinente de las funciones y obligaciones que se hace de las actividades y programas que lo refuerzan de los trabajadores.

Por este motivo, el objetivo fundamental del programa es responder de forma contundente a necesidades de comunicación organizacional identificadas y ser un formato estructurado que permita trabajar en acciones orientadas por un trabajo de comunicación dirigido a satisfacer las falencias de información oportuna de los trabajadores y el público.

El programa está compuesto por 12 sesiones que comprenden las siguientes temáticas:

- a. La comunicación y sus elementos
- b. Tipos de comunicación de comunicación
- c. Estilos de comunicación
- d. Comunicación y toma de decisiones
- e. La autoestima
- f. La comunicación asertiva
- g. El clima organizacional y su importancia dentro de una institución
- h. El ambiente laboral y el valor del respeto
- i. La cooperación institucional
- j. Compromiso con la organización
- k. El liderazgo en la institución
- l. Disfrutamos del paseo de confraternidad y aprendemos a elaborar carteles motivadores

1.3.2.2. Comunicación asertiva

Diferentes autores describen la Comunicación Asertiva; podemos mencionar a la Teoría humanista de la comunicación, la misma que plantea que el rendimiento de cualquier organización está relacionada con el grado de interés, en este caso de la UGEL Virú, sobre las necesidades y opiniones de los trabajadores. Dándole mayor importancia a las relaciones que desarrollan los trabajadores, como su nombre lo dice, de acuerdo a un enfoque más sensible a su medio, que debe ser principalmente empresarial. Que expresa que, la persona típicamente se encuentra frustrada en una organización formal, porque se le impide desarrollarse y limitando el uso de sus propias capacidades y habilidades. Esto, si se puede corregir, permitiendo que se tome en cuenta la participación de los trabajadores para la toma de decisiones de la empresa u organización, así como enriqueciendo el trabajo, entre otras situaciones que se pueden generar de ellas.

De otra forma Bracamonte (2013) manifiesta que es la capacidad que posee cada uno y que permite dar a conocer nuestras emociones, sentires y el cómo pensamos, en un momento pertinente y de adecuadamente, sin negarse así mismo, ni no considerar los derechos de otros. En la experiencia, supondría el proceso de la habilidad para: dar a conocer nuestros sentimientos y así mismo nuestras aspiraciones, tanto positivas como negativas, siendo eficaz, sin dañar o desfavorecer los derechos de los demás y sin vergüenza, pudiendo excluir entre la agresividad como la inercia.

La participación de los trabajadores de niveles bajos en la toma de decisiones, se debe basar principalmente, en:

- El intercambio de una comunicación abierta, asertiva, de confianza entre los miembros que componen una organización, que se encuentre libre de cualquier flujo del acceso a la información por otros canales que no sean los necesarios.
- Con más interés por el desarrollo y capacitación de los empleados, en cuanto al estilo de liderazgo que debe estar centrado en el mismo empleado, con apertura a procesos de interacción entre los mismos integrantes de la empresa.

Extendiendo Niveles para una Comunicación Asertiva, se da a través de:

1. Comunicación intrapersonal: la persona misma se envía un mensaje hacia su interior. Esta forma de proceso para una comunicación, se anticipa a los otros niveles, implicando la percepción que tiene de sí y de los demás, que son los elementos primordiales de cualquier tipo de comunicación.
2. La interpersonal: ella contiene, todo lo que sabemos acerca de la comunicación entre dos o más personas y que pueda decir.
3. La pública: es la que se desarrolla entre varias personas. En su mayor parte de tiempo, se realiza como disertación pública.

Podríamos decir que es la comunicación, que siempre se realiza entre sus miembros.

Utilizamos las palabras cuando nos comunicamos con alguien, pero es necesario tener en cuenta también el tono que le damos a las palabras asimismo a los gestos con lo que los acompañamos. Cuando utilizamos estos gestos en la comunicación, la denominamos comunicación no verbal, y se puede desarrollar dentro de una realidad. Supone, además, que debemos captar aquellas señales, que generalmente son sutiles y que complementan aspectos de nuestra interacción verbalmente y que a menudo nos dan mensajes y permiten expresar emociones, que muchas veces no están sujetos a un análisis directo y reflexivo de quienes están interactuando.

Poyatos (1994, p. 17) afirma que, la comunicación se da a través de gestos y señales, son manifestaciones de símbolos activos o pasivos, que constituyen o no comportamientos, a través de estos medios no verbales somáticos, esenciales y de circunstanciales contenidos en una cultura, personal o en comunión construcción. Por lo que, comprendemos lo que expresa, no sólo a través de la comunicación verbal convencional, sino también, por señales, palabras, en conclusión, por medio de la comunicación de gestos. La expresión, no verbal es más sutil, ya que se le puede dar muchas interpretaciones, siendo en algunas oportunidades más eficaces, que el uso del lenguaje verbal y en otras oportunidades –por una equivocada interpretación- podría ser causa de molestias.

Ocasionalmente, puede transferir intenciones mucho más profundas, que el mismo lenguaje oral; conocemos también, que es más difícil mentir a un nivel no oral que el verbal. La expresión no verbalmente, es mucho más exigente para el control de la persona, porque es más difícil de encubrir. Por ejemplo, se observa que la

simpatía y la antipatía, la damos a conocer, preferentemente con la comunicación no enunciado (Martín y Cano, 2007).

Entre los primordiales aspectos, de este grado de comunicación son: el realizarlo visualmente, el caracterizar el rostro y como las muecas, la función del espacio (distancia interpersonal, los sentidos todos y los gestos no verbales son difíciles para ocultar la verdad. Esta comunicación tiene gran importancia en las capacidades de comunicación segura, pero no son algo que se obtiene en forma natural y con desenvolvimiento, sino muy por el contrario, es un proceso sumamente difícil. A pesar que, se asiste a un conjunto de habilidades que podemos cultivarse, trabajar y optimizar (Argyle, 1978 y Bandura, 1977).

1.3.2.3. Teorías psicológicas.

Diversas teorías psicológicas y psicopedagógicas reafirman la importancia de utilizar un programa de comunicación asertiva como estrategia transformadora por lo que se documentan las siguientes:

a) Las Teorías de las Inteligencias Múltiples:

Gardner H, (1999) conceptúa a la inteligencia como, las capacidades en su conjunto que permitan que un individuo resuelva muchos problemas u obtener productos que son indispensables en su vida.

Esta teoría se basa en tres nociones básicas:

- La inteligencia de ninguna manera es única, sino existen varias inteligencias o múltiples, siendo cada una independiente de las otras.

- Las inteligencias, pueden interactuar unas con otras, sino, no se podría lograr todo lo que nos proponemos. La importancia, de este pensamiento Gardneriana radica, en reconocer, que en cada individuo conviven 7 inteligencias, pero no todas han desarrollado de igual forma y nivel. La mayor parte de personas, pueden desarrollar todas las inteligencias hasta un grado.
- La inteligencia interpersonal: dice Gardner H, (1999) que, es la capacidad de comprender a otros y poder interactuar efectivamente con ellos. Incluye la sensibilidad a expresiones fisonómicas, el tono de la voz, las señales, actitudes y la capacidad para dar respuesta a ellos. También es, la potencialidad de valorar y diferenciar en los estados de ánimo, así como los propósitos, los motivos y las emociones de otros sujetos. Son infantes afeitados que disfrutan su trabajo en grupo y de forma cooperativa, tienen generalmente buen sentido del humor y caen bien a amigos y conocidos. La inteligencia interpersonal es importantísima en nuestro diario vivir, porque es la que opina, incluso la inclusión de personas importantes en nuestra vida, como: elegir a esposo o esposa, amigos e incluso se relaciona con lo alcanzado y/o el aprendizaje.

b) Teoría sociocultural de Vigotsky

Vigotsky (1988) destaca que, en el desarrollarse socialmente y culturalmente en los sujetos, toda función surge dos veces; en primer lugar, socialmente y luego individualmente, primero se da entre sujetos (inter psicológica) y luego en el interior del infante (intra psicológica).

Las particularidades que ayudarán a identificar a esta inteligencia, son:

- El comportamiento apropiado en la calle, de acuerdo a las situaciones.
- El participar en actividades que implique el trabajo en grupo.
- Ayuda como mediador cuando se dan disputas.

- Goza de las actividades que se desarrollan en grupo.
- Ser empático ante los sentimientos del resto.
- Es un líder para con sus compañeros y es solicitado como mentor o para que ayude a solucionar problemas.
- Se siente bien enseñando a otros.

Clauss y Hiebsch (1966) dice que, el relacionarse con otras personas, ayuda a establecer relaciones recíprocas entre sujetos, que tiene características de revertir situaciones, proporción y en las que existe la posibilidad real de correspondencia. Las relaciones interpersonales y de comunicación no se pueden separar, porque que, por medio de la comunicación, la relación social cumplirá el rol que le corresponde.

Pérez (2000) conceptúa, las relaciones interpersonales, como: la suma de formas de comportarse a través de la relación interpersonal compleja, verbal y no verbales, es en donde los pequeños realizan frecuentemente en su medio, obteniendo el objetivo esperado, eliminando o evitando las no deseadas en los ámbitos sociales, por tanto, en la medida en que logre los resultados anhelados, sin producir daño a los demás, se puede considerar que goza de buenas relaciones sociales.

Los estudios de Gardner y Goleman (1999), se les nombran como relaciones interpersonales, son la preeminencia recíproca que puede ser observada por los seres humanos, tanto a nivel de personas o a través de grupos sociales, para el rescate de la práctica de valores obligatorios en la vida de las personas, donde comparten sus sentimientos, alegrías y penas. Rogers C, (1985) dice, en la teoría de las relaciones interpersonales, que: cuanto más elevado sea el grado de relación realizado por la práctica, el conocimiento y la conducta de una de las partes, es que la correspondencia se caracterizará por el mejor beneficio,

surgiendo la tendencia a la comunicación fluida, al conocimiento y al superior ejercicio psicológico de dos o más partes.

Lucien (1979), manifiesta que, las relaciones interpersonales se pueden dar mediante relaciones profundas o ligeras, que ya existen entre los individuos, en cuanto dure la ejecución de cualquier diligencia, así como ayuda a conseguir un propósito definido.

1.3.2.4. La comunicación en las relaciones interpersonales:

Wiemann M, (2011) dice que, un aspecto importante de las relaciones entre los sujetos es la comunicación, pues a través de ella, logramos intercambiar opiniones, experiencias y valores; poder transmitir emociones y cualidades, y conocernos mejor. Tenemos la condición de seres sociales, nos hace sujetos de relaciones interpersonales y de comunicación, desde nuestro nacimiento, la sobrevivencia y el desarrollo de las personas van a estar indefectiblemente vinculados a las relaciones sociales y comunicativas. Un sujeto es competente cuando se desempeña adecuadamente en las relaciones interpersonales, es aquel que transmite transparentemente emociones, que transmite, utiliza y maneja de manera asertiva y efectiva sus capacidades comunicativas, en dependencia de otros contextos sociales, en los que se despliega. Gran parte de nuestro tiempo, lo dedicamos a la comunicación interpersonal, la gran mayoría de nuestras necesidades la compensamos mediante el relacionarnos con otros individuos; estas relaciones, como su eficacia y el nivel en que permiten la satisfacción, dependen de nuestra capacidad y destreza para comunicarnos de forma segura.

1.3.2.5. Proceso de socialización en el desarrollo de la comunicación asertiva

Clauss y Hiebsch (1966), estos autores manifiestan que, en el transcurso de socialización se da en varios escenarios o realidades: la familia, el grupo social, nuestra comunidad, en un grupo no formal, etc., desarrollándose la capacidad, en el proceso de aprendizaje social al desarrollarse en forma adecuada en cada uno de los contextos, es decir, aprende a controlar sus actitudes, adoptando diferentes roles, adaptándose a grupos sociales y a comunidades más grandes, conservando una actitud crítica y tomando responsabilidades y deberes, transformándose en una persona útil y sea aceptado por la sociedad, siendo parte y contribuya a su cultura.

- a) Relaciones interpersonales en el entorno social: La sociedad es cada vez más versátil, rápida y no tiene personalidad, el encuentro con otros y, por tanto, el encontrarse con uno mismo, a través de otras personas, no es tarea fácil. Pero, esta categoría interpersonal es un elemento habitual en los variados modelos de desarrollo psicológico, así mismo hace mención a la comprensión emocional y la empatía; destacando la importancia de la habilidad de relacionarse estrechamente con los demás; un indicador de madurez personal, es la relación emocional con otros sujetos, auto objetivación, el conocerse a sí mismo y el sentido del humor y otros y desde un aspecto que permite la evolución, haciendo referencia al egoísmo como una característica fundamentales.

- b) Relaciones interpersonales y la familia. El padre y la madre, dentro del proceso de relaciones entre las personas, que se dan dentro en una familia, deberán cumplir con la responsabilidad de ayudar al desarrollo biológico, psicológico y social de sus descendientes. Los padres, deberán permitir que los hijos, se desarrollen en forma independiente en su medio social y cultural; acomodando las reglas a la edad de los mismos, estimulando la superación de los objetivos, dando espacios para le permitan tomar decisiones y asuman su responsabilidad ante cualquier

situación y sobre todo fomentando sus características auténticas como personas.

- c) Relaciones Interpersonales en la escuela: El educarse, es un proceso de relaciones, porque implicará el transmitir conocimientos y valores entre los que participan, por ello la cuestión de relaciones interpersonales, en las Instituciones, ha sido, el que ha ocupado más atención, en psicología de la educación y la psicología social; ya que los resultados que se obtengan dependerán exclusivamente de estas relaciones y de las particularidades de la interrelación entre quien enseña y quienes van a aprender. Lo bueno o no de las relaciones interpersonales, en educación, depende de múltiples factores que podemos unir en tres variables: la realidad en la que se desarrolla, las conductas de las relacionales de los participantes y las diferentes concepciones, que en cada proceso se ha tenido de la educación.

1.3.2.6. Relación entre la comunicación asertiva y las relaciones interpersonales

Aguilarte, Calcurián y Ramírez. (2010); en su investigación, titulada: La comunicación asertiva como estrategia para mejorar las relaciones interpersonales en los docentes; dicen que, toda institución es una referencia, en donde se abre los procesos de comunicación, tipos de relaciones y a partir de ello se puede dar un recorrido en la historia de la comunicación. Para entender el proceso comunicativo, es necesario abordar teorías, como: Humanista de Rogers, (1999), planteando, que el hombre, debe ser en cada momento que pasa mejor sujeto; la Teoría del Aprendizaje Social, de Bandura (1980), quien desarrolla el aprendizaje por imitación; el aprendizaje significativo, de Ausubel. (1983), quien dice que, el aprendizaje es seguro, cuando se internaliza nuevos conceptos lógicos; Neoconductismo de Skinner

(1952), nos plantea, al refuerzo, como una habilidad para poder la mejora de comportamientos, y la de la Comunicación de Schramm (1963), establece, que el emisor y receptor, son elementos importantes en todo proceso comunicativo. Haciéndonos énfasis especial, en la comunicación asertiva que desarrolla modelos y elementos de la misma, para luego plantearla como estrategia y optimizar las relaciones entre los miembros de un grupo.

1.4. Formulación del problema:

¿De qué manera el programa de comunicación asertiva, como estrategia transformacional, influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú?

1.5. Justificación:

La implicancia metodológica del presente trabajo de investigación, radica en proponer un programa con estrategias pertinentes que conduzcan a mejorar el clima organizacional, entre los colaboradores de la UGEL Virú, el cual muchas veces es negativo como consecuencia de la mala comunicación entre los trabajadores, las malas relaciones interpersonales entre los miembros y de cualquier organización, afectando el desempeño laboral de sus miembros, ya que al no haber buen clima organizacional no se brinda un buen servicio a los usuarios y se generan conflictos interpersonales que quebrantan la convivencia organizacional. En este campo también es importante valorar la contextualización realizada a los instrumentos los cuales cuentan con los criterios de validez y confiabilidad para su replicabilidad en otra UGEL con características similares.

La implicancia social de esta investigación se encuentra en la mejora del servicio a los usuarios en lo que se refiere al buen trato, orientación pertinente y amable. A esto se agrega el respeto entre compañeros de trabajo, sin importar la condición laboral en la que se encuentre, además

de la consideración por cada una de las personas que ingresan a las oficinas. Sin duda, estamos hablando de una institución con un clima organizacional en buenas condiciones y con incidencia en el buen rendimiento de sus trabajadores. De la misma forma brinda a la comunidad magisterial satisfacción en la calidad de atención que reciben por lo que podrán evidenciar de forma consecuente el cumplimiento de los compromisos de gestión en la atención que reciban y podrán estar satisfechos adecuadamente con el desarrollo positivo de los procesos internos de desarrollo entre los trabajadores.

La Implicancia práctica de este trabajo recae en la convivencia armoniosa que debe apreciarse entre los trabajadores de las diferentes áreas de la UGEL Virú, tendrá que ver con la comunicación asertiva de calidad que se ponga en marcha diariamente en la Sede de la UGEL Virú luego de haber vivenciado y participado colaborativamente en el desarrollo del programa de comunicación asertiva.

Los trabajadores mostraran empoderamiento en las acciones a realizar y generan sus propios canales de comunicación asertiva, los malos entendidos se podrán superar sin mayor repercusión; más aún las mismas estrategias, serviría como modelo para otras organizaciones, ya sean públicas o privadas, por último nuestro trabajo se justifica en la necesidad de armonizar las relaciones interpersonales mediante una comunicación asertiva para el cumplimiento de metas y objetivos de cualquier organización especialmente la referida al sector educación.

1.6. Hipótesis

Hipótesis general:

Ha: La aplicación del Programa de Comunicación Asertiva como estrategia transformacional mejora significativamente el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú – 2017.

Ho: La aplicación del Programa de Comunicación Asertiva como estrategia transformacional no mejora significativamente el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú – 2017.

1.7. Objetivos

1.7.1. General:

Determinar la influencia del Programa de Comunicación Asertiva como estrategia transformacional en la mejora del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.

1.7.2. Específicos:

- Identificar el nivel de clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú, antes de aplicar el Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional para mejorar el clima organizacional de los trabajadores.

- Diseñar y aplicar un programa de comunicación asertiva para mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú-2017.

- Determinar la influencia de un programa de comunicación asertiva

- como estrategia transformacional en la mejora de la dimensión **relaciones interpersonales** del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.

- Determinar la influencia de un programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional en la mejora de la dimensión

estructura del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.

- Determinar la influencia de un programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional en la mejora de la dimensión responsabilidad del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.
- Determinar la influencia de un programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional en la mejora de la dimensión recompensa del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.
- Determinar la influencia de un programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional en la mejora de la dimensión desafío del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.
- Determinar la influencia de un programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional en la mejora de la dimensión cooperación del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.
- Determinar la influencia de un programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional en la mejora de la dimensión estándares del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.
- Determinar la influencia de un programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional en la mejora de la dimensión conflictos del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.

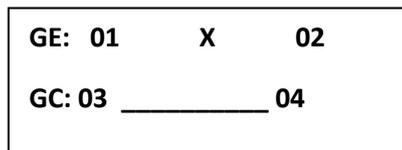
- Determinar la influencia de un programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional en la mejora de la dimensión identidad del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.

- Identificar el nivel de clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú, después de aplicar el Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional para mejorar el clima organizacional de los trabajadores.

II. MÉTODO

2.1. Diseño de Investigación:

La investigación es cuasi experimental Se han considerado dos grupos: Experimental y Control. Cada grupo está constituido por 35 trabajadores. El diseño que se seguirá es el siguiente:



Dónde:

GE: Grupo experimental

GC: Grupo control

O₁ y O₃ = Pre test

X = Aplicación del programa de comunicación asertiva

O₂ y O₄ = Post test

2.1.1. Tipo de Estudio:

El método a emplearse es el método experimental, se tendrá el control de la variable independiente: el plan se aplicará al grupo experimental y decidiendo sus propósitos y su duración.

2.2. Operacionalización de Variables:

Cuadro N° 01: Variable independiente

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Programa de comunicación asertiva	Según Robbins (2004, p. 284), viene a ser un proceso en el que dos o más personas intercambian información, la entienden y muestran una conducta como respuesta a la información recibida.	Es la habilidad que desarrollan los individuos para obtener información de su realidad y compartirla con otras personas, la comunicación deberá estar conformado por la manifestación de señales (sonidos, gestos, señas) para comprender un mensaje	Canal de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Se comparte información -Se utiliza la palabra oral y escrita para comunicarse -Los medios de comunicación escrita, utilizados entre oficinas, no afectan a los colaboradores -La comunicación es fluida - Se practica la escucha activa en todos los niveles 	Intervalo
			Comunicación afectiva y asertiva	<ul style="list-style-type: none"> - Se respeta las opiniones -Existe trato amable entre compañeros - Se practica la comunicación directa, abierta, franca y adecuada entre compañeros. -Se practica en equipo la proactividad 	

Cuadro N° 02: Variable dependiente

Vari able	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala
Clima organizacional	Es el conjunto de elementos propios del entorno organizacional, con el que interactúa las personas; de ellos depende su conducta y los logros que puedan alcanzar los miembros que componen una institución, según Fermín (1991, p.56).	Es el conjunto de elementos que desarrolla una organización los cuales pueden ser intrínsecos o extrínsecos, que permite interactuar a las personas.	Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra empatía y comprensión emocional. - Actúa con asertividad frente a sus compañeros 	Intervalo
			Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra desempeño profesional - Conoce las políticas y normas de la institución 	
			Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Asume con responsabilidad las acciones encomendadas - Desarrollo de trabajo en equipo y sinergia 	
			Recompensa	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de las acciones realizadas - Se emplea políticas equitativas de promoción y recompensa 	
			Desafío	<ul style="list-style-type: none"> - Asume retos para su mejora profesional - Recibe oportunidades para la mejora profesional 	
			Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> - Se muestra ayuda mutua y apoyo constantes - Muestra espíritu colaborativo entre los colaboradores 	
			Estándares	<ul style="list-style-type: none"> - Evalúa las metas y los estándares de desempeño 	
			Conflictos	<ul style="list-style-type: none"> - Se establen relaciones interpersonales adecuadas - Manejo de conflictos y resolución de conflictos 	
			Identidad	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta identificación institucional - Muestra orgullo y compromiso institucional 	

2.3. Población, muestra y muestreo:

2.3.1. Población:

La población está constituida por todos los trabajadores estables, contratados y desplazados de la UGEL Virú:

ÁREA	N° DE TRABAJADORES	PORCENTAJE %
Gestión Pedagógica	18	25%
Área de Gestión Institucional + Acceso	16	23%
Asesoría Jurídica	04	6%
Personal, abastecimiento y almacén	08	11%
Resoluciones	3	4%
Actas y certificados	6	9%
Mesa de partes	6	9%
Planillas	6	9%
Tesorería	3	4%
TOTAL	70	100%

Fuente: Nómina de Personal de la UGEL Virú- 2017

2.3.2. Muestra:

El tamaño de la muestra es de 70 trabajadores de la UGEL Virú.

2.3.3. Muestreo

Se aplicará el muestreo por conveniencia probabilístico por la cercanía de los sujetos de la investigación con la investigadora

2.3.4. Criterios de selección

El único criterio de selección que tendrá en cuenta y es imprescindible, es ser trabajador de la UGEL VIRÚ ya sea nombrado, contratado o en condición de desplazado.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

TÉCNICA	INSTRUMENTO	UTILIDAD	VARIABLE A MEDIR
Observación	Lista de cotejo	Para recoger información sobre los niveles de comunicación asertiva como estrategia transformacional	Variable independiente
Observación	Pretest Posttest	Para evaluar el nivel del clima organizacional en sus nueve dimensiones planteadas.	Variable dependiente

Los Instrumentos de recolección de datos, son:

a. Pretest y Posttest

Instrumento que mide el clima organizacional tomando como referencias estudios validos científicamente como variable dependiente, mediante sub pruebas en las dimensiones consideradas dentro de la variable dependiente las cuales son: relaciones interpersonales, estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, cooperación, estándares, conflictos e identidad. El instrumento consta de 40 ítems y las opciones de respuesta son: 1-2-3-4-5 teniendo como puntuaciones: Alto (134-200) Medio (67-133) Bajo (1-66)

b. Lista de Cotejo

Instrumento que permite medir la aplicabilidad del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional para medir la efectividad de las actividades propuestas dentro de este programa propuesto.

2.4.1. Validación y confiabilidad del instrumento:

Estos procesos se llevaron a cabo mediante la consulta de expertos en la materia y con el apoyo de un especialista en estadística educativa.

Validación del instrumento: El criterio de validez del instrumento fue a través del juicio de expertos docentes con grado de doctor.

Para evaluar cada ítem del instrumento sobre el clima organizacional el cual consto de 40 ítems, evaluado por los cinco expertos, se aplicó el coeficiente "V de Aiken" de acuerdo a los tres criterios de evaluación.

Respecto al criterio de la claridad, obteniéndose 40 ítems de fuerte validez (100); por otro lado, se evaluó la validez del instrumento general obteniéndose una fuerte validez (0.90).

Respecto al criterio de la coherencia, obteniéndose 32 ítems de fuerte validez (79,17%), 7 ítems (16,67%) con aceptable validez y 1 ítem con débil validez (4,17%); por otro lado, se evaluó la validez del instrumento general obteniéndose una fuerte validez (0.95).

Respecto al criterio de la relevancia, obteniéndose 36 ítems de fuerte validez (91,67%) y 4 ítems (8,33%) con aceptable validez. por otro lado, se evaluó la validez del instrumento general obteniéndose una fuerte validez (0.97)

Entonces respecto a los criterios tenemos:

Validez del instrumento o índice general de claridad: 0.90

Validez del instrumento o índice general de coherencia: 0.95

Validez del instrumento o índice general de relevancia: 0.97

Se evaluó la validez del instrumento general obteniéndose una fuerte validez de 0.97. (ver anexo)

COEFICIENTE DE "V" DE AIKEN (Criterio para interpretar validez):

0,00 a 0,80	Validez Débil
0,81 a 0,90	Validez Aceptable
0,91 a 1,00	Validez Fuerte

Confiabilidad del instrumento:

A los resultados obtenidos después de establecer la validez del instrumento y aplicar la prueba piloto. Para calcular la confiabilidad del instrumento se aplicó la técnica de alfa de cronbach (confiabilidad total).

Obteniéndose luego del procesamiento de los datos el coeficiente de 0.80.

Llegando a la conclusión que el instrumento o conjunto de ítems generan los mismos resultados cada vez que sea aplicado al mismo individuo y en idénticas circunstancias, o cuando se apliquen a diferentes personas.

1. CATEGORIZACION

CATEGORÍAS	ESCALA
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

NIVELES	VARIABLE	DIMENSIONES		
		CLIMA ORGANIZACIONAL	5 ítems Relaciones interpersonales Responsabilidad Recompensa Cooperación Conflictos	4 ítems Desafío identidad
BAJO	01 – 66	05 – 11	04 – 09	02 - 04
MEDIO	67 – 133	12 – 18	10 – 15	05 - 07
ALTO	134 – 2000	19 -25	16 - 20	08 - 10

2.5. Métodos de análisis de datos:

Los métodos que se utilizaron en este trabajo de investigación consistieron en el análisis estadístico de los datos procesados mediante las ayudas de tipo multimedia (Excel y SPPSS, versión 22); además se presentan las gráficas que corresponden a los resultados. Para ello se utilizaron procedimientos estadísticos, los cuales permitieron llegar a resultados esperados:

- Aplicación de la prueba: U- Man Witney:

Esta prueba es el equivalente no paramétrico de la prueba t para la diferencia de dos medias cuando las muestras son independientes pero no puede suponerse la normalidad de las poblaciones de origen.

El estadístico de prueba U de Mann-Whitney se construye a partir de la suma de rangos de una de las muestras, R_i , elegida arbitrariamente:

$$U_i = n_1 n_2 + \frac{n_i(n_i + 1)}{2} - R_i \quad \text{donde } i = 1, 2$$

El estadístico de prueba es el valor Z:

$$Z = \frac{U - \mu_U}{\sigma_U}$$
$$\mu_U = \frac{n_1 n_2}{2} \quad \sigma_U^2 = \frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 + 1)}{12}$$

2.6. Aspectos éticos

- Supera los beneficios potenciales para los trabajadores y los conocimientos ganados para las otras instancias del estado.
- Los participantes serán informados de todas las acciones que se ejecutarán en la investigación y dar su consentimiento voluntario antes de convertirse en participantes de la investigación.

III. RESULTADOS

TABLA 1:

Pre test y Post test grupo control y experimental del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017

NIVELES	Grupo Control				Grupo Experimental			
	Pre test		Post test		Pre test		Post test	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Alto	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%
Medio	2	6%	3	9%	2	6%	34	97%
Bajo	33	94%	32	91%	33	94%	0	0%
Total	35	100%	35	100%	35	100%	35	100%

Podemos comparar que la mayoría de los trabajadores en el grupo control el 94% se encontraba en el nivel bajo en el post test disminuyó a 91%. En el grupo experimental el pre test el 94% en el nivel bajo, pero en el post test se aprecia un clima organizacional medio (97%) y alto un 3%. Lo mismo podemos apreciar en la siguiente figura.

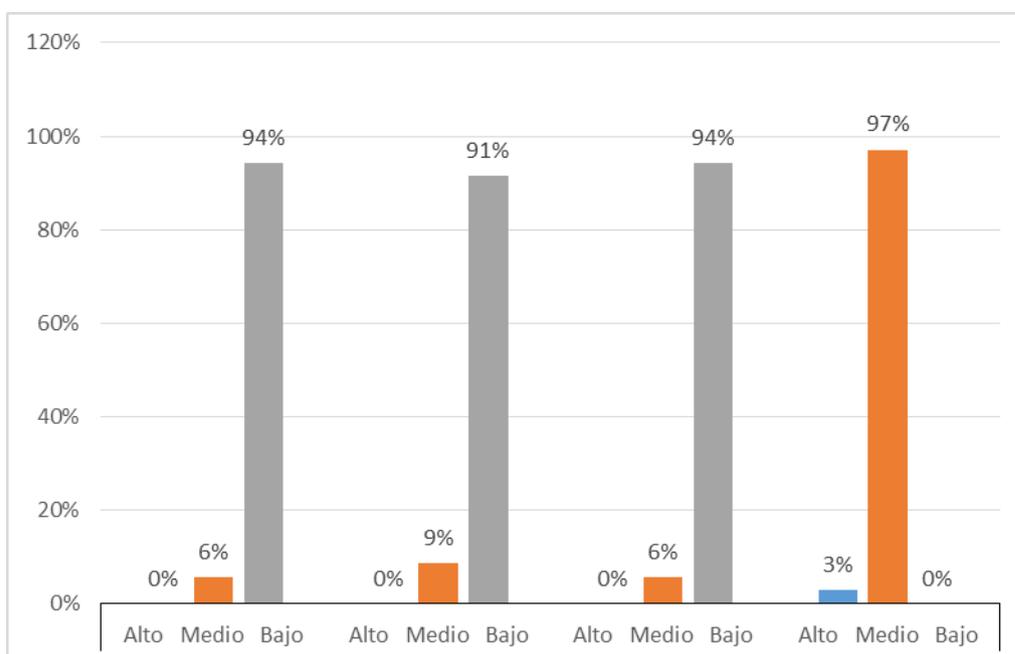


Figura 1

Pre test y Post test grupo control y experimental del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017

TABLA 2:

Pre test y Post test grupo control y experimental de las dimensiones del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017

Dimensiones	Grupo Control				Grupo Experimental			
	Pre test		Post test		Pre test		Post test	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Relaciones interpersonales								
Alto	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%
Medio	2	6%	6	17%	3	9%	24	69%
Bajo	33	94%	29	83%	32	91%	10	29%
Total	35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
Estructura								
Alto	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Medio	4	11%	9	26%	0	0%	25	71%
Bajo	31	89%	26	74%	35	100%	10	29%
Total	35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
Responsabilidad								
Alto	0	0%	0	0%	0	0%	2	6%
Medio	2	6%	8	23%	4	11%	24	69%
Bajo	33	94%	27	77%	31	89%	9	26%
Total	35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
Recompensa								
Alto	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%
Medio	11	31%	0	0%	0	0%	33	94%
Bajo	24	69%	35	100%	35	100%	1	3%
Total	35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
Desafío								
Alto	0	0%	0	0%	0	0%	3	9%
Medio	7	20%	10	29%	2	6%	29	83%
Bajo	28	80%	25	71%	33	94%	3	9%
Total	35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
Cooperación								
Alto	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%
Medio	0	0%	4	11%	1	3%	31	89%
Bajo	35	100%	31	89%	34	97%	3	9%
Total	35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
Estándares								
Alto	0	0%	0	0%	0	0%	3	9%
Medio	2	6%	13	37%	4	11%	21	60%
Bajo	33	94%	22	63%	31	89%	11	31%
Total	35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
Conflicto								
Alto	0	0%	0	0%	0	0%	2	6%
Medio	1	3%	10	29%	2	6%	26	74%
Bajo	34	97%	25	71%	33	94%	7	20%
Total	35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
Identidad								
Alto	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%
Medio	5	14%	4	11%	2	6%	30	86%
Bajo	30	86%	31	89%	33	94%	4	11%

Total	35	100%	35	100%	35	100%	35	100%
-------	----	------	----	------	----	------	----	------

Prueba de Normalidad:

Es necesario verificar el supuesto de normalidad para corroborar que las variables se comportan normalmente, utilizamos la prueba Shapiro-Wilk por tener muestras pequeñas $n \leq 35$ (malhotra, 2008).

Decisión para determinar Normalidad:

H_0 : los datos provienen de una distribución normal Si el **P-valor** $\geq \alpha$

H_1 : los datos no provienen de una distribución normal Si el **P-valor** $< \alpha$

TABLA 3:

Prueba de Normalidad de los grupos control y experimental del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017

	Grupos	Shapiro-Wilk		
		Estadístico	GI	Sig.
Clima organizacional pre test	Control	,917	35	,011
	Experimental	,925	35	,020
Clima organizacional post test	Control	,907	35	,006
	Experimental	,901	35	,004

Fuente: Reporte del análisis estadístico en SPSS Versión 23

Observamos las significaciones de los grupos a que son menores que el p-valor. Existe evidencia estadística para aceptar H_1 , es decir los datos no provienen de una distribución normal; por lo tanto se utilizará la prueba no paramétrica: U- Man Whitney.

TABLA 5:

Prueba U de Mann-Whitney de las dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estructura, Responsabilidad y Recompensa de los grupos control y experimental Pre test y Post test del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -017

Dimensiones		Grupo	Zc (U Mann Whitney)	Sig. asintótica (bilateral)
Relaciones Interpersonales	Pre test	Experimental	-0,138	0,890>0.05
		Control		No significativo
	Post test	Experimental	-6,504	,000<0.05
		Control		No Significativo
Estructura	Pre test	Experimental	-0,432	,666>0.05
		Control		No significativo
	Post test	Experimental	-7,023	000<0.05
		Control		No Significativo
Responsabilidad	Pre test	Experimental	-0,707	,797>0.05
		Control		No significativo
	Post test	Experimental	-6,748	000<0.05
		Control		Significativo
Recompensa	Pre test	Experimental	-0,066	0,947>0.05
		Control		No significativo
	Post test	Experimental	-7,173	000<0.05
		Control		Significativo

Fuente: Información obtenida de la base de datos Programa comunicación asertiva (Anexo 05).
Salida: SPSS Vrs. 23.0

TABLA 6:

Prueba U de Mann-Whitney de las dimensiones: Desafío, Cooperación, Estándares y Conflicto de los grupos control y experimental Pre test y Post test del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -017

Dimensiones		Grupo	Zc (U Mann Whitney)	Sig. asintótica (bilateral)
Desafío	Pre test	Experimental	0,000	1,000>0.05
		Control		No significativo
	Post test	Experimental	-7,027	,000<0.05
		Control		Significativo
Cooperación	Pre test	Experimental	-0,060	0,952>0.05
		Control		No significativo
	Post test	Experimental	-7,088	000<0.05
		Control		Significativo
Estándares	Pre test	Experimental	0,00	1,000>0.05
		Control		No significativo
	Post test	Experimental	-6,776	000<0.05
		Control		Significativo
Conflicto	Pre test	Experimental	-0,018	0,986>0.05
		Control		No significativo
	Post test	Experimental	-6,762	000<0.05
		Control		Significativo

Fuente: Información obtenida de la base de datos Programa comunicación asertiva (Anexo 05).
Salida: SPSS Vrs. 23.0

TABLA 7:

Prueba U de Mann-Whitney de la dimensión Identidad de los grupos control y experimental Pre test y Post test del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -017

Dimensiones		Grupo	Zc (U Mann Whitney)	Sig. asintótica (bilateral)
Identidad	Pre test	Experimental	-0,090	0,928>0.05
		Control		No significativo
	Post test	Experimental	-6,739	,000<0.05
		Control		Significativo

Fuente: Reporte del análisis estadístico en SPSS Versión 23

En las Tablas 5, 6 y 7, se evidencia que al aplicar la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney las dimensiones entre los grupos control y experimental, se puede observar en todas las dimensiones que antes del proceso experimental, eran grupos equivalentes.

En el post test todas las dimensiones son significativas ($P < 0.05$), de lo cual se infiere que el grupo experimental, después del Programa; mejoró significativamente, esto muestra que hay suficiente evidencia para demostrar que la aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en el clima organizacional en todas las dimensiones Relaciones Interpersonales, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad.

Contrastación De Hipótesis del Clima Organizacional

a) Aplicación de la **Prueba U de Mann-Whitney**, comparación de los resultados obtenidos del Pre test y Post test del grupo experimental y grupo control del Clima Organizacional

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA:

Hipótesis nula (H_0): La aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional no influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.

Hipótesis alterna H_1 : La aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.

Tabla 8:

Prueba U de Mann-Whitney grupos control y experimental del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017

	Grupo	Zc (U Mann 0Whitney)	Significancia
Pre-Test	Experimental	0.57	$p = 0.569 > 0.05$
	Control		No Significativo
Post-Test	Experimental	6.74	$p = 0.000 < 0.05$
	Control		Significativo

Fuente: Información obtenida de la base de datos Programa comunicación asertiva (Anexo 05).
Salida: SPSS Vrs. 23.0

Interpretación: En la Tabla 8, se muestra la prueba paramétrica U de Mann-Whitney, que se realizó con la finalidad de determinar el efecto del Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional del clima organizacional de la UGEL de Virú -2017. Los grupos de pre test y post test se desarrollaron

significativamente. En los resultados observamos en el pre test nos da una significación $U_{MW}=0,569$; $P>0.05$ nos indica que ambos grupos (Experimental y control) tienen puntajes similares. En el post test $U_{MW}=0,00$; $P<0.05$ (Existe evidencia estadística alta y significativa para rechazar H_0 ; nos muestra que en ambos grupos tanto el grupo control como el experimental tienen puntajes diferentes. Basado en estos resultados rechazamos la Hipótesis Nula y aceptamos la hipótesis alternativa, la aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017.

IV. DISCUSIÓN

En los resultados obtenidos en el pre test de esta investigación demuestran que la mayoría de los trabajadores en el grupo control (94%) se encontraba en el nivel bajo y en el post test no se notó cambios; en el grupo experimental en el pre test del 94% en el nivel bajo se incrementó a un 97% como clima organizacional medio y en un nivel alto un 3%. El proceso de aplicación del Programa de Comunicación asertiva se desarrolló efectivamente, lo cual se evidenció con la participación motivada de los trabajadores, cumplimiento de tareas encomendadas. Al respecto Portales (2016) en su investigación realizada en la I.E. San Juan de Trujillo sobre clima organizacional, concluye que la aplicación de un programa de asertividad permite generar cambios en jóvenes de diferentes edades y grupos sociales, cuya transformación beneficia el clima organizacional y otros aspectos importantes de la gestión educativa.

Los resultados de post test indican que la mayoría de los trabajadores del grupo control se ubicaron en el nivel bajo (91 %), mientras que la mayoría de los trabajadores del grupo experimental se ubicaron en el nivel medio (97%) lo que luego de comprobarse la prueba de hipótesis general en donde se reafirma en los resultados del post test 6.74 (U Mann Whitney - 5,161) $U_{MW}=0,00$; $P<0.05$ que si existe influencia significativa en la mejora del clima organizacional. Esta situación se confirma con lo descubierto por Bocanegra (2013) quien luego de realizar el análisis de la variable clima organizacional como creencias compartidas y sentido de comunidad determina que algunas dimensiones han mejorado de manera adecuada en los niveles respectivos de manera gradual de acuerdo a las características de la población estudiada al igual que en los hallazgos presentados en la presente investigación en donde los colaboradores que participaron en la aplicación del programa mejoraron del nivel bajo al medio. Asimismo, se observa que las dimensiones de estudio: recompensa (-7,173), cooperación (-7,088), desafío (-7,027) son las que presentan mayores diferencias entre las evaluaciones realizadas en el pos test a los grupos

control y experimental luego de aplicar el programa de comunicación asertiva.

El proceso de aplicación del Programa de comunicación asertiva demostró la importancia de este tipo de entrenamientos para los trabajadores, lo cual se evidenció por su asistencia puntual, participación activa e intervenciones oportunas. Lo que coincide con lo planteado por Anticono (2014) quien manifiesta en su investigación que a través de la aplicación de un programa de armonía humana se puede lograr mejoras representativas en el comportamiento de los trabajadores lo que incidirá de manera indirecta en el desempeño docente al igual que en el caso investigado donde se mejoró el clima organizacional.

Los resultados de la presente investigación demuestran que la aplicación del Programa de Comunicación Asertiva influyó significativamente en la mejora del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú. Estos resultados se corroboran en el trabajo presentado por Arana (2015), el mismo que demuestra en su investigación realizada en la aplicación de un Programa de cultura organizacional el cual influyó en el clima organizacional.

Además, los resultados de esta investigación, evidencian que existe diferencia significativa entre los puntajes obtenidos de comparación del post test con el pre test ($p < 0,05$), mostrando mejoría significativa en las nueve dimensiones planteadas, siendo más destacada la mejoría en la dimensión de recompensa.

V. CONCLUSIONES

- La aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en la mejora del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017, teniendo en cuenta que el puntaje del post test supera significativamente al puntaje del pre test, siendo 0.57 (U Mann Whitney) y en el post test 6.74 (U Mann Whitney -5,161) $U_{MW}=0,00$; $P<0.05$, ratificándose de esta manera la hipótesis de estudio.
- El nivel de clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú, antes de aplicar el Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional es predominante bajo en ambos grupos control y experimental (94%)
- Se diseñó y aplicó el programa de comunicación asertiva el cual logró mejorar el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú-2017 pasando a un nivel de clima organizacional medio (97%) en el grupo experimental.
- La aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en la mejora de la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017, con los valores (U Mann Whitney – 6,504) $U_{MW}=0,00$; $P<0.05$, ratificándose de esta manera la hipótesis de estudio.
- La aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en la mejora de la dimensión estructura del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017, con los valores (U Mann Whitney – 7,023) $U_{MW}=0,00$; $P<0.05$, ratificándose de esta manera la hipótesis de estudio.

- La aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en la mejora de la dimensión responsabilidad del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017, con los valores (U Mann Whitney -6,748) $U_{MW}=0,00$; $P<0.05$, ratificándose de esta manera la hipótesis de estudio.
- La aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en la mejora de la dimensión **recompensa** del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017, con los valores (U Mann Whitney -7,173) $U_{MW}=0,00$; $P<0.05$, ratificándose de esta manera la hipótesis de estudio y siendo la dimensión que presenta **mayor diferencia** (-7,173)
- La aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en la mejora de la dimensión desafío del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017, con los valores (U Mann Whitney -7,027) $U_{MW}=0,00$; $P<0.05$, ratificándose de esta manera la hipótesis de estudio.
- La aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en la mejora de la dimensión cooperación del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017, con los valores (U Mann Whitney -7,088) $U_{MW}=0,00$; $P<0.05$, ratificándose de esta manera la hipótesis de estudio.
- La aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en la mejora de la dimensión estándares del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017, con los valores (U Mann Whitney -6,776) $U_{MW}=0,00$; $P<0.05$, ratificándose de esta manera la hipótesis de estudio.
- La aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en la mejora de la dimensión

conflictos del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017, con los valores (U Mann Whitney -6,762) $U_{MW}=0,00$; $P<0.05$, ratificándose de esta manera la hipótesis de estudio.

- La aplicación del programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional influye significativamente en la mejora de la dimensión identidad del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú -2017, con los valores (U Mann Whitney -6,739) $U_{MW}=0,00$; $P<0.05$, ratificándose de esta manera la hipótesis de estudio.

VI. RECOMENDACIONES:

1. Se recomienda a los directivos de la UGEL de Virú considerar el Programa de comunicación asertiva como estrategia en la planificación anual de trabajo de las II.EE., con el propósito de optimizar el clima organizacional, considerado como factor importante para el logro de las metas institucionales.
2. Se recomienda a los directivos monitorear el clima organizacional en los trabajadores periódicamente, para determinar oportunamente situación problemática o que amerite atención.
3. Implementar talleres de comunicación asertiva en las II.EE., para mejorar las relaciones interpersonales entre los actores educativos.
4. Se sugiere realizar aplicaciones periódicas de programas de comunicación asertiva entre los trabajadores de la UGEL y los docentes que pertenecen a la jurisdicción de la UGEL Virú, para de esta formar garantizar el adecuado establecimiento del clima organizacional.

VII. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA

TÍTULO: “ESTAMOS DISPUESTOS A COMUNICARNOS ASERTIVAMENTE Y TRANSFORMAR NUESTRO CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UGEL VIRÚ”

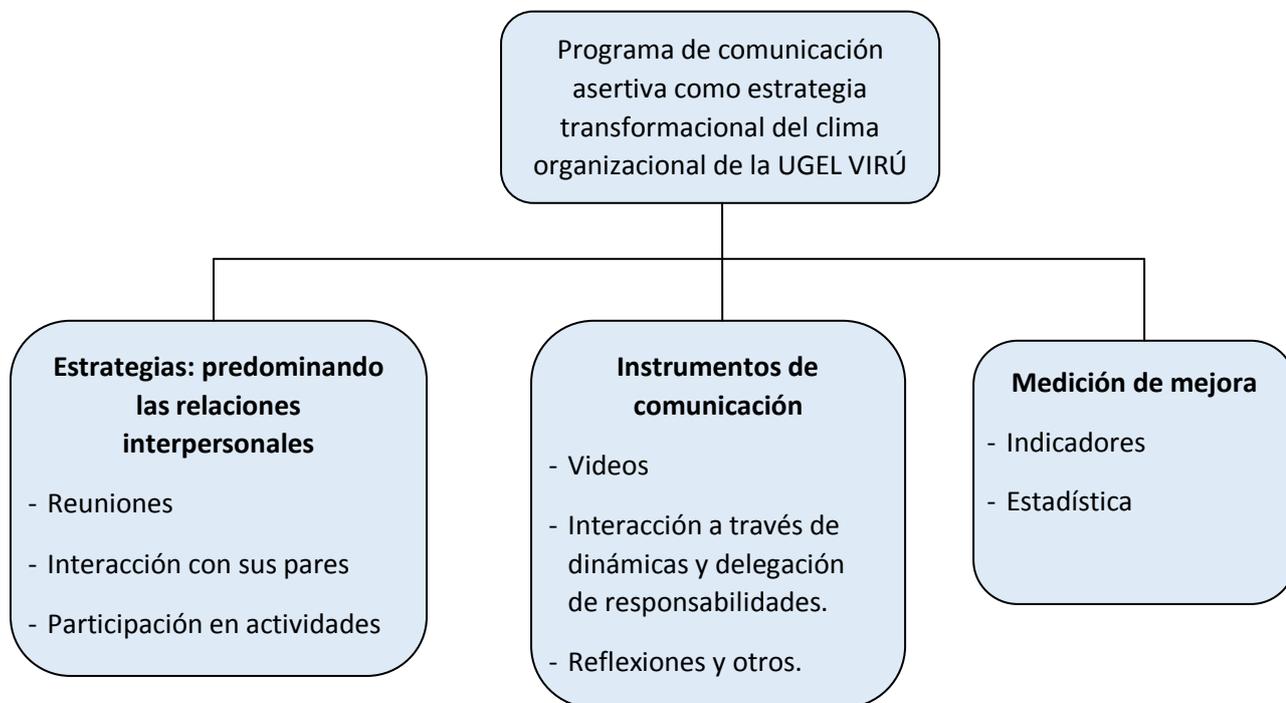
El diseño propuesto en esta investigación responde a las necesidades de comunicación en forma directa y asertiva. Para desarrollar este programa de comunicación y transformar el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Virú, nace de la observación y diagnóstico de comunicación realizado en las Instituciones Públicas de nuestro país y Latinoamérica y de conocer de cerca la manera en la que se planea y ejecuta, en términos de comunicación.

El nombre del programa es una alternativa estratégica: “Estamos dispuestos a comunicarnos asertivamente y transformar nuestro clima organizacional” ya que conjuga los dos ejes fundamentales de la propuesta (transformar el clima institucional organizacional). Dando a conocer la importancia de la comunicación para desarrollar procesos efectivos que, permitirá optimizar el trabajo y el servicio a los usuarios. Promoviendo el bienestar por la comunicación pertinente de las funciones y obligaciones que se hace de las actividades y programas que lo refuerzan de los trabajadores.

Por este motivo, el objetivo fundamental del programa es responder de forma contundente a necesidades de comunicación organizacional identificadas y ser un formato estructurado que permita trabajar en acciones orientadas por un trabajo de comunicación dirigido a satisfacer las falencias de información oportuna de los trabajadores y el público.

Esto se podrá desarrollar mediante la adecuación de herramientas de comunicación a través de actividades que involucren a los participantes, la formulación de indicadores especificados que midan y controlen la efectividad del Programa de bienestar en términos de satisfacción, calidad de vida, participación y desempeño laboral.

Este Programa se desarrollará en tres esferas, de acuerdo al siguiente esquema:



Fuente: Autora del Trabajo de Investigación

1. Estrategias: predominando las relaciones interpersonales:

Se tendrá en cuenta variadas estrategias las cuales tendrán relación con las inteligencias múltiples, centrándose en la inteligencia interpersonal y la teoría humanista de la comunicación para la solución de posibles conflictos y las necesidades de comunicación asertiva de los trabajadores de la UGEL Virú

1.1. Objetivos:

- Participar de las actividades propuestas en el Programa relacionados con la comunicación asertiva.
- Identificar los factores críticos de la comunicación que influyen en el clima organizacional de los trabajadores de la UGEL Virú.
- Promover la comunicación asertiva entre los trabajadores de la UGEL Virú.

1.2. Estrategias:

Para el desarrollo del programa de plantearán una serie de estrategias tanto dentro de la Institución y relacionadas con sus actividades y funciones como fuera de ellas, como:

- Reuniones, en donde se identificarán líderes que influyan asertivamente en el proceso de transformación.
- Interacción con sus pares, para conocer más sobre las actividades que realizan y las experiencias que de ellas se derivan.
- Participación en actividades, construyendo formas de integración y de apoyo del uno con el otro.

1.3. Análisis y Sugerencias: Al término de la participación de las actividades, se dará paso al análisis de los procesos en los que participaron y proponer sugerencias de mejora o reforzamiento de aquellas situaciones que le permitieron mejorar la comunicación con el grupo involucrado.

2. Instrumentos de comunicación

Para promover la comunicación será necesario la utilización de recursos que permitan desarrollar estas habilidades, para ello es necesario permitir que no solo los líderes asuman responsabilidades con el grupo sino fomentar el desarrollo y participación de sus compañeros, haciendo uso de la casuística en videos, así como la interacción a través de dinámicas y delegación de responsabilidades y la reflexión de los comportamientos percibidos que nuevamente evaluarán la efectividad de los recursos utilizados.

3. Medición de mejora

La percepción de mejora a través de la transformación del clima organizacional se realizará través de indicadores operativos y la utilización de la estadística sin dejar de recoger información de lo observado en todo el proceso y a través de la estadística.

Programa de aplicación

1. DATOS INFORMATIVOS:

- 1.1. Título: Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú.
- 1.2. Año : 2017
- 1.3. Lugar : UGEL Virú
- 1.4. Participantes : Adultos profesionales de la UGEL Virú
- 1.5. Duración : 03 meses
- 1.6. Total de sesiones: 12 sesiones (una por semana)

2. Fundamentación:

El Clima Organizacional es la columna vertebral de las organizaciones. El éxito de una organización depende en gran parte del buen Clima organizacional que se evidencie en todos los niveles y entre todos los colaboradores de una institución.

Lamentablemente, la UGEL de Virú presenta una realidad problemática que se evidencia diariamente entre los colaboradores de esta Sede, pues tienen un trato muy hostil entre compañeros, repercutiendo en el servicio que se brinda a los usuarios y en la imagen de nuestra Sede en la sociedad.

Resulta urgente y necesario aplicar un Programa que permita superar los problemas existentes entre los trabajadores de esta sede.

El programa seleccionado para enfrentar esta problemática se denomina:

“Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú”, a través del cual se pretende elaborar, aplicar y evaluar 12 sesiones, durante tres meses, con temáticas diferentes para que participen en cada una de ellas los 35 trabajadores de la UGEL Virú y con el apoyo de estrategias y actividades pertinentes puedan los trabajadores de la Sede superar sus dificultades y puedan dar paso a una gestión en donde el pilar fundamental sea la asertividad como estrategia básica para superar problemas y fortalecer valores.

3. Secuencia de sesiones:

N°	SESIÓN	ESTRATEGIA	DURACIÓN
01	La comunicación y sus elementos	Videos- trabajo en equipo	90 minutos
02	Tipos de comunicación de comunicación	Juego de roles	90 minutos
03	Estilos de comunicación	Trabajo en equipo	90 minutos
04	Comunicación y toma de decisiones	Debate	90 minutos
05	La autoestima	Exposición	90 minutos
06	La comunicación asertiva	Trabajo en equipo	90 minutos
07	El clima organizacional y su importancia dentro de una institución	Mesa redonda	90 minutos
08	El ambiente laboral y el valor del respeto	dramatización	90 minutos
09	La cooperación institucional	Análisis de casos	90 minutos
10	Compromiso con la organización	Exposición	90 minutos
11	El liderazgo en la institución	Exposición	90 minutos
12	Disfrutamos del paseo de confraternidad y aprendemos a elaborar carteles motivadores	Trabajo en equipo Paseo de confraternidad	...

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar (2015). Factores de la Cultura Organizacional y la eficacia de la Institución Educativa Pública “San Juan” de Trujillo. Perú (Tesis)
- Anticona (2014). Aplicación del Programa de Clima Institucional “Armonía Humana” para mejorar el desempeño laboral del personal docente de la Institución Educativa N° 81522 de Sintuco, distrito de Chocope, provincia de Ascope – 2012. Perú (Tesis)
- Arana (2015) Programa De Cultura Organizacional En El Clima Organizacional En Docentes De Educación Básica Del Distrito De La Esperanza. Perú (Tesis)
- Bocanegra (2013) “Clima Organizacional: creencias compartidas, sentido de comunidad y desempeño docente en escuelas secundarias de Tabasco” México (Tesis)
- Bueno y Garrido., (2011) Relaciones interpersonales en la educación
- Carlos, (2015) Clima organizacional y desempeño docente, de la institución educativa Emblemática Santa Isabel de la Provincia de Huancayo, 2013. Perú (Tesis)
- Claus,G. y Hiebsch,H Psicología del niño escolar. Editorial de libros para la educación. Ciudad de la Habana, 1987.
- Consejo Nacional de Educación (Junio, 2011) Políticas Educativas 2011-2016. Impreso en Raúl Peña SAC. 1era. Edición. Lima- Perú.
<http://www.unicef.org/peru/spanish/agendacomun.pdf>
- Da Dalt y Difabio (2002) Asertividad, su relación con los estilos educativos familiares. Interdisciplinaria, 19(2), 119-140.
<http://www.redalyc.org/pdf/180/18019201.pdf>
- DIARIO EL COMERCIO (21 de Enero 2016) Lima-Perú. P. 1

DIRECCIÓN DE GESTIÓN PEDAGÓGICA DE EDUCACIÓN (2 014) Plan Anual de Trabajo 2014- Cajamarca-Perú.

Editorial Pirámide

Gaeta y Galvanosvskis (2009) Asertividad: un análisis teórico-empírico. Enseñanza e investigación en psicología, 14(2), 403-425.

Gardner, H. (2001). *Estructura de la Mente*. Sexta reimpresión. Fondo de cultura económica. Santiago de Bogotá-Colombia

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=292119920> 13

Kiehne, M. (2002). *La escuela emocional*. Edit. GT2. Perú.

López (2012) "Influencia del clima laboral en el desempeño de los docentes de secundaria en el Colegio Bautista de Masaya, Nicaragua" Nicaragua (Tesis)

Lucien, A. (1979). *Las relaciones interpersonales*. Barcelona: Herder

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2013) Marco del Buen Desempeño Docente. Lima Perú

Naranjo, M. (2008). Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertivas. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación" Vol.8, N°1. Enero Abril. Recuperado en: <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Relaciones+interpersonales+adecuadas+mediante+una+comunicaci%C3%BDn+y+conducta+asertivas.pdf>

Pérez (2010) Clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote" Perú (tesis)

- Pérez, J. y Merino, M. (2008). Recuperado en <http://definicion.de/organizacion/#ixzz4DgUnk23d>
- Portales, M., (2010). La Técnica del sociodrama para desarrollar la asertividad en los estudiantes de primer grado de educación secundaria. Tesis magistral. Universidad Cesar Vallejo. Cod.
- Poyatos, F., (1994) La comunicación no verbal. Ediciones Akal. Volumen 1
- Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional. México Hispanoamericana, S.A.
- Soria (2010). La Cultura Organizacional y su influencia en la Calidad del Servicio en el Instituto Superior Público “Ciro Alegría Bazán” de Chepén. Perú (Tesis)
- Tantaleán, L. (2011) Programa “Hazte cargo de tu vida” I.E. P. Ventanilla-Callao
- Vigotsky, L. (1998) “Teoría de las emociones. Estudio histórico-psicológico” (2°ed.) Madrid: Akal
- Wiemann, M. (2011) “La comunicación en las Relaciones Interpersonales”. (1°ed.) México: Uoc S.A.

ANEXOS

ANEXO 01

TABLA DE ESPECIFICACIONES

VARIABLE						
Clima organizacional						
DEFINICIÓN CONCEPTUAL						
El conjunto de relaciones intrapersonales y relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad educativa que intervienen favorable o desfavorablemente en el desarrollo de la actividad educativa. (Autora ,2008)						
DEFINICION OPERACIONAL						
Para la mediación de la variable se utiliza el cuestionario para el clima organizacional. (Autora ,2017)						
DIMENSIONES	DEFINICION CONCEPTUAL	OBJETIVO DIMENSIONAL	INDICADORES	% ITEMS	N° ITEMS	ITEMS
RELACIONES INTERPERSONALES	Es el respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.	Medir las relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra empatía y comprensión emocional. - Actúa con asertividad frente a sus compañeros 	12.5	5	<p>En mi ambiente de trabajo, tengo la capacidad de situarme en el lugar de los demás.</p> <p>En mi entorno laboral, comprendo los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás.</p> <p>Me preocupa lo que les pasa a los demás en mi centro de labores.</p> <p>Manejo mis emociones y las expreso adecuadamente, cuando me relaciono con mis compañeros de trabajo.</p> <p>Hago valer mis derechos sin</p>

						ofender a los demás respetando sus derechos, tanto en mi centro de labores como afuera de este.
ESTRUCTURA	Engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.	Medir la estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra desempeño profesional - Conoce las políticas y normas de la institución 	12.5	5	<p>El personal que labora desempeña funciones de acuerdo a su preparación profesional respetando la organización estructural y los cargos.</p> <p>Se cumple con las funciones y responsabilidades del Reglamento Interno y Manual de Organización y Funciones. Todos conocemos lo que la UGEL espera de cada uno de nosotros.</p> <p>La jefatura toma en cuenta las opiniones de los trabajadores para establecer los objetivos y metas.</p> <p>Estoy enterado de los reglamentos, normas y políticas de la UGEL.</p>

RESPONSABILIDAD	Se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados.	Medir la responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Asume con responsabilidad las acciones encomendadas - Desarrollo de trabajo en equipo y sinergia 	12.5	5	<p>Tanto los superiores como los colaboradores asumen las consecuencias de su propio comportamiento y de su trabajo.</p> <p>Las acciones relevantes del equipo de trabajadores han sido debidamente planificadas. Se logran los objetivos propuestos tanto a nivel personal como grupal. El trabajo que realiza cada miembro y en equipo es eficiente. Hay coordinación y delegación de tareas.</p>
RECOMPENSA	Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.	Medir la recompensa	<ul style="list-style-type: none"> - Valoración de las acciones realizadas - Se emplea políticas equitativas de promoción y recompensa 	12.5	5	<p>Se promueve una política de estímulos y recompensas para el personal que labora en la UGEL. Existe una mutua satisfacción entre de necesidades de la UGEL y el personal que labora en ella. Cada uno se siente satisfecho por el trabajo que realiza. Se percibe equidad en las políticas de recompensa y promoción. Pienso que si desempeño bien mi trabajo tengo la oportunidad</p>

						de promocionarme como trabajador, asignándome otro puesto y nuevas responsabilidades.
DESAFÍO	Se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.	Medir el desafío	<ul style="list-style-type: none"> - Asume retos para su mejora profesional Recibe oportunidades para la mejora profesional	10	4	<p>Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando para alcanzar mis objetivos como profesional. Tengo oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar mi trabajo. Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados esperados en el plan de trabajo. La UGEL me da la oportunidad en proyectos y actividades que suponen nuevos retos.</p>
COOPERACIÓN	Se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.	Medir la cooperación	<ul style="list-style-type: none"> - Se muestra ayuda mutua y apoyo constantes - Muestra espíritu colaborativo entre los colaboradores 	12.5	5	<p>Existe un espíritu de trabajo entre los superiores y colaboradores de la UGEL. Los trabajadores se sienten muy a gusto de trabajar juntas. Los miembros o trabajadores de la UGEL se apoyan y ayudan mutuamente. Se tienen metas comunes para lograr los objetivos planificados. Cuento con la colaboración de</p>

						mis superiores y colaboradores para cumplir con mis deberes y funciones.
ESTANDARES	Se refiere a la percepción de los trabajadores sobre los parámetros establecidos por la empresa en torno a los niveles de rendimiento. En cuanto las exigencias sean razonables y coherentes, los colaboradores percibirán que existe justicia y equidad.	Medir los estándares	- Evalúa las metas y los estándares de desempeño	5	2	Los superiores y colaboradores se preocupan por mejorar los estándares de desempeño de cada uno. Ha superado las metas establecidas por su persona y por la UGEL.
CONFLICTOS	Se refiere a la forma en la que los superiores enfrentan los problemas y manejan las discrepancias influye en la opinión generalizada que tienen los trabajadores sobre el manejo de conflictos dentro de la empresa.	Medir los conflictos	- Se establecen relaciones interpersonales adecuadas - Manejo de conflictos y resolución de conflictos	12.5	5	Los superiores se preocupan por mantener buenas relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo. Me considero una persona con tacto y tino para establecer relaciones positivas con los demás. Busco o encuentro una solución sensata y justa ante una situación problemática y/o de conflicto. Las circunstancias, problemas y/o conflictos que me tambalean, son periodos de crisis que me obligan a buscar soluciones, estas nos brindan oportunidades de cambio y crecimiento personal.

						Conservo relaciones positivas con las demás personas basadas en la confianza mutua, utilizando una comunicación asertiva.
IDENTIDAD	Evoca el sentimiento de pertenencia hacia la organización. Este factor indica qué tan involucrados están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de esta	Medir la identidad	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta identificación institucional - Muestra orgullo y compromiso institucional 	10	4	<p>El personal que labora se identifica con la misión y visión de la UGEL.</p> <p>El personal que labora está identificado con el éxito de la UGEL.</p> <p>Me siento comprometido(a) con los objetivos y metas establecidas.</p> <p>Me siento orgulloso de trabajar en la UGEL.</p>
VARIABLE			17 INDICADORES	100%	40	

Propuesta del Programa de aplicación

4. DATOS INFORMATIVOS:

1.1. Título: Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú.

1.2. Año : 2017

1.3. Lugar : UGEL Virú

1.4. Participantes : Adultos profesionales de la UGEL Virú

1.5. Duración : 03 meses

1.6. Total de sesiones: 12 sesiones (una por semana)

5. Fundamentación:

El Clima Organizacional es la columna vertebral de las organizaciones. El éxito de una organización depende en gran parte del buen Clima organizacional que se evidencie en todos los niveles y entre todos los colaboradores de una institución.

Lamentablemente, la UGEL de Virú presenta una realidad problemática que se evidencia diariamente entre los colaboradores de esta Sede, pues tienen un trato muy hostil entre compañeros, repercutiendo en el servicio que se brinda a los usuarios y en la imagen de nuestra Sede en la sociedad.

Resulta urgente y necesario aplicar un Programa que permita superar los problemas existentes entre los trabajadores de esta sede.

El programa seleccionado para enfrentar esta problemática se denomina:

“Programa de comunicación asertiva como estrategia transformacional del clima organizacional de los trabajadores de la UGEL de Virú”, a través del cual se pretende elaborar, aplicar y evaluar 12 sesiones, durante tres meses, con temáticas diferentes para que participen en cada una de ellas los 35 trabajadores de la UGEL Virú y con el apoyo de estrategias y actividades pertinentes puedan los trabajadores de la Sede superar sus dificultades y puedan dar paso a una gestión en donde el pilar fundamental sea la asertividad como estrategia básica para superar problemas y fortalecer valores.

6. Secuencia de sesiones:

N°	SESIÓN	ESTRATEGIA	DURACIÓN
01	La comunicación y sus elementos	Videos- trabajo en equipo	90 minutos
02	Tipos de comunicación de comunicación	Juego de roles	90 minutos
03	Estilos de comunicación	Trabajo en equipo	90 minutos
04	Comunicación y toma de decisiones	Debate	90 minutos
05	La autoestima	Exposición	90 minutos
06	La comunicación asertiva	Trabajo en equipo	90 minutos
07	El clima organizacional y su importancia dentro de una institución	Mesa redonda	90 minutos
08	El ambiente laboral y el valor del respeto	dramatización	90 minutos
09	La cooperación institucional	Análisis de casos	90 minutos
10	Compromiso con la organización	Exposición	90 minutos
11	El liderazgo en la institución	Exposición	90 minutos
12	Disfrutamos del paseo de confraternidad y aprendemos a elaborar carteles motivadores	Trabajo en equipo Paseo de confraternidad	...

DESARROLLO DE SESIONES:

SESIÓN 01:

1. TÍTULO : La comunicación y sus elementos
2. ESTRATEGIA : Videos- trabajo en equipo
3. TIEMPO : 90 minutos
4. ACTIVIDADES :
 - 4.1. Los participantes observan videos diferentes con situaciones comunicativas
 - 4.2. Escriben en papelotes los hechos observados en los videos
 - 4.3. Escriben sus apreciaciones respecto a los hechos observados en las situaciones comunicativas
 - 4.4. Reconocen en las historias, mostradas a través de los videos, los elementos que intervienen en la situación comunicativa: emisor- receptor- mensaje
 - 4.5. En equipo producen situaciones comunicativas identificando a los elementos de la comunicación
5. PRODUCTO:
 - Elaboración de situaciones comunicativas con sus respectivos elementos del acto comunicativo.
6. GUÍA DE OBSERVACIÓN DURANTE SESIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN			PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	
TEMA: La comunicación y sus elementos				
DURACIÓN: 90 minutos				
EQUIPO DE TRABAJO:.....				
ASPECTO OBSERVADO		SÍ		NO
Observan con atención los videos				
Extraen hechos de los videos				
Escriben sus apreciaciones				
Se respetan las opiniones				
Se reparten responsabilidades				
Trabajan en equipo				

SESIÓN 02:

1. TÍTULO : Tipos de comunicación
2. ESTRATEGIA : Juego de roles
3. TIEMPO : 90 minutos
4. ACTIVIDADES :
 - a. Los participantes constituyen equipos de trabajo por afinidad
 - b. Los participantes elaboran guiones relacionados con temas laborales
 - c. Escriben en papelotes la creación de sus guiones
 - d. Repasan sus guiones en equipo y se reparten los roles
 - e. Después de 15 minutos dramatizan sus guiones
 - f. Reflexionan sobre los tipos de comunicación aludidos en su participación durante el juego de roles y determinan en consenso las ideas fuerza de lo representado.
5. PRODUCTO:
 - Elaboración de guiones aludiendo a los tipos de comunicación en el juego de roles.
6. GUÍA DE OBSERVACIÓN DURANTE SESIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN		PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	
TEMA: Tipos de comunicación			
DURACIÓN: 90 minutos			
EQUIPO DE TRABAJO:.....			
ASPECTO OBSERVADO	SÍ	NO	
Construyen equipos por afinidad			
Elaboran guiones utilizando los diferentes tipos de comunicación			
Escriben sus guiones en equipo			
Se respetan las opiniones			
Se reparten responsabilidades			
Representan en equipo sus guiones			

SESIÓN 03:

1. TÍTULO : Estilos de comunicación
2. ESTRATEGIA : Trabajo en equipo
3. TIEMPO : 90 minutos
4. ACTIVIDADES :
 - 4.1. Los participantes constituyen equipos de trabajo por afinidad
 - 4.2. Conversan, en equipo, sobre el estilo pasivo, agresivo y asertivo de la comunicación
 - 4.3. Los participantes elaboran un organizado visual con la información recibida y consensuada
 - 4.4. Dibujan en papelotes sus organizadores visuales sobre los estilos de comunicación
 - 4.5. Después de 15 minutos, exponen sus organizadores visuales
 - 4.6. Reflexionan sobre los estilos de comunicación y determinan en consenso las ideas fuerza de lo expuesto.
5. PRODUCTO:
 - Elaboración de organizadores visuales aludiendo a los estilos de comunicación.

IX. GUÍA DE OBSERVACIÓN DURANTE SESIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN		PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	
TEMA: Estilos de comunicación			
DURACIÓN: 90 minutos			
EQUIPO DE TRABAJO:.....			
ASPECTO OBSERVADO	SÍ	NO	
Construyen equipos por afinidad			
Elaboran organizadores visuales utilizando los diferentes estilos de comunicación			
Anotan sus organizadores en papelotes en equipo			
Se respetan las opiniones			
Todos los integrantes del equipo participan en la elaboración del organizador visual			

SESIÓN 04:

1. TÍTULO : Comunicación y toma de decisiones
2. ESTRATEGIA : debate
3. TIEMPO : 90 minutos
4. ACTIVIDADES :
 - a. Los participantes son organizados en dos equipos para debatir
 - b. Responden a la interrogante: ¿Es necesario comunicarnos con las personas de nuestro entorno antes de tomar decisiones que van afectar al grupo?
 - c. Escriben sus respuestas y eligen a tres representantes de cada equipo para debatir .Se elige también al moderador que conducirá el debate
 - d. En equipo preparan a sus representantes para que transmitan las ideas y propósitos de todo el equipo
 - e. Se desarrolla el debate y por espacio de 25 minutos debaten los equipos. Concluido el debate, llegan a conclusiones sobre el tema. Finalmente se dan un abrazo de confraternidad entre equipos.
5. PRODUCTO:

Participación en un debate con el apoyo de los integrantes del equipo.
6. GUÍA DE OBSERVACIÓN DURANTE SESIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN		PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	
TEMA: Comunicación y toma de decisiones			
DURACIÓN: 90 minutos			
EQUIPO DE TRABAJO:.....			
ASPECTO OBSERVADO	SÍ	NO	
Escuchan con atención la interrogante planteada			
En equipo, elaboran respuestas a la interrogante planteada			
Eligen democráticamente a sus representantes			
Se respetan las opiniones			
En equipo preparan a sus representantes			
Felicitan a sus representantes y llegan a conclusiones			

SESIÓN 05:

- 1. TÍTULO : La autoestima
- 2. ESTRATEGIA : Exposición
- 3. TIEMPO : 90 minutos
- 7. ACTIVIDADES :

 - 4.1. Los participantes son invitados a hacerse una descripción personal, expresando lo que más les agrada y disgusta de cada uno.
 - 7.2 Los participantes eligen a un compañero (a) y le hacen preguntas sobre su vida, familia, centro de trabajo, etc.; luego son escuchados por esa misma persona
 - 7.3 Los participantes forman un equipo grande y voluntariamente expresan lo que más les agrada de su ambiente laboral; también expresan lo que más les desagrada.
 - 7.4 En equipo, comparten voluntariamente anécdotas o situaciones en las que se sintieron reconocidos y valorados.
 - 7.5 Cada participante elige un compañero y le escribe una carta diciéndole su aprecio, cariño y deseo de seguir manteniendo una buena amistad entre ambos.

- 8. PRODUCTO:

Comunicación sincera y de compromisos entre participantes.
- 9. GUÍA DE OBSERVACIÓN DURANTE SESIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN		PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	
TEMA: La autoestima			
DURACIÓN: 90 minutos			
EQUIPO DE TRABAJO:.....			
ASPECTO OBSERVADO	SÍ	NO	
Participan en la descripción personal			
Prestan atención a la descripción de su compañero			
Intervienen con sus experiencias personales			
Se respetan las opiniones			
Practican la escucha activa			
Llegan a conclusiones sobre la autoestima			
Se dan un abrazo de confraternidad			

SESIÓN 06:

1. TÍTULO : La comunicación asertiva
2. ESTRATEGIA : Trabajo en equipo
3. TIEMPO : 90 minutos
4. ACTIVIDADES :
 - a. Los participantes observan videos con diferentes situaciones comunicativas
 - b. Elaboran en sus papelotes una comparación entre comunicación asertiva y no asertiva.
 - c. Elaboran en equipo una historieta con un tema relacionado con la comunicación asertiva
 - d. Exponen sus historietas
 - e. Finalizan con conclusiones e ideas fuerza
5. PRODUCTO:
 - Elaboración de historietas sobre comunicación asertiva
6. GUÍA DE OBSERVACIÓN DURANTE SESIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN		PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	
TEMA: La comunicación asertiva			
DURACIÓN: 90 minutos			
EQUIPO DE TRABAJO:.....			
ASPECTO OBSERVADO	SÍ	NO	
Observan con atención los videos			
Elaboran sus comparaciones			
Escriben su historieta			
Se respetan las opiniones			
Se reparten responsabilidades			
Trabajan en equipo			

SESIÓN 07:

1. TÍTULO : El clima organizacional y su importancia dentro de una institución
2. ESTRATEGIA : Mesa redonda
3. TIEMPO : 90 minutos
4. ACTIVIDADES :
 - a. Los participantes responden escribiendo su respuesta en tarjeta metaplan a la pregunta ¿Cuál es la importancia de vigilar el Clima Organizacional dentro de la UGEL Virú?
 - b. Pegan sus respuestas y la investigadora hace un consenso con las respuestas
 - c. Eligen sus representantes para participar en la mesa redonda sobre importancia del clima organizacional dentro de una institución.
 - d. Finalizan mesa redonda con conclusiones
 - e. Escriben conclusiones en tarjetas metaplan y las pegan en las diferentes oficinas
5. PRODUCTO:
Elaboración de conclusiones en tarjetas metaplan para ser difundidas en todas las oficinas de la GRELL.
6. GUÍA DE OBSERVACIÓN DURANTE SESIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	
TEMA: El clima institucional y su importancia en la vida institucional		
DURACIÓN: 90 minutos		
EQUIPO DE TRABAJO:.....		
ASPECTO OBSERVADO	SÍ	NO
Responden a pregunta escribiendo respuesta		
Participan en la mesa redonda		
Elaboran conclusiones en tarjetas		
Se respetan las opiniones		
En equipo difunden conclusiones en toda la Sede.		

SESIÓN 08:

1. TÍTULO : El ambiente laboral y el valor del respeto
2. ESTRATEGIA : Dramatización
3. TIEMPO : 90 minutos
4. ACTIVIDADES :
 - a. Los participantes constituyen equipos de trabajo por afinidad
 - b. Los participantes escriben sus guiones sobre cómo se observa el ambiente en el que trabajan diariamente.
 - c. Los participantes reparten los roles a cada integrante de su equipo.
 - d. Ensayan su presentación, se apoyan en equipo.
 - e. Presentan sus dramatizaciones, considerando 15 minutos por equipo.
 - f. Después de las presentaciones, cada equipo elabora un cartel con un mensaje alusivo al respeto entre compañeros de trabajo.
 - g. Pegan sus carteles en un lugar visible de la UGEL Virú
5. PRODUCTO:

Elaboración de carteles con mensajes alusivos al compañerismo y respeto dentro de la UGEL Virú
6. GUÍA DE OBSERVACIÓN DURANTE SESIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN		PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	
TEMA: El ambiente laboral y el valor del respeto			
DURACIÓN: 90 minutos			
EQUIPO DE TRABAJO:.....			
ASPECTO OBSERVADO	SÍ	NO	
Escriben sus guiones			
Ensayan en equipo la presentación			
Dramatizan con responsabilidad			
Elaboran sus carteles			
Se respetan las opiniones			
En equipo difunden sus carteles			

SESIÓN 09:

1. TÍTULO : La cooperación institucional
2. ESTRATEGIA : Análisis de casos
3. TIEMPO : 90 minutos
4. ACTIVIDADES :
 - a. Los participantes constituyen equipos de trabajo por afinidad
 - b. Los participantes comparten la lectura “SOMOS UNA ORGANIZACIÓN CON NOMBRE Y APELLIDO PROPIO.”
 - c. Los participantes emiten su opinión sobre el contenido de la lectura
 - d. En equipo escriben y comparten el mensaje de la lectura.
 - e. Exponen casos que ocurren en la Sede y los analizan proponiendo alternativas de solución
 - f. Se elaboran en papelote acuerdos de convivencia institucionales para ser difundidos en todas las oficinas.
5. PRODUCTO:

Elaboración de acuerdos de convivencia institucionales para ser difundido en todas las áreas.
6. GUÍA DE OBSERVACIÓN DURANTE SESIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN			PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA		
TEMA: La cooperación institucional					
DURACIÓN: 90 minutos					
EQUIPO DE TRABAJO:.....					
ASPECTO OBSERVADO		SÍ		NO	
Constituyen en equipos de trabajo					
Comparten la lectura dirigida					
En equipo escriben el mensaje de la lectura					
Proponen casos y alternativas de solución					
Elaboran acuerdos de convivencia institucionales					
Se respetan opiniones					

SESIÓN 10:

1. TÍTULO : Compromiso con la institución
2. ESTRATEGIA : Exposición
3. TIEMPO : 90 minutos
4. ACTIVIDADES :
 - a. Cada participante ingresa al aula mostrando el nombre del primer compromiso que asumirá como colaborador de la UGEL Vlrú y le entrega a la monitora, indicando su nombre y a qué oficina pertenece.
 - b. Por sorteo son seleccionados 15 participantes para argumentar por qué eligieron empezar esta nueva etapa con determinado compromiso.
 - c. Se pegan los compromisos en diferentes ambientes de la Sede
 - d. Todos los participantes salen al patio, se toman de las manos y voluntariamente se piden disculpas por inconvenientes ocurridos entre compañeros.
 - e. Se hace una oración de invocación a la convivencia pacífica.
5. PRODUCTO:

Compromisos asumidos por cada colaborador de practicar el liderazgo desde sus funciones y ambientes laborales.
6. GUÍA DE OBSERVACIÓN DURANTE SESIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN		PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	
TEMA: Compromiso con la institución			
DURACIÓN: 90 minutos			
EQUIPO DE TRABAJO:.....			
ASPECTO OBSERVADO	SÍ	NO	
Cumple con su compromiso			
Sustenta la elección de su compromiso			
Se difunden los compromisos			
Se involucra con la convivencia pacífica dentro del ambiente laboral			
Se respetan opiniones			
Participan en invocación divina			

SESIÓN 11:

1. TÍTULO : El liderazgo en la institución
2. ESTRATEGIA : Exposición
3. TIEMPO : 90 minutos
4. ACTIVIDADES :
 - a. Los participantes constituyen equipos de trabajo por afinidad
 - b. Los participantes escuchan con atención el texto “Mahatma Gandhi, ejemplo de líder sin fronteras.”
 - c. A partir de la lectura del texto, elaboran un organizador sobre el liderazgo en la UGEL Virú
 - d. En equipo, presentan su organizador visual.
 - e. Finalizada la presentación de organizadores visuales de cada equipo, todos se comprometen a poner en práctica el liderazgo desde la función que cumplen dentro de la Sede de la UGEL Virú
 - f. Con la colaboración de los equipos se realiza un compartir entre todos los participantes, finalizándose con un abrazo entre asistentes.
7. PRODUCTO:
Compromisos asumidos por cada colaborador de practicar el liderazgo desde sus funciones y ambientes laborales.
8. GUÍA DE OBSERVACIÓN DURANTE SESIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	
TEMA: El liderazgo institucional		
DURACIÓN: 90 minutos		
EQUIPO DE TRABAJO:.....		
ASPECTO OBSERVADO	SÍ	NO
Constituyen en equipos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comparten la lectura dirigida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En equipo elaboran su organizador visual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se comprometen en la práctica del liderazgo institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se respetan opiniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participan en compartir de aula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sesión: 12

1. TÍTULO Disfrutamos del paseo de confraternidad y aprendemos a elaborar carteles motivadores
2. ESTRATEGIA : Trabajo en equipo
3. TIEMPO : 90 minutos
4. ACTIVIDADES :
 - a. Los participantes participan de un paseo de confraternidad
 - b. En el lugar del paseo, elaboran en equipos carteles coloridos con mensajes motivadores relacionados con la cortesía, el respeto, solidaridad, asertividad, resiliencia.
 - c. Cada equipo propone una actividad motriz que permita confraternizar a todos los colaboradores de la GRELL.
 - d. Comparten dinámicas y retos durante el paseo
 - e. Finalizado el compartir retornan en un clima de respeto y solidaridad.
5. PRODUCTO:

Compromisos asumidos por cada colaborador de practicar el mensaje motivador de sus carteles en sus ambientes laborales.

6. GUÍA DE OBSERVACIÓN DURANTE SESIÓN:

GUÍA DE OBSERVACIÓN		PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	
TEMA: Disfrutamos del paseo de confraternidad y aprendemos a elaborar carteles motivadores			
DURACIÓN: 90 minutos			
EQUIPO DE TRABAJO:.....			
ASPECTO OBSERVADO	SÍ	NO	
Participan en paseo de confraternidad			
Elaboran carteles motivadores			
Participan en juegos y dinámicas			
Se respetan opiniones			
Retornan con buenos propósitos			

INSTRUMENTO

PRE TEST – CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones: Lea cada uno de los enunciados y estime, en que intensidad posee cada uno de los rasgos, escribiendo una X en las opciones de respuesta. Debe tomar en cuenta que no existen respuestas correctas e incorrectas.

5 = Siempre

4 = Casi siempre

3 = A veces

2 = Casi nunca

1 = Nunca

N°	Ítems / Dimensiones	5	4	3	2	1
Relaciones interpersonales						
01	En mi ambiente de trabajo, tengo la capacidad de situarme en el lugar de los demás.					
02	En mi entorno laboral, comprendo los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás.					
03	Me preocupa lo que les pasa a los demás en mi centro de labores.					
04	Manejo mis emociones y las expreso adecuadamente, cuando me relaciono con mis compañeros de trabajo.					
05	Hago valer mis derechos sin ofender a los demás respetando sus derechos, tanto en mi centro de labores como afuera de este.					
Estructura						
06	El personal que labora desempeña funciones de acuerdo a su preparación profesional respetando la organización estructural y los cargos.					
07	Se cumple con las funciones y responsabilidades del Reglamento Interno y Manual de Organización y Funciones.					
08	Todos conocemos lo que la UGEL espera de cada uno de nosotros.					
09	La jefatura toma en cuenta las opiniones de los trabajadores para establecer los objetivos y metas.					
10	Estoy enterado de los reglamentos, normas y políticas de la UGEL.					
Responsabilidad						
11	Tanto los superiores como los colaboradores asumen las consecuencias de su propio comportamiento y de su trabajo.					
12	Las acciones relevantes del equipo de trabajadores han sido debidamente planificadas.					
13	Se logran los objetivos propuestos tanto a nivel personal como grupal.					
14	El trabajo que realiza cada miembro y en equipo es eficiente.					
15	Hay coordinación y delegación de tareas.					
Recompensa						
16	Se promueve una política de estímulos y recompensas para el personal que labora en la UGEL.					
17	Existe una mutua satisfacción entre de necesidades de la UGEL y el personal que labora en ella.					
18	Cada uno se siente satisfecho por el trabajo que realiza.					
19	Se percibe equidad en las políticas de recompensa y promoción.					
20	Pienso que si desempeño bien mi trabajo tengo la oportunidad de promocionarme como trabajador, asignándome otro puesto y nuevas responsabilidades.					
Desafío						
21	Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando para alcanzar mis objetivos					

	como profesional.					
22	Tengo oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar mi trabajo.					
23	Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados esperados en el plan de trabajo.					
24	La UGEL me da la oportunidad en proyectos y actividades que suponen nuevos retos.					
	Cooperación					
25	Existe un espíritu de trabajo entre los superiores y colaboradores de la UGEL.					
26	Los trabajadores se sienten muy a gusto de trabajar juntas.					
27	Los miembros o trabajadores de la UGEL se apoyan y ayudan mutuamente.					
28	Se tienen metas comunes para lograr los objetivos planificados.					
29	Cuento con la colaboración de mis superiores y colaboradores para cumplir con mis deberes y funciones.					
	Estándares					
30	Los superiores y colaboradores se preocupan por mejorar los estándares de desempeño de cada uno.					
31	Ha superado las metas establecidas por su persona y por la UGEL.					
	Conflictos					
32	Los superiores se preocupan por mantener buenas relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.					
33	Me considero una persona con tacto y tino para establecer relaciones positivas con los demás.					
34	Busco o encuentro una solución sensata y justa ante una situación problemática y/o de conflicto.					
35	Las circunstancias, problemas y/o conflictos que me tambalean, son periodos de crisis que me obligan a buscar soluciones, estas nos brindan oportunidades de cambio y crecimiento personal.					
36	Conservo relaciones positivas con las demás personas basadas en la confianza mutua, utilizando una comunicación asertiva.					
	Identidad					
37	El personal que labora se identifica con la misión y visión de la UGEL.					
38	El personal que labora está identificado con el éxito de la UGEL.					
39	Me siento comprometido(a) con los objetivos y metas establecidas.					
40	Me siento orgulloso de trabajar en la UGEL.					

PRETEST - POSTEST

Valoración:

ESCALA VALORATIVA				
1	2	3	4	5

MATRIZ DE VALORACIÓN

NIVELES DE VALORACIÓN	RANGO DE PUNTAJE
ALTO	134 -200
MEDIO	67 – 133
BAJO	01 - 66

ANEXO 04

FICHA TÉCNICA

1. Datos generales:

1.1. Instrumento : Pretest – Postest

1.2. Autora : Marianella Alfaro Bazán

1.3. Validación : Juicio de expertos de la UGEL 01 El Porvenir

1.4. Descripción : Este instrumento medirá las nueve dimensiones que corresponden a la variable dependiente Clima organizacional.

- Relaciones interpersonales
- Estructura
- Responsabilidad
- Recompensa
- Desafío
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad

ANEXO 05

Base de datos:

Grupo control: Pre test y Post test

Nº de Orden	Relaciones Intrapersonales				Estructura				Responsabilidad				Recompensa				Desafío				Cooperación				Estándares				Conflictos				Identidad				Puntaje Total							
	Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test									
	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel										
1	9	Bajo	8	Bajo	12	Bajo	12	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	12	Bajo	12	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	10	Bajo	9	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	11	Bajo	14	Medic	7	Bajo	6	Bajo	81	Bajo	81	Bajo				
2	6	Bajo	7	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	6	Bajo	7	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	7	Bajo	12	Bajo	4	Bajo	5	Bajo	49	Bajo	58	Bajo				
3	7	Bajo	8	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	7	Bajo	8	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	6	Bajo	11	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	53	Bajo	60	Bajo				
4	7	Bajo	8	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	7	Bajo	11	Bajo	5	Bajo	6	Bajo	53	Bajo	59	Bajo				
5	9	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	10	Bajo	10	Bajo	10	Bajo	10	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	9	Bajo	15	Medic	5	Bajo	5	Bajo	71	Bajo	75	Bajo				
6	7	Bajo	7	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	6	Bajo	11	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	58	Bajo	63	Bajo				
7	5	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	11	Bajo	11	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	2	Bajo	6	Medic	5	Bajo	10	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	53	Bajo	64	Bajo
8	5	Bajo	8	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	2	Bajo	6	Medic	5	Bajo	8	Bajo	5	Bajo	6	Bajo	49	Bajo	60	Bajo				
9	5	Bajo	5	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	6	Bajo	7	Bajo	2	Bajo	6	Medic	5	Bajo	9	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	47	Bajo	56	Bajo
10	8	Bajo	8	Bajo	11	Bajo	15	Medic	8	Bajo	8	Bajo	12	Bajo	12	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	3	Bajo	6	Medic	8	Bajo	9	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	74	Bajo	82	Bajo				
11	10	Bajo	10	Bajo	14	Medic	15	Medic	10	Bajo	10	Bajo	10	Bajo	10	Bajo	11	Medic	8	Bajo	10	Bajo	10	Bajo	4	Bajo	6	Medic	10	Bajo	9	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	87	Bajo	86	Bajo				
12	9	Bajo	8	Bajo	14	Medic	15	Medic	9	Bajo	9	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	4	Bajo	6	Medic	8	Bajo	9	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	76	Bajo	79	Bajo				
13	9	Bajo	8	Bajo	14	Medic	15	Medic	7	Bajo	7	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	3	Bajo	6	Medic	7	Bajo	9	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	63	Bajo	68	Bajo				
14	9	Bajo	10	Bajo	14	Medic	15	Medic	7	Bajo	7	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	11	Medic	6	Bajo	6	Bajo	3	Bajo	6	Medic	7	Bajo	9	Bajo	5	Bajo	6	Bajo	63	Bajo	76	Bajo				
15	7	Bajo	7	Bajo	6	Bajo	15	Medic	7	Bajo	7	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	11	Medic	6	Bajo	7	Bajo	3	Bajo	6	Medic	7	Bajo	9	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	53	Bajo	73	Bajo				
16	14	Medic	14	Medic	10	Bajo	15	Medic	14	Medic	14	Medic	15	Medic	11	Bajo	11	Medic	11	Medic	12	Bajo	14	Medic	6	Medic	6	Medic	13	Medic	9	Bajo	10	Medic	11	Medic	105	Medic	105	Medic				
17	8	Bajo	14	Medic	7	Bajo	15	Medic	8	Bajo	8	Bajo	15	Medic	8	Bajo	7	Bajo	11	Medic	7	Bajo	14	Medic	3	Bajo	6	Medic	9	Bajo	9	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	73	Bajo	88	Bajo				
18	8	Bajo	14	Medic	9	Bajo	15	Medic	8	Bajo	8	Bajo	15	Medic	9	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	8	Bajo	14	Medic	3	Bajo	6	Medic	9	Bajo	9	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	66	Bajo	74	Bajo		
19	7	Bajo	14	Medic	8	Bajo	8	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	15	Medic	7	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	7	Bajo	14	Medic	3	Bajo	3	Bajo	7	Bajo	9	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	62	Bajo	74	Bajo				
20	9	Bajo	14	Medic	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	15	Medic	8	Bajo	11	Medic	7	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	8	Bajo	9	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	82	Bajo	77	Bajo				
21	11	Bajo	11	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	11	Bajo	11	Bajo	15	Medic	11	Bajo	11	Medic	9	Bajo	10	Bajo	10	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	12	Bajo	9	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	90	Bajo	81	Bajo				
22	9	Bajo	9	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	15	Medic	7	Bajo	11	Medic	7	Bajo	8	Bajo	7	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	8	Bajo	9	Bajo	7	Bajo	10	Medic	78	Bajo	69	Bajo				
23	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	15	Medic	7	Bajo	11	Medic	5	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	2	Bajo	2	Bajo	7	Bajo	11	Bajo	4	Bajo	10	Medic	63	Bajo	59	Bajo				
24	14	Medic	14	Medic	10	Bajo	10	Bajo	14	Medic	14	Medic	15	Medic	11	Bajo	11	Medic	14	Medic	12	Bajo	12	Bajo	6	Medic	6	Medic	7	Bajo	11	Bajo	10	Medic	10	Medic	99	Medic	102	Medic				
25	8	Bajo	8	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	8	Bajo	14	Medic	15	Medic	8	Bajo	7	Bajo	14	Medic	7	Bajo	7	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	9	Bajo	13	Medic	10	Medic	5	Bajo	74	Bajo	79	Bajo				
26	8	Bajo	8	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	15	Medic	9	Bajo	7	Bajo	14	Medic	8	Bajo	7	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	9	Bajo	13	Medic	10	Medic	7	Bajo	77	Bajo	78	Bajo				
27	7	Bajo	7	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	6	Bajo	14	Medic	8	Bajo	7	Bajo	3	Bajo	3	Bajo	7	Bajo	11	Bajo	13	Medic	10	Medic	6	Bajo	62	Bajo	70	Bajo		
28	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	7	Bajo	14	Medic	9	Bajo	9	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	8	Bajo	14	Medic	8	Bajo	8	Bajo	71	Bajo	84	Bajo
29	11	Bajo	11	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	11	Bajo	11	Bajo	11	Bajo	11	Bajo	9	Bajo	14	Medic	10	Bajo	11	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	12	Bajo	17	Medic	7	Bajo	6	Bajo	84	Bajo	94	Medic				
30	9	Bajo	9	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	9	Bajo	14	Medic	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	9	Bajo	7	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	8	Bajo	14	Medic	7	Bajo	7	Bajo	66	Bajo	77	Bajo				
31	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	14	Medic	7	Bajo	7	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	7	Bajo	12	Bajo	4	Bajo	5	Bajo	49	Bajo	64	Bajo				
32	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	14	Medic	8	Bajo	8	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	8	Bajo	14	Medic	8	Bajo	8	Bajo	71	Bajo	82	Bajo				
33	11	Bajo	11	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	11	Bajo	14	Medic	11	Bajo	11	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	10	Bajo	10	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	12	Bajo	18	Medic	7	Bajo	7	Bajo	84	Bajo	93	Bajo				
34	9	Bajo	9	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	9	Bajo	14	Medic	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	8	Bajo	13	Medic	7	Bajo	7	Bajo	66	Bajo	76	Bajo				
35	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	7	Bajo	7	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	6	Bajo	6	Bajo	2	Bajo	3	Bajo	7	Bajo	12	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	49	Bajo	55	Bajo
Medic	8.31		9.14		8.6		9.63		8.49		9.4		10.2		8.2		7.23		8.14		7.91		8.63		3.29		4.34		8.14		11.2		6.66		6.69		68.80		75.34					
D.E	2.17		2.64		2.48		3.46		2.02		2.86		3.69		1.88		2.26		3.34		1.79		2.52		0.99		1.37		2.06		2.53		1.89		1.71		14.76		12.88					
C.V.	26%		29%		29%		36%		24%		30%		36%		23%		31%		41%		23%		29%		30%		32%		25%		23%		28%		26%		21%		17%					

FUENTE: CONSOLIDADOS DE RESULTADOS DE APLICACION DE LOS ITEMS

Grupo experimental: Pre test y Post test

Nº de Orden	Relaciones Intrapersonales				Estructura				Responsabilidad				Recompensa				Desafío				Cooperación				Estándares				Conflictos				Identidad				Puntaje Total			
	Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test		Pre Test		Post Test					
	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel	Ptje	Nivel						
1	9	Bajo	12	Bajo	11	Bajo	14	Medic	9	Bajo	16	Medic	12	Bajo	16	Medic	8	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	12	Bajo	3	Bajo	5	Bajo	10	Bajo	12	Bajo	7	Bajo	13	Medic	78	Bajo	109	Medio
2	6	Bajo	12	Bajo	6	Bajo	11	Bajo	8	Bajo	16	Medic	7	Bajo	14	Medic	5	Bajo	14	Medic	6	Bajo	14	Medic	2	Bajo	5	Bajo	7	Bajo	12	Bajo	4	Bajo	12	Medic	51	Bajo	110	Medio
3	7	Bajo	11	Bajo	6	Bajo	12	Bajo	7	Bajo	12	Bajo	6	Bajo	17	Medic	5	Bajo	16	Alto	7	Bajo	15	Medic	3	Bajo	8	Alto	6	Bajo	15	Medic	6	Bajo	13	Medic	53	Bajo	119	Medio
4	7	Bajo	13	Medic	8	Bajo	13	Medic	7	Bajo	15	Medic	6	Bajo	17	Medic	6	Bajo	12	Medic	6	Bajo	14	Medic	3	Bajo	7	Medic	7	Bajo	16	Medic	5	Bajo	14	Medic	55	Bajo	121	Medio
5	9	Bajo	14	Medic	8	Bajo	12	Bajo	9	Bajo	15	Medic	10	Bajo	14	Medic	8	Bajo	12	Medic	8	Bajo	14	Medic	3	Bajo	7	Medic	11	Bajo	14	Medic	5	Bajo	10	Medic	71	Bajo	112	Medio
6	7	Bajo	17	Medic	8	Bajo	14	Medic	7	Bajo	14	Medic	7	Bajo	15	Medic	5	Bajo	11	Medic	8	Bajo	17	Medic	3	Bajo	7	Medic	6	Bajo	17	Medic	7	Bajo	10	Medic	58	Bajo	122	Medio
7	7	Bajo	13	Medic	7	Bajo	17	Medic	11	Bajo	15	Medic	8	Bajo	17	Medic	4	Bajo	10	Medic	6	Bajo	15	Medic	2	Bajo	6	Medic	5	Bajo	14	Medic	5	Bajo	9	Bajo	55	Bajo	116	Medio
8	6	Bajo	14	Medic	8	Bajo	13	Medic	8	Bajo	15	Medic	8	Bajo	15	Medic	4	Bajo	12	Medic	6	Bajo	14	Medic	2	Bajo	6	Medic	5	Bajo	14	Medic	5	Bajo	10	Medic	52	Bajo	113	Medio
9	5	Bajo	10	Bajo	7	Bajo	10	Bajo	7	Bajo	11	Bajo	6	Bajo	14	Medic	4	Bajo	12	Medic	6	Bajo	13	Medic	2	Bajo	5	Bajo	5	Bajo	13	Medic	5	Bajo	11	Medic	47	Bajo	99	Medio
10	8	Bajo	14	Medic	11	Bajo	15	Medic	8	Bajo	14	Medic	12	Bajo	13	Medic	6	Bajo	11	Medic	10	Bajo	13	Medic	3	Bajo	5	Bajo	8	Bajo	12	Bajo	8	Bajo	11	Medic	74	Bajo	108	Medio
11	10	Bajo	14	Medic	10	Bajo	13	Medic	10	Bajo	15	Medic	10	Bajo	17	Medic	8	Bajo	13	Medic	10	Bajo	17	Medic	4	Bajo	6	Medic	10	Bajo	17	Medic	8	Bajo	14	Medic	80	Bajo	126	Medio
12	8	Bajo	16	Medic	9	Bajo	17	Medic	9	Bajo	12	Bajo	8	Bajo	17	Medic	7	Bajo	15	Medic	9	Bajo	16	Medic	4	Bajo	5	Bajo	8	Bajo	14	Medic	8	Bajo	14	Medic	70	Bajo	126	Medio
13	9	Bajo	12	Bajo	6	Bajo	12	Bajo	8	Bajo	13	Medic	6	Bajo	16	Medic	6	Bajo	12	Medic	6	Bajo	16	Medic	3	Bajo	5	Bajo	7	Bajo	13	Medic	6	Bajo	12	Medic	57	Bajo	111	Medio
14	10	Bajo	13	Medic	6	Bajo	14	Medic	8	Bajo	10	Bajo	6	Bajo	14	Medic	6	Bajo	11	Medic	6	Bajo	14	Medic	3	Bajo	5	Bajo	7	Bajo	13	Medic	5	Bajo	10	Medic	57	Bajo	104	Medio
15	7	Bajo	11	Bajo	6	Bajo	12	Bajo	7	Bajo	12	Bajo	6	Bajo	14	Medic	6	Bajo	11	Medic	6	Bajo	12	Bajo	3	Bajo	6	Medic	7	Bajo	14	Medic	5	Bajo	11	Medic	53	Bajo	103	Medio
16	14	Medic	18	Medic	9	Bajo	17	Medic	14	Medic	15	Medic	12	Bajo	17	Medic	11	Medic	13	Medic	14	Medic	16	Medic	6	Medic	6	Medic	13	Medic	18	Medic	10	Medic	12	Medic	103	Medic	132	Medio
17	8	Bajo	13	Medic	7	Bajo	13	Medic	8	Bajo	15	Medic	8	Bajo	13	Medic	7	Bajo	12	Medic	7	Bajo	16	Medic	6	Medic	6	Medic	9	Bajo	15	Medic	5	Bajo	13	Medic	65	Bajo	116	Medio
18	8	Bajo	14	Medic	9	Bajo	13	Medic	9	Bajo	16	Medic	10	Bajo	18	Medic	7	Bajo	15	Medic	8	Bajo	15	Medic	6	Medic	6	Medic	9	Bajo	16	Medic	6	Bajo	11	Medic	72	Bajo	124	Medio
19	7	Bajo	14	Medic	8	Bajo	13	Medic	8	Bajo	15	Medic	7	Bajo	16	Medic	6	Bajo	15	Medic	7	Bajo	14	Medic	3	Bajo	5	Bajo	7	Bajo	14	Medic	6	Bajo	11	Medic	59	Bajo	117	Medio
20	9	Bajo	14	Medic	9	Bajo	15	Medic	9	Bajo	18	Medic	8	Bajo	14	Medic	7	Bajo	13	Medic	9	Bajo	17	Medic	4	Bajo	6	Medic	8	Bajo	14	Medic	8	Bajo	11	Medic	71	Bajo	122	Medio
21	11	Bajo	16	Medic	9	Bajo	16	Medic	12	Bajo	20	Alto	11	Bajo	18	Medic	9	Bajo	12	Medic	10	Bajo	15	Medic	4	Bajo	7	Medic	12	Bajo	20	Alto	7	Bajo	14	Medic	85	Bajo	138	Medio
22	9	Bajo	11	Bajo	7	Bajo	14	Medic	9	Bajo	14	Medic	7	Bajo	16	Medic	7	Bajo	13	Medic	8	Bajo	15	Medic	4	Bajo	6	Medic	8	Bajo	15	Medic	7	Bajo	13	Medic	66	Bajo	117	Medio
23	6	Bajo	11	Bajo	7	Bajo	15	Medic	6	Bajo	11	Bajo	7	Bajo	14	Medic	5	Bajo	12	Medic	6	Bajo	13	Medic	2	Bajo	6	Medic	7	Bajo	12	Bajo	4	Bajo	11	Medic	50	Bajo	105	Medio
24	15	Medic	23	Alto	10	Bajo	18	Medic	14	Medic	21	Alto	11	Bajo	22	Alto	11	Medic	18	Alto	12	Bajo	19	Alto	6	Medic	8	Alto	13	Medic	20	Alto	10	Medic	17	Alto	102	Medic	166	Alto
25	15	Medic	15	Medic	7	Bajo	13	Medic	14	Medic	15	Medic	8	Bajo	16	Medic	7	Bajo	16	Alto	7	Bajo	16	Medic	3	Bajo	6	Medic	9	Bajo	18	Medic	5	Bajo	13	Medic	75	Bajo	128	Medio
26	8	Bajo	13	Medic	9	Bajo	17	Medic	14	Medic	15	Medic	9	Bajo	18	Medic	7	Bajo	14	Medic	8	Bajo	16	Medic	3	Bajo	7	Medic	9	Bajo	16	Medic	6	Bajo	11	Medic	73	Bajo	127	Medio
27	7	Bajo	14	Medic	8	Bajo	15	Medic	8	Bajo	17	Medic	7	Bajo	16	Medic	6	Bajo	13	Medic	7	Bajo	15	Medic	3	Bajo	5	Bajo	7	Bajo	13	Medic	6	Bajo	12	Medic	59	Bajo	120	Medio
28	9	Bajo	14	Medic	9	Bajo	13	Medic	8	Bajo	11	Bajo	8	Bajo	13	Medic	7	Bajo	11	Medic	9	Bajo	14	Medic	4	Bajo	6	Medic	8	Bajo	12	Bajo	8	Bajo	11	Medic	70	Bajo	105	Medio
29	9	Bajo	14	Medic	11	Bajo	15	Medic	11	Bajo	15	Medic	11	Bajo	15	Medic	9	Bajo	13	Medic	10	Bajo	18	Medic	4	Bajo	6	Medic	12	Bajo	16	Medic	7	Bajo	12	Medic	84	Bajo	124	Medio
30	9	Bajo	15	Medic	7	Bajo	12	Bajo	9	Bajo	12	Bajo	7	Bajo	13	Medic	7	Bajo	12	Medic	8	Bajo	15	Medic	4	Bajo	8	Alto	8	Bajo	17	Medic	7	Bajo	13	Medic	66	Bajo	117	Medio
31	6	Bajo	11	Bajo	6	Bajo	12	Bajo	6	Bajo	13	Medic	7	Bajo	18	Medic	5	Bajo	12	Medic	6	Bajo	14	Medic	2	Bajo	4	Bajo	7	Bajo	12	Bajo	4	Bajo	11	Medic	49	Bajo	107	Medio
32	10	Bajo	15	Medic	10	Bajo	12	Bajo	9	Bajo	14	Medic	8	Bajo	15	Medic	7	Bajo	15	Medic	9	Bajo	9	Bajo	4	Bajo	4	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	8	Bajo	73	Bajo	100	Medio
33	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	11	Bajo	11	Bajo	11	Bajo	11	Bajo	9	Bajo	9	Bajo	10	Bajo	14	Medic	4	Bajo	6	Medic	12	Bajo	14	Medic	7	Bajo	12	Medic	82	Bajo	95	Medio
34	9	Bajo	13	Medic	7	Bajo	13	Medic	10	Bajo	14	Medic	7	Bajo	18	Medic	7	Bajo	14	Medic	8	Bajo	16	Medic	4	Bajo	6	Medic	8	Bajo	14	Medic	7	Bajo	8	Bajo	67	Bajo	116	Medio
35	8	Bajo	18	Medic	6	Bajo	14	Medic	6	Bajo	13	Medic	7	Bajo	13	Medic	5	Bajo	9	Bajo	6	Bajo	13	Medic	2	Bajo	6	Medic	7	Bajo	16	Medic	4	Bajo	6	Bajo	51	Bajo	108	Medio
Medi	8.6		13.7		8.03		13.7		9.09		14.3		8.26		15.5		6.69		12.6		7.94		14.7		3.46		5.94		8.29		14.6		6.31		11.5		66.66		116.66	
D.E	2.33		2.63		1.56		2.06		2.29		2.43		1.95		2.15		1.73		2.06		1.92		1.88		1.17		1		2.18		2.46		1.59		2.05		14.09		13.09	
C.V.	27%		19%		19%		15%		25%		17%		24%		14%		26%		16%		24%		13%		34%		17%		26%		17%		25%		18%		21%		11%	

FUENTE: CONSOLIDADOS DE RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LOS ÍTEMS

ANEXO 06

VALIDEZ DE CONTENIDO

VALIDACION POR JUICIO DE EXPERTOS A TRAVÉS DEL COEFICIENTE DE "V" DE AIKEN

Validéz de Aiken respecto al criterio de la CLARIDAD							Total (S) Sumatoria de acuerdo	V. Aiken S/ (n (c-1))	Validéz por ítems ESCALAS
Nº	ITEMS	JUEZ Nº 01	JUEZ Nº 02	JUEZ Nº 03	JUEZ Nº 04	JUEZ Nº 05			
1	En mi ambiente de trabajo, tengo la capacidad de situarme en el lugar de los demás.	3	4	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
2	En mi entorno laboral, comprendo los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
3	Me preocupa lo que les pasa a los demás en mi centro de labores.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
4	Manejo mis emociones y las expreso adecuadamente, cuando me relaciono con mis compañeros de trabajo.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
5	Hago valer mis derechos sin ofender a los demás respetando sus derechos, tanto en mi centro de labores como afuera de este.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
6	El personal que labora desempeña funciones de acuerdo a su preparación profesional respetando la organización estructural y los cargos.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
7	Se cumple con las funciones y responsabilidades del Reglamento Interno y Manual de Organización y Funciones.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
8	Todos conocemos lo que la UGEL espera de cada uno de nosotros.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
9	La jefatura toma en cuenta las opiniones de los trabajadores para establecer los objetivos y metas.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
10	Estoy enterado de los reglamentos, normas y políticas de la UGEL.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
11	Tanto los superiores como los colaboradores asumen las consecuencias de su propio comportamiento y de su trabajo.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
12	Las acciones relevantes del equipo de trabajadores han sido debidamente planificadas.	3	4	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
13	Se logran los objetivos propuestos tanto a nivel personal como grupal.	4	4	4	3	4	19	0.95	Fuerte validez
14	El trabajo que realiza cada miembro y en equipo es eficiente.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez

15	Hay coordinación y delegación de tareas.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
16	Se promueve una política de estímulos y recompensas para el personal que labora en la UGEL.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
17	Existe una mutua satisfacción entre de necesidades de la UGEL y el personal que labora en ella.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
18	Cada uno se siente satisfecho por el trabajo que realiza.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
19	Se percibe equidad en las políticas de recompensa y promoción.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
20	Pienso que si desempeño bien mi trabajo tengo la oportunidad de promocionarme como trabajador, asignándome otro puesto y nuevas responsabilidades.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
21	Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando para alcanzar mis objetivos como profesional.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
22	Tengo oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar mi trabajo.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
23	Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados esperados en el plan de trabajo.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
24	La UGEL me da la oportunidad en proyectos y actividades que suponen nuevos retos.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
25	Existe un espíritu de trabajo entre los superiores y colaboradores de la UGEL.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
26	Los trabajadores se sienten muy a gusto de trabajar juntas.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
27	Los miembros o trabajadores de la UGEL se apoyan y ayudan mutuamente.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
28	Se tienen metas comunes para lograr los objetivos planificados.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
29	Cuento con la colaboración de mis superiores y colaboradores para cumplir con mis deberes y funciones.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
30	Los superiores y colaboradores se preocupan por mejorar los estándares de desempeño de cada uno.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
31	Ha superado las metas establecidas por su persona y por la UGEL.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
32	Los superiores se preocupan por mantener buenas relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
33	Me considero una persona con tacto y tino para establecer relaciones positivas con los	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez

	demás.								
34	Busco o encuentro una solución sensata y justa ante una situación problemática y/o de conflicto.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
35	Las circunstancias, problemas y/o conflictos que me tambalean, son periodos de crisis que me obligan a buscar soluciones, estas nos brindan oportunidades de cambio y crecimiento personal.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
36	Conservo relaciones positivas con las demás personas basadas en la confianza mutua, utilizando una comunicación asertiva.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
37	El personal que labora se identifica con la misión y visión de la UGEL.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
38	El personal que labora está identificado con el éxito de la UGEL.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
39	Me siento comprometido(a) con los objetivos y metas establecidas.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
40	Me siento orgulloso de trabajar en la UGEL.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
Total: Validez del instrumento ó índice general Claridad								0.97	Fuerte validez

Validéz de Aiken respecto al criterio de la COHERENCIA							Total (S) Sumatoria de acuerdo	V. Aiken S/ (n (c- 1))	Validéz por ítems ESCALAS
Nº	ITEMS	JUEZ Nº 01	JUEZ Nº 02	JUEZ Nº 03	JUEZ Nº 04	JUEZ Nº 05			
1	En mi ambiente de trabajo, tengo la capacidad de situarme en el lugar de los demás.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
2	En mi entorno laboral, comprendo los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás.	4	4	4	4	3	19	0.95	Fuerte validez
3	Me preocupa lo que les pasa a los demás en mi centro de labores.	4	4	4	3	4	19	0.95	Fuerte validez
4	Manejo mis emociones y las expreso adecuadamente, cuando me relaciono con mis compañeros de trabajo.	3	3	3	3	4	16	0.80	Debil Validez
5	Hago valer mis derechos sin ofender a los demás respetando sus derechos, tanto en mi centro de labores como afuera de este.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
6	El personal que labora desempeña funciones de acuerdo a su preparación profesional respetando la organización estructural y los cargos.	4	3	4	4	3	18	0.90	Aceptabl e Validez
7	Se cumple con las funciones y responsabilidades del Reglamento Interno y Manual de Organización y Funciones.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
8	Todos conocemos lo que la UGEL espera de cada uno de nosotros.	4	4	4	3	4	19	0.95	Fuerte validez
9	La jefatura toma en cuenta las opiniones de los trabajadores para establecer los objetivos y metas.	3	4	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
10	Estoy enterado de los reglamentos, normas y políticas de la UGEL.	3	4	3	4	4	18	0.90	Aceptabl e Validez
11	Tanto los superiores como los colaboradores asumen las consecuencias de su propio comportamiento y de su trabajo.	4	3	3	4	4	18	0.90	Aceptabl e Validez
12	Las acciones relevantes del equipo de trabajadores han sido debidamente planificadas.	3	4	4	3	3	17	0.85	Aceptabl e Validez
13	Se logran los objetivos propuestos tanto a nivel personal como grupal.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
14	El trabajo que realiza cada miembro y en equipo es eficiente.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
15	Hay coordinación y delegación de tareas.	4	4	4	3	4	19	0.95	Fuerte validez

16	Se promueve una política de estímulos y recompensas para el personal que labora en la UGEL.	4	4	3	4	4	19	0.95	Fuerte validez
17	Existe una mutua satisfacción entre de necesidades de la UGEL y el personal que labora en ella.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
18	Cada uno se siente satisfecho por el trabajo que realiza.	4	4	4	4	3	19	0.95	Fuerte validez
19	Se percibe equidad en las políticas de recompensa y promoción.	4	4	3	4	4	19	0.95	Fuerte validez
20	Pienso que si desempeño bien mi trabajo tengo la oportunidad de promocionarme como trabajador, asignándome otro puesto y nuevas responsabilidades.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
21	Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando para alcanzar mis objetivos como profesional.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
22	Tengo oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar mi trabajo.	4	4	3	4	4	19	0.95	Fuerte validez
23	Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados esperados en el plan de trabajo.	4	4	3	4	4	19	0.95	Fuerte validez
24	La UGEL me da la oportunidad en proyectos y actividades que suponen nuevos retos.	4	4	4	3	4	19	0.95	Fuerte validez
25	Existe un espíritu de trabajo entre los superiores y colaboradores de la UGEL.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
26	Los trabajadores se sienten muy a gusto de trabajar juntas.	4	4	4	4	3	19	0.95	Fuerte validez
27	Los miembros o trabajadores de la UGEL se apoyan y ayudan mutuamente.	4	4	3	4	4	19	0.95	Fuerte validez
28	Se tienen metas comunes para lograr los objetivos planificados.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
29	Cuento con la colaboración de mis superiores y colaboradores para cumplir con mis deberes y funciones.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
30	Los superiores y colaboradores se preocupan por mejorar los estándares de desempeño de cada uno.	4	4	3	4	4	19	0.95	Fuerte validez
31	Ha superado las metas establecidas por su persona y por la UGEL.	4	4	3	4	4	19	0.95	Fuerte validez
32	Los superiores se preocupan por mantener buenas relaciones interpersonales en el ambiente de	4	4	4	3	4	19	0.95	Fuerte validez

	trabajo.								
33	Me considero una persona con tacto y tino para establecer relaciones positivas con los demás.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
34	Busco o encuentro una solución sensata y justa ante una situación problemática y/o de conflicto.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
35	Las circunstancias, problemas y/o conflictos que me tambalean, son periodos de crisis que me obligan a buscar soluciones, estas nos brindan oportunidades de cambio y crecimiento personal.	4	4	3	4	4	19	0.95	Fuerte validez
36	Conservo relaciones positivas con las demás personas basadas en la confianza mutua, utilizando una comunicación asertiva.	4	4	3	4	4	19	0.95	Fuerte validez
37	El personal que labora se identifica con la misión y visión de la UGEL.	4	4	4	3	4	19	0.95	Fuerte validez
38	El personal que labora está identificado con el éxito de la UGEL.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
39	Me siento comprometido(a) con los objetivos y metas establecidas.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
40	Me siento orgulloso de trabajar en la UGEL.	4	4	3	4	4	19	0.95	Fuerte validez
Total: Validez del instrumento ó índice general COHERENCIA								0.95	Fuerte validez

Validéz de Aiken respecto al criterio de la RELEVANCIA							Total (S) Sumatoria de acuerdo	V. Aiken S/ (n (c- 1))	Validéz por ítems ESCALAS
Nº	ITEMS	JUEZ Nº 01	JUEZ Nº 02	JUEZ Nº 03	JUEZ Nº 04	JUEZ Nº 05			
1	En mi ambiente de trabajo, tengo la capacidad de situarme en el lugar de los demás.	4	4	3	3	3	17	0.85	Aceptabl e Validez
2	En mi entorno laboral, comprendo los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
3	Me preocupa lo que les pasa a los demás en mi centro de labores.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
4	Manejo mis emociones y las expreso adecuadamente, cuando me relaciono con mis compañeros de trabajo.	4	4	4	4	3	19	0.95	Fuerte validez
5	Hago valer mis derechos sin ofender a los demás respetando sus derechos, tanto en mi centro de labores como afuera de este.	3	4	3	4	4	18	0.90	Fuerte validez
6	El personal que labora desempeña funciones de acuerdo a su preparación profesional respetando la organización estructural y los cargos.	3	4	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
7	Se cumple con las funciones y responsabilidades del Reglamento Interno y Manual de Organización y Funciones.	4	4	3	4	4	19	0.95	Fuerte validez
8	Todos conocemos lo que la UGEL espera de cada uno de nosotros.	4	4	4	4	3	19	0.95	Fuerte validez
9	La jefatura toma en cuenta las opiniones de los trabajadores para establecer los objetivos y metas.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
10	Estoy enterado de los reglamentos, normas y políticas de la UGEL.	4	4	4	4	3	19	0.95	Fuerte validez
11	Tanto los superiores como los colaboradores asumen las consecuencias de su propio comportamiento y de su trabajo.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
12	Las acciones relevantes del equipo de trabajadores han sido debidamente planificadas.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
13	Se logran los objetivos propuestos tanto a nivel personal como grupal.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez

14	El trabajo que realiza cada miembro y en equipo es eficiente.	4	3	3	4	4	18	0.90	Aceptable Validez
15	Hay coordinación y delegación de tareas.	4	4	4	4	3	19	0.95	Fuerte validez
16	Se promueve una política de estímulos y recompensas para el personal que labora en la UGEL.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
17	Existe una mutua satisfacción entre de necesidades de la UGEL y el personal que labora en ella.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
18	Cada uno se siente satisfecho por el trabajo que realiza.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
19	Se percibe equidad en las políticas de recompensa y promoción.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
20	Pienso que si desempeño bien mi trabajo tengo la oportunidad de promocionarme como trabajador, asignándome otro puesto y nuevas responsabilidades.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
21	Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando para alcanzar mis objetivos como profesional.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
22	Tengo oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar mi trabajo.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
23	Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados esperados en el plan de trabajo.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
24	La UGEL me da la oportunidad en proyectos y actividades que suponen nuevos retos.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
25	Existe un espíritu de trabajo entre los superiores y colaboradores de la UGEL.	4	4	3	3	3	17	0.85	Aceptable Validez
26	Los trabajadores se sienten muy a gusto de trabajar juntas.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
27	Los miembros o trabajadores de la UGEL se apoyan y ayudan mutuamente.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
28	Se tienen metas comunes para lograr los objetivos planificados.	4	4	4	4	3	19	0.95	Fuerte validez
29	Cuento con la colaboración de mis superiores y colaboradores para cumplir con mis deberes y funciones.	3	4	3	4	4	18	0.90	Fuerte validez

30	Los superiores y colaboradores se preocupan por mejorar los estándares de desempeño de cada uno.	3	4	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
31	Ha superado las metas establecidas por su persona y por la UGEL.	4	4	3	4	4	19	0.95	Fuerte validez
32	Los superiores se preocupan por mantener buenas relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo.	4	4	4	4	3	19	0.95	Fuerte validez
33	Me considero una persona con tacto y tino para establecer relaciones positivas con los demás.	4	3	4	4	4	19	0.95	Fuerte validez
34	Busco o encuentro una solución sensata y justa ante una situación problemática y/o de conflicto.	4	4	4	4	3	19	0.95	Fuerte validez
35	Las circunstancias, problemas y/o conflictos que me tambalean, son periodos de crisis que me obligan a buscar soluciones, estas nos brindan oportunidades de cambio y crecimiento personal.	4	4	4	4	4			Fuerte validez
SESIÒN 03: TRABAJO EN EQUIPO							20	1.00	
36	Conservo relaciones positivas con las demás personas basadas en la confianza mutua, utilizando una comunicación asertiva.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
37	El personal que labora se identifica con la misión y visión de la UGEL.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
38	El personal que labora está identificado con el éxito de la UGEL.	4	3	3	4	4	18	0.90	Aceptabl e Validez
39	Me siento comprometido(a) con los objetivos y metas establecidas.	4	4	4	4	3	19	0.95	Fuerte validez
40	Me siento orgulloso de trabajar en la UGEL.	4	4	4	4	4	20	1.00	Fuerte validez
Total: Validez del instrumento ó índice general RELEVANCIA								0.97	Fuerte validez

Criterio para interpretar validez:

0,00 a 0,80 Validez Debil

0,81 a 0,90 Validez Aceptable

0,91 a 1,00 Validez Fuerte

ANALISIS DE LOS ITEMS**CORRELACION BISERIAL****Criterios para interpretar Correlación Biserial**

D	Nivel de Discriminación	Recomendaciones
Mayor a 0.39	Excelente	Conservar el reactivo
0.30 a 0.39	Adecuado	Puede ser mejorado
0.20 a 0.29	Regular	Es necesario revisar
0.00 a 0.20	Pobre	Descartar o revisar ampliamente
Menor a 0.01	Inadecuado	Descartar definitivamente

ANEXO 07

"AÑO DEL DIÁLOGO Y DE LA RECONCILIACIÓN NACIONAL"

El Administrador de la UGEL Virú

HACE CONSTAR

Que la Especialista en Educación MARIANELLA JULISSA ALFARO BAZÁN ha aplicado el **pretest y postest sobre CLIMA ORGANIZACIONAL** a los colaboradores de las diferentes áreas de la UGEL Virú; asimismo ha desarrollado en esta Sede el **Programa de Comunicación Asertiva** para mejorar el clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa local Virú.

Se expide la presente a solicitud de la interesada para los fines que estime conveniente.

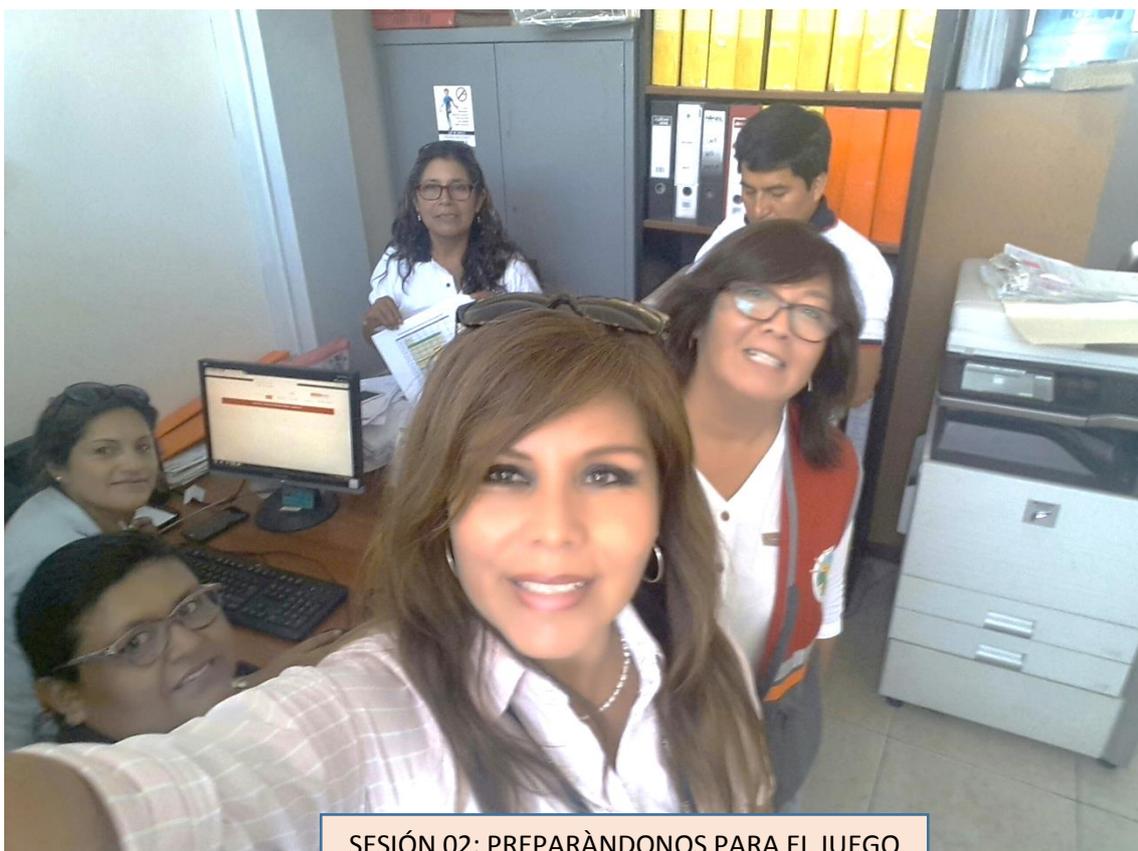
Virú, octubre de 2017

REGION LA LIBERTAD
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL - VIRÚ

C.P.C. José Carlos Palacios Blas
JEFE DEL AREA DE ADMINISTRACION.

**FOTOGRAFIAS DE
APLICACIÓN DEL PROGRAMA
DE COMUNICACIÓN
ASERTIVA EN LA UGEL VIRÚ**

SESIÓN 03: TRABAJO EN EQUIPO



SESIÓN 02: PREPARÁNDONOS PARA EL JUEGO DE ROLES POR EQUIPOS



SESION 09: LA COOPERACIÓN INSTITUCIONAL
ANÁLISIS DE CASOS



**SESIÓN 06: LA COMUNICACIÓN ASERTIVA –
RECIBIENDO INFORMACIÓN**



**SESIÓN 11: EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCIÓN
TRABAJANDO EN EQUIPO**

SESIÓN 07: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN



SESIÓN 10: COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN



SESIÓN 08: EL AMBIENTE LABORAL Y EL VALOR DEL RESPETO - DRAMATIZACIÓN



SESIÓN 05: LA AUTOESTIMA

SESIÓN 04: COMUNICACIÓN Y TOMA DE DECISIONES - DEBATE



EL CLIMA ORGANIZACIONAL HA MEJORADO EN LA UGEL DE VIRÚ COMO CONSECUENCIA DEL PROGRAMA COMUNICACIÓN ASERTIVA

