



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA
EDUCACIÓN**

Taller de comunicación asertiva en el clima organizacional en una unidad educativa de

Los Ríos -2018

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Zumba Santin, Susana Vivianna (ORCID: 0000-0002-1248-3455)

ASESOR:

Dr. Medina Gonzales, Ronald Henry (ORCID: 0000-0003-4665-7254)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y Calidad Educativa

PIURA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

Agradezco primeramente a Dios por haberme bendecido en cada uno de mis viajes para lograr la meta esperada.

A mis padres, a mi esposo, su apoyo incondicional por sus consejos y su paciencia en mi ausencia.

A mis hijas por su paciencia y permitirme lograr terminar mi carrera y así cumplir mi meta.

Susana Vivianna Zumba Santin

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a mi padre celestial por bendecirme durante toda mi carrera.

Al Doctor Ronald Medina por haberme guiado por sus conocimientos, por su paciencia y apoyo constante y así poder terminado mi tesis

A la Institución Federico Intriago, por permitirme viajar los días que me tocaba viajar para poder lograr mi carrera.

Susana Vivianna Zumba Santin

PÁGINA DEL JURADO



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las 08:00AM del día 11 DE ABRIL DE 2019, se reunió el Jurado evaluador para presenciar la sustentación de la tesis titulada: TALLER DE COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA UNIDAD EDUCATIVA DE LOS RIOS -2018. presentada/o por el /la bachiller ZUMBA SANTIN, SUSANA VIVIANNA.

Luego de evidenciar el acto de exposición y defensa de la tesis, se dictamina: _____

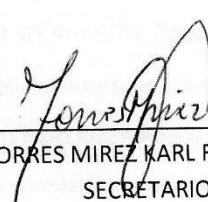
Aprobar por unanimidad


En consecuencia, el/la/ graduando se encuentran en condición de ser calificado/a/ como apta para recibir el grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

Piura, 11 DE ABRIL DE 2019


DR. CORDOVA PINTADO MANUEL JESÚS
PRESIDENTE




MG. TORRES MIREZ KARL FRIEDERICK
SECRETARIO


DR. MEDINA GONZALES RONALD HENRY
VOCAL

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Declaración de autenticidad

Yo, Lic. Zumba Santin, Susana Vivianna estudiante del programa de Maestria de Administración de la Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, identificado con CI.1719825612, con la tesis titulada: taller de comunicación asertiva en el clima organizacional en una Unidad Educativa Los Ríos 2018.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. -He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados con reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis, se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos Falsos), plagio (información sin citar autores) autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ha sido publicado) piratería (uso legal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros) asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Cesar Vallejo.

Piura, agosto del 2018



Lic. Zumba Santin Susana Vivianna

CI.171982561-2

ÍNDICE

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaración de autenticidad.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	19
2.1 Diseño de la Investigación	19
2.2 Variables y Operacionalización	19
2.2.1. Variables	19
2.2.2 Operacionalización de la variable	21
2.3 Población y muestra... ..	23
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	23
2.4.1 Técnica	23
2.4.2 Instrumentos	24

2.5 Métodos de análisis de datos	26
2.6 Aspectos éticos	26
III. RESULTADOS	27
IV. DISCUSIÓN	38
V. CONCLUSIONES	40
VI. RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable dependiente	21
Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente	22
Tabla 3. Población y muestra	23
Tabla 4. Esquema de validación de expertos referente al Clima Organizacional	25
Tabla 5. Escala de confiabilidad del Alfa de Cronbach	25
Tabla 6. Confiabilidad del Clima Organizacional	26
Tabla 7. Relación entre el clima organizacional y el taller de comunicación asertiva...	27
Tabla 8. Desarrollo del ambiente físico y su relación con el taller de comunicación asertiva.....	28
Tabla 9. Nivel de estructura organizacional y su relación con el taller de comunicación asertiva.	29
Tabla 10. Nivel de ambiente social y su relación con el taller de comunicación asertiva.	30
Tabla 11. Prueba de normalidad	31
Tabla 12. Estadística de muestras relacionadas	32
Tabla 13. Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar el clima organizacional.....	32
Tabla 14. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar el clima organizacional	32
Tabla 16. Estadística de muestras relacionadas.....	33
Tabla 17. Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar el ambiente físico	33
Tabla 18. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar el ambiente físico	34
Tabla 20. Estadística de muestras relacionadas.....	35
Tabla 21. Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar la estructura organizacional.....	35
Tabla 22. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar la estructura organizacional ..	35
Tabla 24. Estadística de muestras relacionadas.....	36
Tabla 25. Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar el ambiente social	36

Tabla 26. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar el ambiente social..... 37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01. Relación entre el clima organizacional y el taller de comunicación asertiva.....	27
Figura 02. Desarrollo del ambiente físico y su relación con el taller de comunicación asertiva.....	28
Figura 03. Nivel de estructura organizacional y su relación con el taller de comunicación asertiva.....	29
Figura 04. Nivel de ambiente social y su relación con el taller de comunicación asertiva.	30

RESUMEN

En la actualidad dentro de los contextos organizacionales educativos, la comunicación asertiva juega un rol significativo para determinar la calidad del clima organizacional, especialmente en la capacidad de trabajo colaborativo que posean los docentes y directivos para gestar cambios significativos en la praxis docente. Ante aquello, el objetivo fundamental de la presente investigación se enfocó en, determinar en qué medida el taller de comunicación asertiva mejoró significativamente del clima organizacional de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago de Los Ríos -2018. Para lo cual se hizo uso de una estadística descriptiva e inferencial, donde el diseño de investigación experimental requirió la participación de una muestra conformada por 12 docentes, quienes fueron ponderados a través de un cuestionario estructurado por 18 ítems que responden a las dimensiones de las variables con sus respectivos indicadores, dispuestos en las fases del pre test y post test, a lo que la autora concluye que: el valor de p (Sig. 0,000) es $< \alpha=0,005$ por lo que se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula (H0), es decir que la aplicación del taller de comunicación asertiva mejoró significativamente el clima organizacional en la Unidad Educativa observada.

Palabras claves: calidad, clima, organizacional.

ABSTRACT

Currently within the educational organizational contexts, assertive communication plays a significant role to determine the quality of the organizational climate, especially in the capacity of collaborative work having the teachers and principals to generate significant changes in teaching practice. Before that, the main objective of this research was focused on, determine to what extent the workshop of assertive communication improved significantly organizational climate of the managers of the Unit Education Federico Intriago Rivers- 2018 which is made use of a descriptive and inferential statistics, where experimental research design required the participation of a sample comprised of 12 teachers, who were weighted using a questionnaire structured by 18 items that correspond to the dimensions of the variables with their respective indicators, prepared in the phases of pre test and post test, to which the author concludes that: p (0.000 Sig.) value is $< \alpha = 0, 005$ therefore accepted the alternative hypothesis (H1) and rejecting the hypothesis SIS null (H0), i.e. that the implementation of the workshop of assertive communication significantly improved the organizational climate at the Unidad Educativa observed.

Keywords: quality, weather, organizational.

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, existe un debate entre dos tipos de clima que existen en las organizaciones, uno de ellos es el clima psicológico, a nivel individual; y otro el clima organizacional. A su vez, estos son definidos o denominados como fenómenos multidimensionales y definen aquellas experiencias, percepciones y conductas de los que componen la organización.

Las instituciones educativas son exigidas a desarrollar calidad, y una de las variables que afecta a esta es el clima organizacional educativo, para el logro de resultados en el aprendizaje de los estudiantes. Por lo tanto, es un reto el mejoramiento del clima o ambiente organizacional, en sus factores sociales, de política interna y de gestión pedagógica y administrativa.

Así de esta manera, el Clima Organizacional, según Robbins (1991) “orienta a la razón de ser de la organización, los usuarios internos que la conforman y cómo percibe a la organización”, dicha postura que encaja sus dimensiones en torno las consideraciones de base, como la identidad institucional, misión, visión, valores que se comparten y necesitan ser fortalecidos en una clima organizacional genuino de respeto a las diferencias individuales y culturales, en un contexto escolar determinado, donde la simbología juegan también un papel importante.

En Colombia, se direcciona la Comunicación Asertiva con niños y niñas, definiéndose como el desarrollo de un programa de habilidades sociales a partir de un eje transversal: “la comunicación afectiva”. Esta se centra en desarrollar habilidades para llevar de manera adecuada la presión del grupo donde se relaciona, con el fin de exigir derechos a las opiniones, conocimientos y emociones en la medida que también se respeta el de los demás.

Son entonces las conductas asertivas las que permiten transmitir los mensajes de manera efectiva, en un proceso donde los valores como el respeto resaltan en su máxima expresión.

En Ecuador, en el 2006, a través de la consulta popular, se pone en vigencia ocho políticas para el plan decenal, 2006 – 2015, que fue aprobado con gran mayoría por todos los ciudadanos Ecuatorianos cuyo objetivo principal fue de orientar la gestión

del Estado hacia un proceso de mejora continua en la calidad dentro del sistema educativo.

Por lo que con trabajo de calidad de todos los actores educativo y su compromiso con la educación se lograra cumplir con la política de Calidad” (Ministerio de Educación, 2013).

Cabe mencionar que tres de éstas se enfocan en la mejorar el ambiente organizacional, donde se destaca la dotación de una infraestructura y equipamiento adecuado para la praxis educativa amparados en los principios de igualdad en la distribución de los recursos por parte del Estado.

Políticas que en su implementación necesitan de un clima organizacional educativa adecuado, el mismo que se construirá sobre la base de una comunicación asertiva, en un contexto donde las relaciones humanas juegan un papel importante, porque traen consigo lo que cada persona es, lo que cada persona aporta en la construcción de una cultura, que lo hace ser y hacer en un medio social definido desde la escuela.

En este contexto de reforma educativa, han surgido algunas interrogantes como las siguientes ¿Qué está sucediendo en las instituciones educativas? ¿Cómo ellas perciben, por ejemplo la implantación de políticas educativas y laborales [LOEI, 2011], que promueven mayor exigencia de la permanencia, con horarios de jornada completa? Se observa a nivel nacional, reacciones negativas que afectan las relaciones interpersonales en las escuelas. Por otro lado, en este periodo de la reforma, se registran procesos sumarios administrativos, relacionados con los conflictos ante la autoridad por el incumplimiento de las prescripciones normativas y las una inadecuada comunicación efectiva entre los actores educativos.

Todo esto suma, a la existencia de carencia de un sistema de gestión interno de reconocimiento de capacidades y al buen desempeño del docente y de los directivos, provocando un desfavorable clima organizacional, el cual se requiere para cumplir con los objetivos descritos mencionados anteriormente.

La institución educativa no es ajena a estas situaciones problemáticas y se observa, por ejemplo, en los documentos de gestión como el Proyecto curricular institucional (2014) la lucha por los espacios de poder, que producen conflictos entre docentes y de estos con los directivos, quienes van perdiendo autoridad e identidad en el

cumplimiento de su rol.

Además, la desconfianza en las diferentes acciones que se proponen que lleva a la poca participación de los actores educativos. Se ve afectado también porque no existe el compromiso y la motivación con el desempeño de las tareas designada.

A partir de los descritos, se propone desarrollar el taller de Comunicación asertiva, para mejorar el clima organizacional escolar, de tal manera que, los espacios de concertación mejoren con una comunicación efectiva, con mensajes claros que permitan la mejora de la confianza entre los actores de la escuela.

A nivel internacional.-Huamán (2014). Ambiente organizacional y desempeño laboral en docentes de la institución educativa N° 1222. “Húsares de Junín” del distrito de Ate - Lima. Determino la intervención muestral de 32 educadores. En lo referente a los instrumentos, aplicó un cuestionario para cada variable, por lo que concluyó que:

Desde estas perspectivas evidenció una correlación alta, además de una significancia positiva obtenidos a través de la prueba de Spearman determinando (0,749) para el clima organizacional; mientras que el clima organizacional y el compromiso docente alcanzó el 0,647.

Ojeda (2013). **Clima organizacional en Instituciones educativas de Educación Primaria - México.** Determino una muestra de 17 escuelas de educación Primaria y como instrumento el ECL de Valenzuela (2011). Se concluyó.

El análisis realizado se basó en 10 dimensiones relacionadas con el clima organizacional (CO). En el contexto de la presente investigación, la dimensión comunicación, tiene las correlaciones de Pearson, directas y significativas, con trabajo personal (0,491), con Supervisión (0,649); con trabajo en equipo (0,717); y con administración (0,775). Dimensiones que podrían considerarse importantes en el diseño del taller de Comunicación asertiva.

Aguado (2012). **Clima organizacional de una Institución educativa de Ventanilla según la perspectiva de los docentes – Lima**, mantuvo como muestra participante a 57 educadores de los niveles de primaria y secundaria, además de la aplicación de un conjunto de instrumentos que permitían la recolección de datos en base a las variables estudiadas.

Los resultados permitieron comprobar un nivel aceptable referente al clima organizacional, por lo que los educadores manifestaron que el contexto laboral permite satisfacer sus necesidades básicas, sin embargo, no es lo que ellos aspiran.

Ante aquello se puede manifestar que las relaciones existentes entre el clima o ambiente organizacional inmersas en cada una de sus dimensiones se proyectan dentro de los niveles aceptables. Sin embargo se requiere de la realización de un taller de información asertada que permita mejorar dicho ambiente de trabajo.

Mendoza (2011). **Relación entre el clima institucional y el desempeño docente en Instituciones educativas de Inicial de la Red N° 9 - Callao**. Determino la participación de 45 educadores y 250 representantes. En lo que respecta a los instrumentos, éstos estuvieron diseñados para cada una de las variables estudiadas.

Ante lo mencionado, los resultados permitieron establecer niveles de relaciones significativas entre el clima institucional y desempeño didáctico; además del comportamiento institucional y desempeño educativo. Por ello se establece una importancia a las futuras líneas de investigación.

Rivera (2000). **El clima organizacional de unidades educativas y la puesta de marcha de la reforma educativa - Chile**. Utilizó una muestra de 57 docentes de dos instituciones educativas y como instrumentos Perfil de una Escuela y el cuestionario REM. Llegó a las siguientes conclusiones:

El Clima Organizacional de las instituciones educativas José Santos Ossa y Antonio Rendic, obtuvo una puntuación de 5.6 y 4,0 en sus correlaciones respectivas entre el Clima organizacional y la puesta en marcha de la reforma educativa en Chile. La primera, se clasifica en un sistema consultivo, con relaciones de seguridad y rangos altos de responsabilidad, orientados en una comunicación asertiva que potencia ambos aspectos; mientras que, en la segunda,

como un Sistema Paternalista Benevolente, con características de mayor delegación y centralizadas en el control, con ciertos límites de flexibilidad.

En ambos sistemas, tanto el Consultivo como en el Paternalista benevolente, los aspectos comunicativos son muy importante para relacionar lo que se ha realizado y se ha puesto en marcha sobre la reforma educativa, ya sea porque lo facilita o porque lo obstaculiza. En la presente intrabajo se tomará en cuenta todos los procesos de cambio y mejora ante situaciones nuevas, basados en la comunicación asertiva.

Cuadros (2009). **Efectos del Programa Sembrando Amistad en el clima organizacional de los trabajadores de la Institución educativa 81002 Javier Heraud – Trujillo.** Utilizó una muestra de 44 trabajadores de la Institución educativa y como instrumentos cuestionario de clima organizacional. Llegó a las siguientes conclusiones:

Como parte de los resultados se establece una mejora progresiva del clima organizacional posterior a la aplicación del taller, cuyas dimensiones optimizadas hacen relación al aspecto físico, estructural, social, personal y comportamiento organizacional.

Es por ello, que a través del programa se incidió positivamente en la mejora del clima organizacional donde la comunicación fue más fluida y eficiente, afectiva y efectiva en la manera como los trabajadores interactuaban para fijar las metas a alcanzar a través del trabajo colaborativo.

La característica principal del Programa, se evidencia que ha sido participativo y vivencial, entre los actores educativos, que indican sus vivencias cotidianas, es decir lo que acontece a diario. A partir de aquello, resulta sustancial tomar en consideración los aspectos limitantes, así como de posibilidades para dar solución a la problemática. Esta característica se considera importante para el diseño del Programa de Comunicación asertiva.

1.3.1 Clima organizacional

Se considera al clima organizacional educativo, como lo indica Hargreaves (1986), la interacción que realizan ciertos individuos en un espacio determinado provoca una serie de tensiones que requiere de un nivel óptimo de adaptación, por el hecho de encontrar diversos comportamientos, rutinas o culturas que inciden en la calidad del clima que se desarrolla en el mismo.

Finalmente se concluye que el lugar donde se desarrolla, la cultura que trae cada persona, desde sus historias de grupo; y lo afectivo afectan directamente al clima organizacional, por lo que, si se trata de mejorarlo, se deben considerar dentro de las estrategias que plantean los directivos, considerando que ellos también son afectados por lo mismo.

Existen, además, otras teorías que pueden describir lo siguiente:

- Gibson y sus colaboradores (1984) afirman que los individuos son seres racionales que tienen la capacidad de darse cuenta, generalmente sienten, perciben la atmosfera, y sobre todo pueden sobrevivir en cualquier habitad, esto se debe a la diversidad de relaciones existentes en cada institución, las mismas que se encuentran sujetas al comportamiento de los individuos.
- Con lo cual se afirma que las percepciones que cada persona tiene sobre las acciones que median el logro de objetivos, pueden resultar preponderantes a la hora de hacer cultura organizacional. Es una invitación a trabajar sobre las percepciones que gobiernan muchas veces las conductas y decisiones de los colaboradores en una unidad educativa.
- Chiavenato (1984) argumenta que: el CO debe ser visto como un medio de carácter interno de la organización. Aquí prima la individualidad, y las diferencias que la constituyen como el factor a considerar en el clima organizacional, es decir, cualquier

intervención de mejora debe considerar el factor psicológico a trabajar, no solo de cada individuo, sino lo que se percibe en las diferentes interacciones entre los colaboradores. Considerar, por ejemplo, la sensibilidad y las formas de percepción de cada persona, si es negativa, si es positiva, si dichas percepciones nos alejan o acercan de una meta institucional.

- Pulido (2003) referente a la percepción menciona, que éste se genera como resultado del comportamiento cotidiano que influye en las personas; por lo que se pone énfasis en las consideraciones éticas, es decir como construcción que se declara en el discurso, de expresar que se tienen valores, u observables en las interacciones de los colaboradores a la hora de definirse de los valores institucionales, creando de manera natural un ambiente determinado dentro de la institución.

Es en la Teoría General de la Administración, que se ubica al clima organizacional, muy bien representadas en tres corrientes de este campo del conocimiento. Igualmente es importante mencionar que su aparición, se relaciona con lo que expresan los científicos sociales, cuando indican que es muy importante el ambiente laboral para mejorar las conductas de los que integran las organizaciones.

Existe un movimiento de las Relaciones Humanas, liderado por Elton Mayo, quienes indican la urgencia de integrar a la discusión las variables psicológicas: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, donde Taylor y Fayol las excluyeron (Chiavenato, 2006). De esta manera, se consideran importantes la moral y el clima psicológico como dentro de las dimensiones a considerar en la buena marcha de una unidad educativa. Importancia que reivindica el enfoque humanista en el tratamiento de la cultura organizacional.

Con lo expresado anteriormente, se pueden mencionar las teorías de Maslow y Herzberg que abordan temas sobre la motivación humana;

mientras que McGregor enfatiza en los cuatro sistemas de administración de Likert (Chiavenato, 2006). Las mismas resaltan las interacciones entre la organización y las personas que la componen. Con la Teoría de los Sistemas de la Administración, se resalta a las organizaciones como sistemas sociales, y como todo sistema compuesto por subsistemas integrados entre sí e interactuando con el contexto. Así, el subsistema psicosocial, se distingue el clima organizacional, además de todo lo que compone a las legítimas aspiraciones de las personas que componen una organización, como las motivaciones, aspiraciones y los valores que moviliza su accionar.

En el contexto de los enfoques humanistas, está Kurt Lewin (1890-1947), a quien se le considera como autor del actual concepto de clima organizacional (Silva, 1996). Según Kurt, entonces, las conductas de una persona, se define por la interacción con el contexto de su entorno. Revalidando como los autores anteriores, que es en dicha interacción que se define el clima organizacional y, por lo tanto, incrementando las pistas para una debida intervención a partir de la influencia entre la cultura personal, la cultura institucional y las interacciones entre las mismas. Así también, resulta imperante determinar las condiciones de dichas relaciones entre los pares y los que administran las unidades educativas. Volviendo a lo expresado por Lewin (1988), denomina “campo o medio psicológico” en términos de la siguiente fórmula: $C = f(P * E)$. Donde C = comportamiento; f, la función; P = la persona y E = entorno o medio. En conclusión, si consideramos este postulado, la persona y los elementos de su contexto, son importante para entender las acciones de las personas que forman parte de una organización.

También se puede, considerar el enfoque de la Gestalt, dentro de la discusión teórica, debido que indican que las personas actúan movidas por las interpretaciones personales que hacen de sus vivencias organizacionales. Por otro lado, los funcionalistas, sostienen que las personas son muy activas y que promueven cambios en el contexto o entorno donde se posicionen. Se concluye entonces que son las interpretaciones o percepciones que tiene una

persona de su entorno y la interacción con su medio las que definen los cambios en el clima organizacional.

Por último, y como consecuencia de lo que precede, el clima organizacional educativo no es ajeno a estos enfoques, en primer lugar, porque las personas que lo constituyen provienen de contextos variados con una concepción de trabajo y con pretensiones individuales; y segundo, porque son influenciadas e influyen en la unidad educativa, movilizadas por sus creencias, valores, exigencias familiares, proyectos de vida, y la cultura instalada por los directivos y/o sus pares. Cualquier intervención debe considerar estas dimensiones o al menos caracterizarlas de tal manera que pueda mejorarse el clima organizacional atendiendo a los que se espera en términos de visión y misión y los resultados del aprendizaje en los estudiantes.

A) Dimensiones del clima organizacional

Según Rodríguez (1995), el clima organizacional se refiere a la conjunción de variantes entre las que destacan el ambiente físico y social, la parte estructural, el comportamiento y cultura organizacional encargadas de establecer las características que destacan a una organización. A partir de aquello, se enfatiza en:

- Ambiente físico: se considera todos los espacios físicos de la unidad educativa; además de las condiciones que afectan a su uso como la iluminación, el ruido, la temperatura, la contaminación.
- Estructura organizacional: aquí está la cantidad de personas que constituyen una organización, la complejidad de su estructura, las formas que se dirige la unidad educativa.
- Ambiente social: están las diferentes interacciones entre compañeros, los conflictos derivados de la comunicación, en todos los niveles.

B) Enfoques del clima organizacional

Uno de los autores que mejor expone los enfoques del Clima Organizacional es Rodríguez (2004), quien las describe desde la perspectiva del clima organizacional:

- Perspectiva objetiva o realista: enfocado en la influencia que tiene la organización en las interacciones de las personas con el entorno de la unidad educativa.
- Perspectiva fenomenológica o subjetiva: la vivencia del clima organizacional depende de cada sujeto, de su propia perspectiva e interpretación que hace del entorno laboral.
- Perspectiva interaccionista: en este enfoque, trata de ser una síntesis de las perspectivas realista y la fenomenológica, considerando tantos los aspectos objetivos como los subjetivos.

C) Características del clima organizacional

- El clima organizacional se ajusta al contexto laboral.
- El clima organizacional, es percibido por los actores educativos, de manera objetiva y subjetiva, y dependientes del cargo que se desempeña en las organizaciones educativas.
- El clima organizacional, y sus interacciones en el mismo, tienen una consecuencia que repercute en las conductas de cada uno de sus miembros.
- El clima organizacional, funciona como bisagra, entre el sistema de la organización y las conductas individuales de los colaboradores en todos los niveles.
- En el clima organizacional, el tiempo marca la pauta de los aprendizajes, de los tiempos, de las adecuaciones y las innovaciones, diferenciando los niveles inter organizacionales de los intra organizacionales.

- Desde el punto de vista sistémico, el clima organizacional, se compone de estructuras y de individuos, con características de interdependencia y dinamismo.

D) Deslinde entre clima y cultura organizacional

Para Katz y Kahn (1999) aseguran que, tanto como el clima y la cultura son sinónimos dentro de los aspectos administrativos. Sin embargo el clima organizacional se encuentra en un rango subordinado, influye en la cultura, orienta, forma e informa (Silva, 1996).

Por otra parte, Palma (2004), asegura que si la cultura se enfoca en la construcción colectiva de conceptos abstractos, el clima se convierte en la percepción de personal colaborativo en torno a las acciones que se realiza en sus centros de trabajo. Así, Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) observan esta diferencia: el clima se comprende desde sus particularidades como organización que se observan en las prácticas cotidianas; y de otro lado, la cultura es el conglomerado compartido de normas y conductas que se han aprendido y promueven que los individuos actúen de una manera diferente. Además, dichos autores entienden que el clima es depende de la persona que la vivencia en un tiempo determinado y que puede. Esto significa que, si se interviene de manera adecuada en los colaboradores de la unidad educativa, se puede mejorar la cultura organizacional y por ende potenciar las capacidades individuales.

La cultura, se construye en la historia de los individuos, quienes van procesando en la historia del grupo los valores que la constituyen, por lo tanto, es de largo aliento y no se puede manipular fácilmente. Por ejemplo, Landy y Conte (2006) corrobora que existe una diferencia marcadas entre las dos la cultura y el clima. La cultura se construye por los directivos; el clima, por su lado, se constituye por los jefes y supervisores. En ambos casos, son los empleados y trabajadores operativos con quienes se hace cultura. Denison (1996), también hace un aporte a este deslinde, entre

cultura y clima, y concluye que, las investigaciones que se generaron en los últimos años ambas entidades están acercándose y hacer enfoques de intercambiando. Es decir, no se relaciona, de manera exclusiva, al clima con los estudios cuantitativos y a la cultura, los cualitativos. El mismo autor (Denison, 1996) afirma que ambos conceptos tratan de llegar a lo mismo: “la creación e influencia de los contextos sociales en las organizaciones” (Palacio, 2005, p. 227).

1.3.2 Taller de comunicación asertiva

A) El taller

Se define al taller como una estrategia didáctica orientada a mejorar en los partícipes experiencias y destrezas, las mismas que pueden ser utilizadas en diversos ámbitos de su convivir diario, especialmente en el ámbito profesional (Egg, 1999).

B) Taller de comunicación asertiva

Según Sosa (2002) manifiesta que “Para este caso particular, se entiende que el taller de comunicación asertiva desde las características y sus aspectos prácticos” (p. 21).

- **Planeación:** Se encarga de establecer aquellas acciones que permiten la concreción de un objetivo específico, cuyas características son sistemáticas y organizadas.
- **Organización:** El manejo y redistribución de cada uno de los componentes que conforman el taller.
- **Dirección:** Se deberá establecer la presencia de un individuo que se encargue de la coordinación de las actividades inmersas en el aprendizaje.
- **Coordinación:** Es la persona encargada de la planificación de cada una de las actividades que van a ser empleadas en el taller.
- **Control y Evaluación:** Estos dos aspectos son ejecutados al final del taller, con el objetivo de conocer el nivel de significancia y cambio de lo aprendido.

B) Concepto de comunicación asertiva

Para Barboza y Ramirez (2007), la comunicación asertiva permite la interrelación entre los individuos, además de facilitar la expresión de los pensamientos y emociones de los individuos.

. Partiendo de esta definición se puede concluir que la comunicación asertiva busca en el ser humano la forma de expresarse, entendiendo que, con ella, se desarrollan los dos factores vinculantes al clima organizacional, la identidad institucional y la cultura organizacional. Son los procesos comunicativos los que movilizan de modo adecuado, las expresiones, sentimientos, pensamientos, expresando de una manera tal que permitan a la otra persona, desarrollarse, motivarse para sumar los mejor al fortalecimiento del clima organizacional.

Kaplún (1998), expresa que “los comunicadores educativos deben evaluar la eficacia de los mensajes. Se encuentra aquí una demanda primordial para la buena conducción de las unidades educativas por parte de sus directivos, que deben gestionar la comunicación asertiva en todos los niveles de relación con sus colaboradores, en las reuniones de equipo, en las interacciones con los papás de familia y educandos, que son el principal objetivo de la oferta educativa. Ser efectivo en la comunicación de los mensajes, es el principal indicador para predecir el éxito de las actividades y lo que se espera obtener con ellas como impacto en los aprendizajes de los estudiantes. A partir de este aporte se considera parte de la comunicación asertiva al lenguaje verbal y no verbal, encontrándose en este último las razones para comunicar con respeto los mensajes y directrices de la buena marcha en la unidad educativa.

En síntesis, según Steiner y Perry (1998) la comunicación adecuada de un mensaje, implica sostener y controlar las emociones como una carga vital a la hora de encontrar una respuesta positiva en el interlocutor. La idea es ganar confianza con la transmisión de mensajes a través de la comunicación asertiva; confianza que sostiene el más alto nivel las relaciones laborales en la unidad educativa. Desde este autor, entonces se

puede concluir que la asertividad permite la expresión de los sentimientos, las opiniones y los pensamientos en un clima de respeto y consideración de derechos de los demás, donde la transparencia es un valor a considerar en la comunicación asertiva y la búsqueda de efectividad en la transmisión de mensajes. Así de esta manera, el respeto así mismo, es la clave para respetar a los colaboradores y personas con quienes se toma contacto.

Como consecuencia del punto anterior, se tiene que buscar el mutuo beneficio en una relación simbiótica, donde tanto el emisor como el interlocutor, ganen. Por lo tanto, la inteligencia en la transmisión de los mensajes cobra sentido cuando se considera el manejo adecuado de los pensamientos, sentimientos, ideas en una sana interrelación con los colaboradores; manejo que implica considerar el lenguaje no verbal que se expresa de cada dialogo constructivo.

Se tiene que considerar entonces el desarrollo de capacidades de una persona asertiva, teniendo en cuenta:

- El desarrollo adecuado de la expresión de sentimientos, donde la eficacia considere el derecho de comunicarse de los colaboradores, negando todo menosprecio y sobre todo evitando querer hacer quedar mal al interlocutor.
- La discriminación y la carga de agresividad en el traslado de los mensajes a los colaboradores.
- El manejo adecuado de ideas, pensamientos, evitando considerar que es la mejor o el mejor, pasando por encima de los demás.
- La consideración de la defensa, sin carga de agresividad o el otro extremo de pasividad, frente a las expresiones inadecuadas de los colaboradores.

Por último, Maria Isabel Osorio y Cols. (2004), categoriza y diferencia sobre los estilos de la comunicación, de la siguiente manera:

- **Conducta asertiva:** la expresión de los sentimientos, pensamientos, emociones, inicia con el respeto a uno mismo, defendiendo posiciones, pero sin vulnerar el derecho del o los interlocutores. Considerando que los conflictos se pueden dar, la conducta asertiva asume como principal objetivo asumir las consecuencias favorables y disminuir las que puedan causar daño a las partes involucradas en un dialogo.

- **Conducta pasiva:** se entiende como una falta de respeto a los propios derechos y la abstención de compartir libremente los sentimientos, pensamientos y hasta opiniones, hasta el punto de ignorarlos en una conversación o reunión. Ya que se corre el riesgo de manipulación por las expresiones de los demás, con consecuencias que dicha abstención puede llevar a acumular innecesariamente una agresividad que puede explotar en cualquier momento.

- **Conducta agresiva:** la característica principal es la imposición de las pensamientos, sentimientos y emociones, en detrimento de los propios de los interlocutores en un contexto determinado. Las consecuencias pueden llevar a la humillación y amenazas de todo tipo, sumado de resentimiento y alejamiento de las personas con quienes se trabaja cotidianamente, rompiendo con un clima organizacional adecuado.

Mediante el presente trabajo de investigación se establece el objetivo general y específico:

¿En qué medida el taller de comunicación asertiva en el clima organizacional educativo de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos – 2018?

P.E.1. ¿En qué medida el taller de comunicación asertiva mejora el ambiente físico de los directivos?

P.E.2. ¿En qué medida el taller de comunicación asertiva mejora estructura organizacional de los directivos?

P.E.3. ¿En qué medida el taller de comunicación asertiva mejora las características de sus miembros de los directivos?

P.E.4. ¿En qué medida el taller de comunicación asertiva mejora el comportamiento organizacional de los directivos?

P.E.5. ¿En qué medida el taller de comunicación asertiva mejora en la gestión del comportamiento organizacional de los directivos?

Este trabajo de investigación se justifica en los siguientes aspectos:

Conveniencia

En la institución educativa uno de los grandes problemas está referida a la inadecuada interacción entre los actores educativos, repercutiendo directamente en los aprendizajes de los estudiantes, se espera con esta investigación una mejora en dichos aprendizajes como resultado final.

Relevancia social

Los beneficiarios son los administrativos de las entidades educativas de Ecuador, quienes podrán usar el Programa de Comunicación asertiva para optimizar el clima organizacional educativo. Otro de los beneficiarios son los investigadores de la gestión y la calidad educativa.

Teórica

Con esta investigación se pretende profundizar teóricamente en la variable clima organizacional educativo, de tal manera que sea un aporte desde los enfoques racional, interpretativo e interaccionista a las dimensiones que explican el comportamiento y pensamiento de los directivos que forman parte del presente estudio.

Metodológica

En lo metodológico, la variable independiente Taller de comunicación asertiva, en su diseño, permitirá desarrollar programas de formación directiva que aporten a la mejora continua y al cambio en las formas de comunicación que actualmente desarrollan los líderes pedagógicos de las escuelas públicas y privadas.

Implicancias prácticas

En lo práctico, la investigación desarrollará aportes a las acciones relacionadas con las dimensiones procesos y procedimientos estructurales y las relaciones interpersonales, con estrategias que se sostengan en la reflexión de los actores educativos y de los espacios que gestionen los líderes directivos.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Hi: La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora elocuentemente el clima organizacional educativo de los directivos de la Unidad educativa Federico Intriago Los Ríos-2018.

1.6.2 Hipótesis específicas

He1: La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora elocuentemente la gestión de las condiciones del ambiente físico de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos- 2018.

H2: La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora elocuentemente la gestión de la estructura de la organización de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos -2018.

H3: La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora elocuentemente la gestión del ambiente social de los directivos de la Unidad educativa Federico Intriago Los Ríos-2018.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Establecer en qué medida el taller de comunicación asertiva mejora elocuentemente del clima organizacional de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago de Los Ríos -2018.

1.7.2 Objetivos específicos

1. Identificar el nivel del clima organizacional educativo de los directivos en la Unidad Educativa Federico Intriago, antes de aplicar el taller de comunicación asertiva.

2. Determinar en qué medida el taller de comunicación asertiva mejora el ambiente físico de los directivos de la Unidad Educativa de Federico Intriago Los Ríos 2018.

3. Determinar en qué medida el taller de comunicación asertiva mejora la estructura organizacional de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago de los Ríos 2018.

4. Determinar en qué medida el taller de comunicación asertiva mejora el ambiente social de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago Los Ríos 2018.

5. Identificar el nivel del clima organizacional de los directivos en la Unidad Educativa Federico Intriago, después de aplicar el taller de comunicación asertiva.

II. MÉTODO

2.1 Diseño de la investigación

El desarrollo investigativo fue de tipo cuantitativo y pre-experimental, que según Hernández (2013), el método científico es uno, aunque existe diversidad en su práctica o aplicación en la investigación. De tal manera, que la investigación se enfoca en el clima organizacional de los directivos como resultado de la aplicación efectiva del Taller de comunicación asertiva.

En base a lo expuesto el esquema planteado es el siguiente:

M: O1----- X ----- O2

Dónde:

M = Directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, provincia de Los Ríos.

O1 = Aplicación del Pre test

O2: =. Aplicación del Pos test

X = Taller de Comunicación Asertiva.

2.2 Variables y Operacionalización

2.2.1. Variables

A) Variable dependiente:

Clima organizacional educativo.

Hace referencia a la conjunción de elementos de carácter físico, estructural, ambiental, social, comportamental de la organización, sumándose a ello las características de las personas que las integran. (Rodríguez, 1995).

Dimensiones

- a) **Ambiente físico:** los indicadores se expresan por el uso adecuado de espacios en la unidad educativa.
- b) **Estructura organizacional:** referido a todos los que componen la unidad educativa.
- c) **Ambiente social:** se caracteriza por las diferentes formas de comunicación entre los actores de la comunidad de la unidad educativa.

B) Variable independiente:

Taller de comunicación asertiva

Es considerado como un medio por el cual las personas adquieren una mejora progresiva del nivel de comunicación asertiva, la misma que facilita la interacción de las personas. Además promueve el intercambio de pensamientos y sentimientos de los participantes. (Barboza y Ramírez, 2007).

Dimensiones

- a) Expresión de los pensamientos: referido a todas las situaciones y condiciones positivas que permiten, con libertad, expresar los pensamientos de manera espontánea y respetuosa.
- b) Expresión de los sentimientos: se refiere a todas las situaciones y condiciones positivas que permiten, con libertad, expresar los sentimientos de manera espontánea y respetuosa.
- c) Difusión de los conocimientos: se refiere a todos los canales puestos a disposición para poder difundir lo aprendido y las experiencias de cada integrante de un grupo.

2.2.2 Operacionalización de la variable

Tabla 1. Operacionalización de la variable dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Clima organizacional educativo	Conjunto de variables determinado en el ambiente en la diversificación de elementos que se relacionan con los aspectos físico, estructural, así como social, los mismos que se ajustan al comportamiento de carácter organizacional que permite tener una visión más amplia de la organización (Rodríguez, 1992)	Conjunción de los elementos que conforman la organización desde diversos aspectos con el objetivo de favorecer el buen clima organizacional.	Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios físicos disponibles. • Condiciones de ruido • Condiciones de contaminación • Condiciones de calor. 	Intervalo
		Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de la organización • Estructura formal • Estilo de dirección 		
		Ambiente social	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de compañerismo • Conflicto entre personal • Conflicto entre áreas de trabajo • Formas de comunicación 		

Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Taller de comunicación asertiva	Se entiende la comunicación asertiva es considerada como aquella que permite la interacción de las personas dentro de un marco de la relación placentera (Barboza y Ramírez, 2007).	Aspectos básicos relacionados al proceso de la capacitación de un individuo relacionado con la disponibilidad de entablar canales comunicacionales de calidad dentro de una organización.	Expresión de pensamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de sus pensamientos. • Compartir de sus pensamientos. • Evaluación de sus pensamientos. 	Intervalo
			Expresión de sentimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de sus sentimientos. • Compartir de sus sentimientos. • Evaluación de sus sentimientos. 	
			Difusión de conocimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de los conocimientos adquiridos. • Compartir de sus conocimientos. • Evaluación del aporte de sus conocimientos. 	

2.3 Población y muestra:

La población está constituida de 12 directivos (7 mujeres y 5 varones) de la unidad educativa de Federico Intriago.

Tabla 3. Población y muestra

Muestra	Femenino	Masculino	Total
Unidad Educativa de Federico Intriago	7	5	12
Total	7	5	12

Ante lo expuesto en la tabla 3, se puede determinar que la muestra es coincidente con la población, por lo que se constituye en un tipo de muestra censual.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

2.4.1 Técnica:

Según García (2013), las técnicas son consideradas como un conjunto sistemático de procedimientos que permite la recolección de información dentro de un proceso investigativo, el mismo que hace uso de una serie de recursos destinados a dar solución a la problemática planteada.

A1. Como parte de la validación de la variable dependiente (Clima Organizacional), el proceso investigativo estimó como técnica de investigación a la encuesta, la misma que fue aplicada a una muestra conformada por 12 docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago de la provincia de los Ríos, de las cuales 7 fueron mujeres y 5 varones.

A2. De la misma manera, para validar la variable independiente (Taller de comunicación asertiva) el proceso investigativo estimó como técnica de investigación a la encuesta, la misma que fue aplicada a una muestra conformada

por 12 docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago de la provincia de los Ríos, de las cuales 7 fueron mujeres y 5 varones.

2.4.2 Instrumentos

Según García (2011), los instrumentos de investigación hacen referencia a los recursos utilizados para la recolección de información sobre un fenómeno específico, por lo cual su grado de validez es necesario.

Por tanto, el instrumento utilizado para la variable dependiente estuvo conformado por una encuesta, cuya estructura responde en primera instancia a la disposición de tres dimensiones, cada una de ellas con dos indicadores, de las cuales surgen seis preguntas, teniendo una totalidad de 18 ítems orientadas a responder a cada uno de los aspectos a considerar, entre ellos: D1-Ambiente físico, D2- estructura organizacional y D3- Ambiente social.

De la misma manera, se logró estructurar un instrumento que responde a las necesidades de la investigación destinado a recabar información de la variable independiente, cuya estructura responde de manera similar a la disposición de tres dimensiones, cada una de ellas con dos indicadores, de las cuales surgen seis preguntas, teniendo una totalidad de 18 ítems orientadas a responder a cada uno de los aspectos a considerar, entre ellos: D1- Expresión de los pensamientos, D2- Expresión de los sentimientos y D3- Difusión de los conocimientos.

a) Validación del instrumento

Como parte de la validación de la variable dependiente (Clima organizacional) se estimó la aplicación de un pre-test en un centro educativo de la localidad, para lo cual, el instrumento fue sometido a juicio de expertos integrados por: Msc.Carlos Bermello, MSc. Carriel Paredes Flor y MSc. Solórzano Herrera Luis docentes de la Unidad Educativa Federico Intriago, quienes coincidieron en criterios para dar la aprobación de aplicar los instrumentos y realizar la recolección de datos en la Unidad Educativa Federico Intriago Los Ríos-2018

Tabla 4. Esquema de validación de expertos referente al Clima Organizacional

Experto	Grado	Suficiencia	Aplicabilidad
Experto 1	Doctor	Sí	Es aplicable
Experto 2	Magister	Sí	Es aplicable
Experto 3	Magister	Sí	Es aplicable
Experto 4	Magister	Sí	Es aplicable

b) Confiabilidad

Dentro de los aspectos de confiabilidad, el proceso investigativo estimó la aplicación de una prueba de carácter estadístico con características de confiabilidad conocido como, método de Alfa de Cronbach, cuya muestra piloto estuvo conformada por 12 docentes, donde la información recabada fue procesada y tabulada a través de herramientas específicas de investigación.

Ante aquello, el parámetro a considera por el método Cronbach se establece de la siguiente manera:

Tabla 5. Escala de confiabilidad del Alfa de Cronbach

Escala	Confiabilidad
-1 a 0	No es confiable
0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
0,50 a 0,75	Moderada Confiabilidad
0,76 a 0,89	Fuertemente confiable
0,90 a 1	Alta confiabilidad

El análisis de confiabilidad determina un de $\alpha = 0,8$, bajo el siguiente análisis:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Por tanto:

VALIDACIÓN			
K	18	1,058823529	
K-1	17		0,7
SV	3,985	0,332070707	
VI	12		
Alpha de cronbach			0,7

Tabla 6. Confiabilidad del clima organizacional

Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,80	18

En consecuencia, los resultados obtenidos del primer análisis evidencian un nivel de confiabilidad fuerte, lo que permitió la aplicación del instrumento.

2.5 Métodos de análisis de datos

En lo referente a la metodología utilizada para el análisis de la información, se consideró la tabulación y presentación de los mismos por medio de las herramientas de Excel y SPSS, lo que permite establecer una interpretación de la información recabada en relación a las dos variables de estudio.

2.6 Aspectos éticos

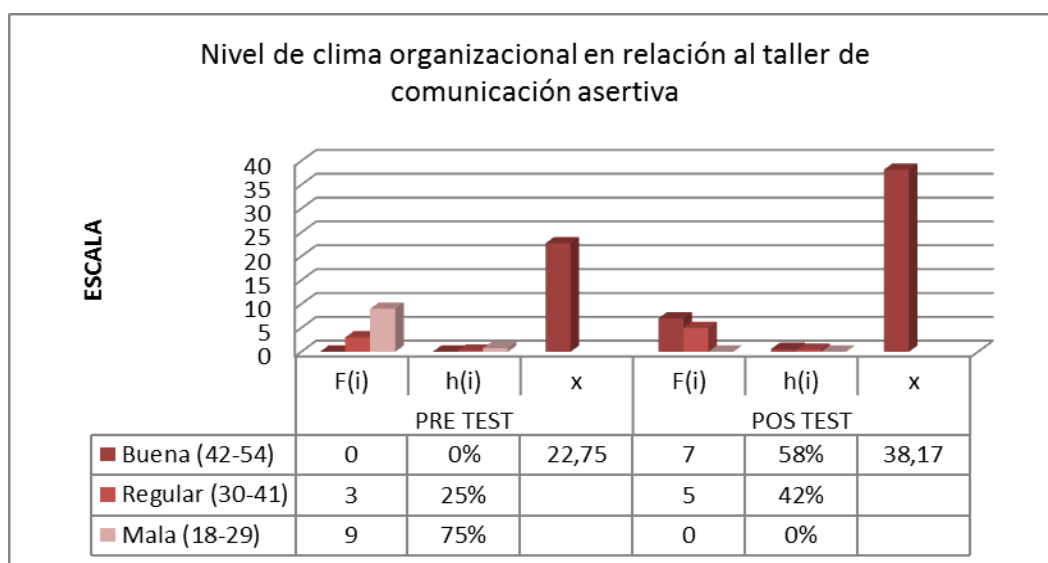
Se contará con la certificación, a través de la carta de consentimiento informado, de los directivos de la Unidad educativa Federico Intriago, que permitieron la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en la actual investigación, la aplicación del Programa de comunicación asertiva, así como la divulgación académica de los resultados de la misma.

III. RESULTADOS

Tabla 7. Relación entre el clima organizacional y el taller de comunicación asertiva

ESCALA	PRE TEST			POS TEST		
	F(i)	h(i)	x	F(i)	h(i)	x
Buena (42-54)	0	0%	22,75	7	58%	38,17
Regular (30-41)	3	25%		5	42%	
Mala (18-29)	9	75%		0	0%	
TOTAL	12	100%		12	100%	

Figura 01. Relación entre el clima organizacional y el taller de comunicación asertiva.

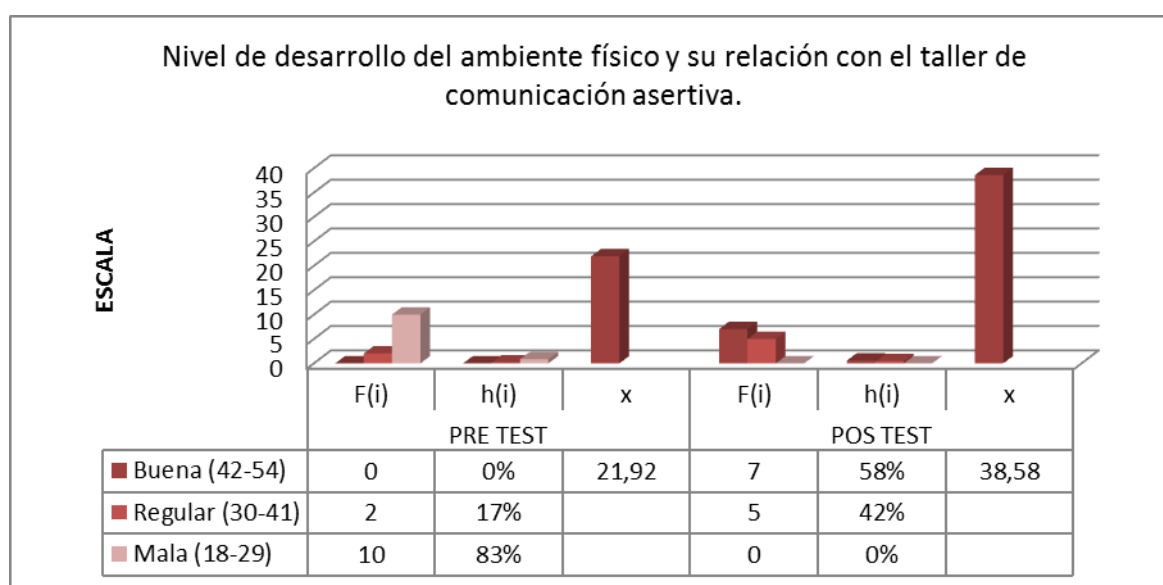


A través del análisis se logra evidenciar el nivel de clima organizacional y su relación con el taller de comunicación asertiva, la misma que durante el pre test mostró que el 75% (9) mantenían una escala mala, mientras que el 25% (3) se ubicaban en la escala regular. Por otra parte, en el pos test el 58% (7) alcanzan una calificación de buena y el 42% (5) llegan a la regular, donde la diferencia de media es de 15,42 en una escala de 54 puntos.

Tabla 8. Desarrollo del ambiente físico y su relación con el taller de comunicación asertiva.

ESCALA	PRE TEST			POS TEST		
	F(i)	h(i)	x	F(i)	h(i)	x
Buena (42-54)	0	0%	21,92	7	58%	38,58
Regular (30-41)	2	17%		5	42%	
Mala (18-29)	10	83%		0	0%	
TOTAL	12	100%		12	100%	

Figura 02. Desarrollo del ambiente físico y su relación con el taller de comunicación asertiva.

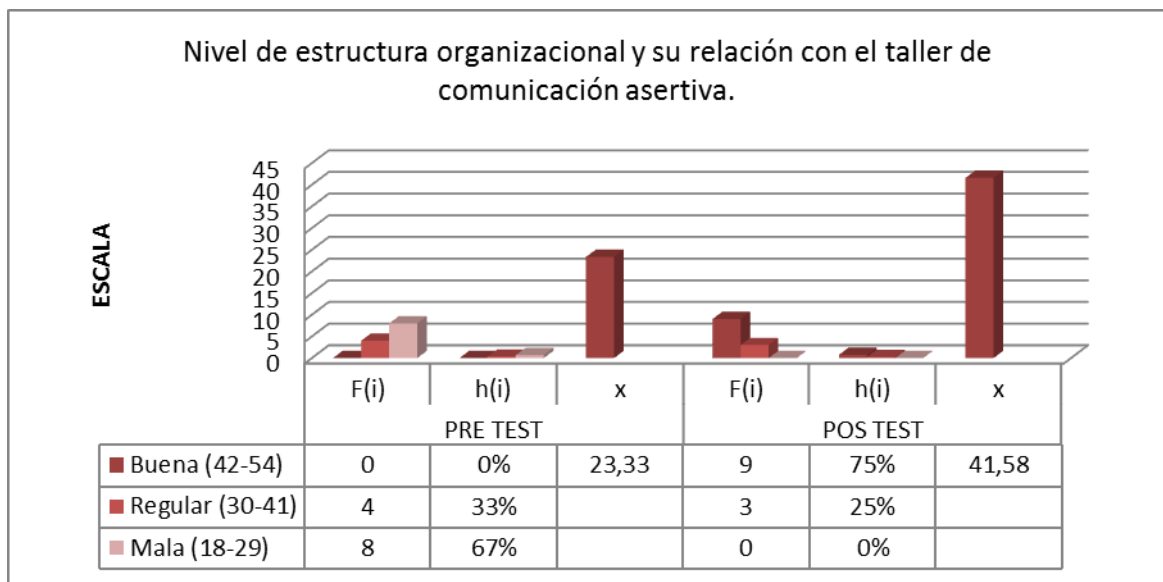


A través del análisis se logra evidenciar el nivel de desarrollo del ambiente físico y su relación con el taller de comunicación asertiva, el mismo que durante el pre test mostró que el 83% (10) mantenían una escala mala, mientras que el 17% (2) se ubicaban en la escala regular. Por otra parte, en el pos test el 58% (7) alcanzan una calificación de buena y el 42% (5) llegan a la regular, donde la diferencia de media es de 16,67 en una escala de 54 puntos.

Tabla 9. Nivel de estructura organizacional y su relación con el taller de comunicación asertiva.

ESCALA	PRE TEST			POS TEST		
	F(i)	h(i)	x	F(i)	h(i)	x
Buena (42-54)	0	0%	23,33	9	75%	41,58
Regular (30-41)	4	33%		3	25%	
Mala (18-29)	8	67%		0	0%	
TOTAL	12	100%		12	100%	

Figura 03. Nivel de estructura organizacional y su relación con el taller de comunicación asertiva.

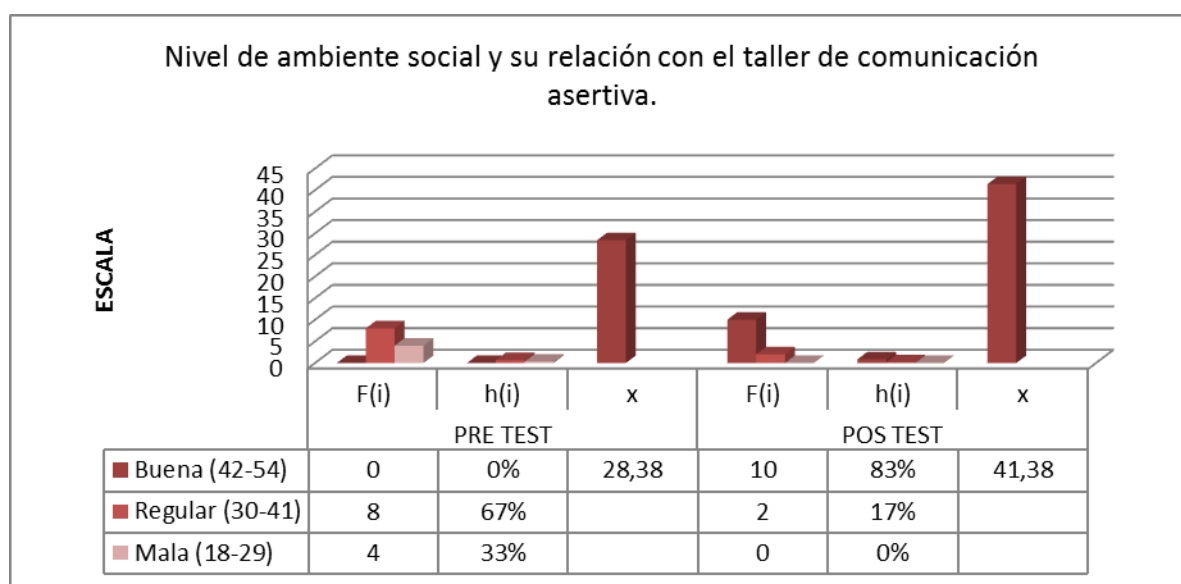


Los resultados obtenidos en el análisis evidenciaron que el nivel de estructura organizacional y su relación con el taller de comunicación asertiva, mostraron durante el pre test que el 67% (8) mantenían una escala mala, mientras que el 33% (4) se ubicaban en la escala regular. Por otra parte, en el pos test el 75% (9) alcanzan una calificación de buena y el 25% (3) llegan a la regular, donde la diferencia de media es de 18,25 en una escala de 54 puntos.

Tabla 10. Nivel de ambiente social y su relación con el taller de comunicación asertiva.

ESCALA	PRE TEST			POS TEST		
	F(i)	h(i)	x	F(i)	h(i)	x
Buena (42-54)	0	0%	28,17	10	83%	41,38
Regular (30-41)	8	67%		2	17%	
Mala (18-29)	4	33%		0	0%	
TOTAL	12	100%		12	100%	

Figura 04. Nivel de ambiente social y su relación con el taller de comunicación asertiva.



Los resultados obtenidos en el análisis evidenciaron que el nivel de estructura organizacional y su relación con el taller de comunicación asertiva, mostraron durante el pre test que el 67% (8) mantenían una escala regular, mientras que el 33% (4) se ubicaban en la escala mala. Por otra parte, en el pos test el 83% (10) alcanzan una calificación de buena y el 17% (2) llegan a la regular, donde la diferencia de media es de 13,00 en una escala de 54 puntos.

Comprobación de hipótesis

En este proceso se empleó el estadístico T Student la cual permitió establecer el nivel de incidencia de las variables consideradas en la indagación.

Hipótesis general

H1: La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora significativamente el clima organizacional educativo de los directivos de la Unidad educativa Federico Intriago Los Ríos-2018.

Tabla 11. Prueba de normalidad

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PreTest	,230	12	,079	,797	12	,009
PostTest	,333	12	,001	,776	12	,005

a. Lilliefors Significance Correction

Los datos contenidos en la tabla 14 evidencia el esquema utilizado para determinar la normalidad de los datos ingresados, los mismos que se condiciona en la existencia de dos pruebas.

Kolmogorov-Smirnov muestran grandes (>30 individuos)
Shapiro-Wilk muestras pequeñas (<30 individuos)

Ante aquello, el criterio para determinar la normalidad se sustenta de la siguiente manera:

P-valor \geq α Aceptar H_0 = Los datos provienen de una distribución normal
P-valor $<$ α Aceptar H_1 = Los datos No provienen de una distribución normal

Por tal razón se aprueba que **P-valor (Pre Test) = 0,009** lo que demuestra que procede de un contingente estándar ya que es **$>$ $\alpha=0,005$** .

Asimismo la correspondencia de la media que se obtuvo en el pre test es igual a 22,75; mientras que durante el pos test alcanza el 38,17. (Ver tabla 12)

Tabla 12. Estadística de muestras relacionadas

Paired Samples Statistics					
Pair 1		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
		PreTest	22,75	12	5,011
	PostTest	38,17	12	5,702	1,646

Bajo este contexto, la prueba de muestras relacionadas determina la significancia en de 0,000. (Ver tabla 13)

Tabla 13. Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar el clima organizacional

Paired Samples Test									
Pair 1	PreTest - PostTest	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	the Difference				
					Lower	Upper			
		-15,417	6,829	1,971	-19,755	-11,078	-7,821	11	,000

Tabla 14. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar el clima organizacional

Paired Samples Statistics							
Pair 1		Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a 95% Confidence Interval		
					Lower	Upper	
PreTest	Mean	22,75	,01	1,45	20,17	25,91	
	N	12					
	Std. Deviation	5,011	-,307	,931	1,775	5,992	
	Std. Error Mean	1,447					
	Mean	38,17	,01	1,62	35,08	41,41	
	N	12					
PostTest	Std. Deviation	5,702	-,295	,592	3,798	6,230	
	Std. Error Mean	1,646					

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

He1: La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora significativamente la gestión de las condiciones del ambiente físico de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos- 2018.

Tabla 15. Prueba de normalidad

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PreTest	,318	12	,001	,704	12	,001
PostTest	,266	12	,019	,844	12	,031

a. Lilliefors Significance Correction

Queda entonces comprobado que **P-valor (Pre Test) = 0,001** lo que evidencia que no proviene de una distribución normal ya que es $< \alpha=0,005$.

Asimismo se muestra en la prueba pre test es igual a 21,92; mientras que durante el pos test alcanza el 38,58. (Ver tabla 16)

Tabla 16. Estadística de muestras relacionadas

Paired Samples Statistics					
		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error
					Mean
Pair 1	PreTest	21,92	12	4,926	1,422
	PostTest	38,58	12	7,192	2,076

Bajo este contexto, se confirma la significancia en de 0,000. (Ver 17)

Tabla 17. Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar el ambiente físico

Paired Samples Test									
		Paired Differences		Std. Error Mean	the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation		Lower	Upper			
Pair 1	PreTest - PostTest	-16,667	8,026	2,317	-21,766	-11,567	-7,193	11	,000

Tabla 18. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar el ambiente físico

Paired Samples Statistics							
Pair 1	PreTest	Mean	Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
						Lower	Upper
		21,92		,05	1,40	19,58	25,08
		N	12				
		Std. Deviation	4,926	-,369	1,392	1,166	6,445
		Std. Error Mean	1,422				
	PostTest	Mean	38,58	,02	2,01	34,83	42,42
		N	12				
		Std. Deviation	7,192	-,455	1,180	4,849	9,176
		Std. Error Mean	2,076				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

$\alpha=0,005$ se admite la hipótesis de investigación (He1) y se refuta la hipótesis nula (H01), por tal razón al ejecutarse el taller planteado en la indagación mejoró significativamente ambiente físico en la Unidad Educativa Federico Intriago Los Ríos-2018.

Hipótesis específica 2

He2: La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora significativamente la estructura organizacional en la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos -2018.

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PreTest	,310	12	,002	,750	12	,003
PostTest	,274	12	,013	,870	12	,066

a. Lilliefors Significance Correction

durante el pos test alcanza el 41,58. (Ver tabla 20)

Tabla 20. Estadística de muestras relacionadas

Paired Samples Statistics					
Pair 1		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
		PreTest	23,33	12	6,329
	PostTest	41,58	12	6,960	2,009

Bajo este contexto, se determina la significancia en de 0,000. (Ver tabla 221)

Tabla 21. Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar la estructura organizacional

Paired Samples Test									
Pair 1	PreTest - PostTest	Paired Differences			the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
		-18,250	8,956	2,585	-23,940	-12,560	-7,059	11	,000

Tabla 22. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar la estructura organizacional

Paired Samples Statistics							
Pair 1		Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		
					Lower	Upper	
PreTest	Mean	23,33	,08	1,76	20,08	26,92	
	N	12					
	Std. Deviation	6,329	-,302	,870	3,647	7,164	
	Std. Error Mean	1,827					
	Mean	41,58	,02	1,89	37,92	45,17	
	N	12					
PostTest	Mean	41,58	-,433	1,127	3,738	8,391	
	Std. Deviation	6,960					
	Std. Error Mean	2,009					
	Mean	23,33					

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Por tanto, los valores dispuestos en la tabla 21, el valor de p (Sig. 0,000) es $\alpha=0,005$ se da aprobada la hipótesis considerada en la exploración y se niega la hipótesis nula (H02), es decir que la aplicación del taller mejoró

significativamente la estructura organizacional en la Unidad Educativa Federico Intriago Los Ríos-2018.

Hipótesis específica 3

He3: La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora significativamente la gestión del ambiente social de los directivos de la Unidad educativa Federico Intriago Los Ríos-2018.

Tabla 23. Prueba de normalidad

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
PreTest	,273	12	,014	,804	12	,010
PostTest	,334	12	,001	,801	12	,010

a. Lilliefors Significance Correction

Queda así confirmada que **P-valor (Pre Test) = 0,010** lo que muestra que procede de una distribución normal puesto que es $\alpha=0,005$.

Asimismo se aprueba que la media que resultado del pre test es igual a 28,17; mientras que durante el pos test alcanza el 40,75. (Ver tabla 24)

Tabla 24. Estadística de muestras relacionadas

Paired Samples Statistics					
Pair 1		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
		PreTest	28,17	12	6,780
PostTest	40,75	12	5,926	1,711	

Bajo este contexto, se determina la significancia en de 0,000. (Ver tabla 25)

Tabla 25. Prueba de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar el ambiente social

Paired Samples Test									
Pair 1	PreTest - PostTest	Paired Differences			the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Lower	Upper			
		-12,583	5,728	1,654	-16,223	-8,944			

Tabla 26. Estadísticos de muestras relacionadas entre el post test y el pre test de la ejecución del taller de comunicación asertiva para mejorar el ambiente social

Paired Samples Statistics							
Pair 1	PreTest	Mean	Statistic	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a	
						Lower	Upper
		N	28,17	,01	1,88	24,25	31,67
		Std. Deviation	6,780	-,352	,894	4,153	7,681
		Std. Error Mean	1,957				
	PostTest	Mean	40,75	-,08	1,66	37,09	43,75
		N	12				
		Std. Deviation	5,926	-,376	1,171	2,138	7,234
		Std. Error Mean	1,711				

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 1000 bootstrap samples

Por tanto, los valores prevenidos en la tabla 25, el valor de p (Sig. 0,000) es $< \alpha=0,005$ se afirma la hipótesis de la investigación (He3) y se impugna la hipótesis nula (H03), es decir que la aplicación del taller mejoro el ambiente social en el establecimiento educativo.

IV. DISCUSIÓN

La comunicación asertiva es considerada como la clave para lograr el éxito profesional, especialmente en los contextos educativos, donde la interacción de los educadores con otras personas es constante. Ante aquello, Barbosa y Ramírez (2007) consideran que “la capacidad de firmeza en las decisiones que toma el individuo sin llevar a los estados de pasividad” (p.123) lo que implica descartar las posibilidades de que otros decidan lo que se debe o no hacer, que en muchos de los casos van en contra de los ideales y principios que caracteriza al individuo.

Desde esta perspectiva, el observaciones estadístico realizado en la presente investigación demostró que el clima organizacional en la Unidad Educativa Federico Intriago de Los Ríos no se encuentra en condiciones óptimas para ejercer una comunicación asertiva entre sus miembros, cimentados en los datos proporcionados por el levantamiento de información donde, se estima que alrededor del 75% (9) de los encuestados se ubican en una escala mala los aspectos antes mencionados.

Ante lo mencionado, Elizondo (2000) considera que la comunicación de carácter asertivo influye en el desempeño de las organizaciones, especialmente en el campo de la educación, donde la falta de la asertividad limita la conformación de equipos de trabajo, donde se promulguen mejoras a las estrategias y metodologías pedagógicas en favor del proceso enseñanza-aprendizaje.

A pesar de aquello, son muchas las instituciones educativas que descuidan el fortalecimiento de la comunicación asertiva, donde los canales de comunicación interna y externa son deficientes, deteriorando de manera progresiva el clima organizacional, cuya estabilidad cimienta un trabajo colaborativo que se muestra en el adecuado desempeño docente.

Por tanto, el análisis estadístico pudo comprobar que el nivel de desarrollo del ambiente físico cuando se aplicó el pre test mostró que, el 83% (10) de los docentes consideraban que estaba en una escala mala, mientras que el 17% (2) lo ubicaban en la escala regular.

Al hablar del ambiente físico, la autora de la investigación hace referencia a los indicadores que se expresan por el uso adecuado de espacios en la unidad educativa, donde las relaciones interpersonales que ejerzan cada docente determina la calidad del clima organizacional, por ende, cada uno de los individuos que la conforman deben tener una comunicación asertiva óptima para ser tolerantes y aceptar la diversidad de criterios.

Por otra parte, el análisis estadístico demostró que el nivel de estructura organizacional evidenciado durante el pre test ubicó al 67% (8) de los docentes, quienes la consideraban en una escala mala, mientras que el 33% (4) manifestaba que era regular, por tanto, la responsabilidad de aquello recae en la parte directiva, quien debe mejorar sus procesos administrativos y aprovisionar los recursos necesarios para que la praxis docentes se de en las mejores condiciones, especialmente para evitar distorsiones de asertividad.

En este sentido, Verau (2005) manifiesta que la práctica de asertividad promueve el acercamiento entre las personas, especialmente en el contexto educativo, donde la diversidad socio-cultural, tanto de docentes como estudiantes implica un sinnúmero de criterios que divagan en el interior de la unidad educativa, para lo cual el directivo, así como los docentes deben potenciar su capacidad asertiva para satisfacer las necesidades educativas de la comunidad, amparadas en un clima organizacional eficiente.

Sin embargo, el nivel de estructura organizacional que presentó la unidad educativa en mención durante el pre test que el 67% (8) mantenían una escala regular, mientras que el 33% (4) la ubicaban en la escala mala, situación que es responsabilidad del directivo, ya que dentro de sus obligaciones es mitigar los efectos negativos que distorsionen el clima organizacional.

V. CONCLUSIONES

Primera:

A través del análisis estadístico realizado en la presente investigación, se pudo determinar cómo la ejecución del taller de comunicación asertiva mejoró significativamente del clima organizacional de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago de Los Ríos -2018, donde su punto de partida se encontraba en los niveles de escala bajo, reflejado por el 75% (9) de los encuestados. De ahí que el aporte significativo del taller en términos de asertividad contribuyó a la mejora progresiva de las relaciones interpersonales de los educadores.

Segunda:

En lo referente al nivel del clima organizacional educativo de los directivos en la unidad educativa en mención, el análisis situacional determinó que el mismo se encontraba en una escala baja, representada por el criterio del 80% de los participantes, lo que demostraba la necesidad de diseñar y aplicar un taller que mejore la comunicación asertiva en la institución educativa.

Tercera:

Desde otro punto de vista, el análisis del ambiente físico que posee la institución educativa fue ponderado como malo por el 83% (10) de los educadores encuestados, quienes manifestaron que los espacios destinados a realizar trabajo colaborativo e incidir positivamente en las mejoras de las estrategias y metodologías pedagógicas no eran las más acertadas, por lo que su corrección era inmediata.

Cuarta:

En lo referente a la estructura organizacional, el 67% (8) de los docentes encuestados manifestaron que era mala, por lo que se dio paso a la aplicación del taller de comunicación asertiva como una alternativa viable para mejorar el direccionamiento y rumbo de la institución, alineándose al cumplimiento inmediato de los objetivos y metas institucionales planteadas con antelación.

Quinta:

De la misma manera, se comprobó que posterior a la aplicación del taller de comunicación asertiva, el ambiente social de los directivos mejoró significativamente, el mismo que al inicio del proceso investigativo se ubicaba en el 67% (8) de una escala regular, mientras que durante el post test, esta alcanzó el 83% (10) de una escala valorativa buena, notando lo significativo del taller y su aporte práctico a la mejora del clima organizacional.

Sexta:

A través del proceso investigativo se determinó la medida del nivel del clima organizacional de los directivos en la Unidad Educativa Federico Intriago, después de aplicar el taller de comunicación asertiva, la misma que ubicó en una escala buena, reflejada por el 83% de los participantes quienes la ubicaron en esta escala basándose en sus experiencias posteriores al evento de capacitación.

VI. RECOMENDACIONES

Como parte de las recomendaciones, se sugiere a la Dirección Distrital que intensifique el diseño de talleres de comunicación asertiva a ser replicados en los diversos establecimientos educativos con la finalidad de mejorar el clima organizacional, a la vez que la praxis educativa se vuelva más práctica debido al trabajo colaborativo de sus integrantes.

Por otra parte, es imprescindible que los directivos centren su atención en fijar acciones administrativas que potencialicen la comunicación asertiva, dotando de los espacios formativos necesarios para generar ambientes de aprendizaje óptimos para una enseñanza de calidad, donde los procesos comunicativos se realicen de la mejor manera.

De la misma manera, se sugiere que los docentes mejoren el trabajo colaborativo, donde las dimensiones de la asertividad abarcan una serie de situaciones que dificulta plantear proyectos innovadores en favor de la calidad de la enseñanza, los mismos que se enfocan en la mejora progresiva de la calidad educativa.

En lo que se refiere al ambiente social, es necesario que los educadores logren un nivel de asertividad idóneo, para de esta manera converger ideas con sus colegas destinados a mejorar la calidad educativa, priorizando una estructura organizacional sólida como elemento direccionado a alcanzar los objetivos y metas institucionales.

REFERENCIAS

- Alcocer, C. (2003). *Introducción a la Psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Aparicio, M. (s.f.). *Habilidades para la vida. Proyecto: Liderazgo juvenil, emprendimiento y sostenibilidad económica*. Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas. Recuperado de <http://www.cedro.org.pe/emprendimientojuvenil/images/pdf/habilidadesparalavidamanualdeconceptos16agosto.pdf>
- Barbosa, F. y Ramirez, C. (2007). *La comunicación asertiva como estrategia en la resolución de conflictos grupales e individuales*. Universidad de la Sabana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review* 3, 619-654.
- Egg, A. (1999). *El taller una alternativa de renovación pedagógica*, Rio de la Plata: Editorial magisterio
- Elizondo, M. (2000). *Asertividad y escucha activa en el ámbito académico*. México: Editorial Trillas.
- Flores, M. (2002). Asertividad: una habilidad social necesaria en el mundo de hoy. *Revista de la Universidad Autónoma de Yucatán*. (221), p. 42. Recuperado de <http://www.cirsociales.uady.mx/revUADY/pdf/221/ru2214.pdf>
- Gardner, H. (1999). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona: Ed. Paidós
- Hargreaves, D. (1986). *Developmental Psychology and Music Education*. En <https://doi.org/10.1177/0305735686142001>

- Katz, D. y Kahn, R. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas
- Landy, F. y Conte, J. (2006). *Psicología Industrial. Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGrawHill.
- Lewin, K. (1988). *La teoría de campo en las ciencias sociales*. Paidós. Barcelona.
- Palaci, F. (Coordinador) (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson
- Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL – SPC: Manual*. Lima
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional, una medida del éxito*. Lima: Editorial Athanor.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Ed. Prentice Hall
- Rodríguez, M., Darío (1995). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Editorial Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, A. (Coordinador) (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC
- Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB
- Verau, D. (2005). *Orientaciones técnicas para el desarrollo del contenido de habilidades para la vida en los programas de promoción de la salud. Lineamientos del programa de Habilidades para la Vida*. Secretaria de Salud Lima – Perú. Recuperado de <http://es.slideshare.net/maricelalomeli1951/orientaciones-tecnicas-en-hpv>
- Vygotsky, L. S. (1987). *Pensamiento y Lenguaje*. Buenos Aires: Editorial La Pléyade.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento Variable Dependiente

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: Estimado docente, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar la información sobre el clima organizacional en la Institución. Se agradece leer atentamente y marcar con (X) la opción correspondiente a la información solicitada. Es totalmente anónimo es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta.

		1. Muy Deficiente 2. Deficiente 3. Regular 4. Óptimo 5. Excelente				
Ítems	Indicadores	1	2	3	4	5
	Ambiente físico					
1	Me interesa poner a disposición todos los espacios disponibles					
2	Gestiono espacios con poco ruido					
3	Gestiono ambientes libres de contaminación					
4	Gestiono ambientes con una temperatura adecuada.					
5	Se dispone de un ambiente de trabajo amplio y espacioso					
6	El aire contaminado que se respira dificulta la realización de las labores.					
	Estructura organizacional					
7	Dispongo de una estructura organizacional relacionada con el número de colaboradores.					
8	Dispongo de recurso humano para los puestos en crecimiento.					
9	Gestiono una estructura formal que fortalece el talento humano.					
10	Ejerzo un estilo democrático de dirección escolar.					
11	Considero delegar las funciones entre los colaboradores.					
12	Te sientes parte de la estructura organizacional					
	Ambiente social					

13	Estimulo condiciones positivas de compañerismo entre los colaboradores de la institución educativa.						
14	Gestiono un ambiente laboral donde se resuelven los conflictos de manera saludable.						
15	Uso estrategias para disminuir los conflictos entre los colaboradores de la unidad educativa.						
16	Gestiono un ambiente laboral positivo entre las áreas de trabajo.						
17	Estimulo un ambiente laboral con una comunicación asertiva.						
18	Favorezco un clima laboral con actitudes positivas entre los colaboradores.						

Ficha técnica del instrumento Clima Organizacional (Variable dependiente)

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
1. Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre clima organizacional
2. Dimensiones que mide	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente físico - Estructura organizacional - Ambiente social
3. Total de indicadores e ítems	6/18
4. Tipo de puntuación	Numérica
5. Valoración de la prueba	<ul style="list-style-type: none"> - Total: 1.Mala <li style="padding-left: 20px;">2. Regular <li style="padding-left: 20px;">3. Buena - Ambiente físico (6) - Estructura organizacional (6) - Ambiente social (6)
6. Tipo de administración	Directa, grupo y con apoyo
7. Tiempo	30 minutos
8. Constructo que evalúan	Competencia docente
9. Área de aplicación	Administración de la Educación
10. Soporte	Papel-esfero
11. Autor	Lic. ZUMBA SANTIN, Susana Vivianna
12. Confiabilidad	0.8

		Favorezco el dialogo para conocer las motivaciones de los colaboradores de la unidad educativa.				X		X		X		X		
	Expectativas de sus miembros	Estimulo las expectativas de los colaboradores de la unidad educativa.				X		X		X		X		
		Dispongo de recursos económicos para favorecer las expectativas				X		X		X		X		
Comportamiento organizacional	Productividad de sus miembros	Genero condiciones laborales para favorecer la productividad de los colaboradores de la unidad educativa.				X		X		X		X		
	Niveles de rotación	Disminuyo los niveles de rotación de los colaboradores.				X		X		X		X		
	Satisfacción laboral	Genero espacios de capacitación para el desarrollo de competencias docentes.					X		X		X		X	
		Monitoreo constantemente la satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad educativa.					X		X		X		X	
		Dispongo recursos económicos para favorecer la satisfacción laboral.					X		X		X		X	
	Niveles de estrés	Genero espacios para la disminución del estrés laboral de los colaboradores de la unidad educativa.						X		X		X		

Dirigido a: Directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia-Los Ríos 2018.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: CARLOS GEOVANNY BERMELLO PEDRAZ

Grado académico del evaluador:

Valoración:

Totalmente desacuerdo	en	En acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	------------	-----------------------------------	-----------------------------

✓

Quito, 25/07/2018

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, informa que BERMELLO CEDEÑO CARLOS GEOVANNY, con documento de identificación número 1305050831, registra en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), la siguiente información:

Nombre: BERMELLO CEDEÑO CARLOS GEOVANNY
Número de Documento de Identificación: 1305050831
Nacionalidad: Ecuador
Género: MASCULINO

Título de Cuarto Nivel o Posgrado

Número de Registro	1006-10-703669
Institución de Origen	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Institución que Reconoce	
Título	DIPLOMA SUPERIOR EN DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS
Tipo	Nacional
Fecha de Registro	2010-01-06
Observaciones	

Título de Tercer Nivel o Pregrado

Número de Registro	1013-04-512086
Institución de Origen	UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
Institución que Reconoce	
Título	LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION EN LA ESPECIALIZACION DE HISTORIA Y GEOGRAFIA
Tipo	Nacional
Fecha de Registro	2004-06-28
Observaciones	

ANEXO 1.2

MATRIZ DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTO DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

TITULO: Influencia del Taller de Comunicación asertiva en el clima organizacional educativo de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia-Los Ríos 2018.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS	OPCIONES			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
				NUNCA	A VECES	SIEMPRE	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA ORGANIZACIONAL EDUCATIVO Es el "conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización" (Rodríguez, 1995)	Ambiente físico	Espacios físicos disponibles.	Me interesa poner a disposición todos los espacios disponibles				X		X		X		X		
		Condiciones de ruido	Gestiono espacios con poco ruido				X		X		X		X		
		Condiciones de contaminación	Gestiono ambientes libres de contaminación				X		X		X		X		
		Condiciones de calor.	Gestiono ambientes con una temperatura adecuada.				X		X		X		X		
	Estructura	Tamaño de la organización	Dispongo de una estructura organizacional relacionada con el número de colaboradores.				X		X		X		X		

		Favorezco el dialogo para conocer las motivaciones de los colaboradores de la unidad educativa.			X		X		X		X		
	Expectativas de sus miembros	Estimulo las expectativas de los colaboradores de la unidad educativa.			X		X		X		X		
		Dispongo de recursos económicos para favorecer las expectativas			X		X		X		X		
Comportamiento organizacional	Productividad de sus miembros	Genero condiciones laborales para favorecer la productividad de los colaboradores de la unidad educativa.			X		X		X		X		
	Niveles de rotación	Disminuyo los niveles de rotación de los colaboradores.			X		X		X		X		
	Satisfacción laboral	Genero espacios de capacitación para el desarrollo de competencias docentes.			X		X		X		X		
		Monitoreo constantemente la satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad educativa.			X		X		X		X		
		Dispongo recursos económicos para favorecer la satisfacción laboral.			X		X		X		X		
	Niveles de estrés	Genero espacios para la disminución del estrés laboral de los colaboradores de la unidad educativa.			X		X		X		X		

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

Nombre del instrumento: Cuestionario de Clima organizacional

Objetivo: Evaluar el nivel de Clima organizacional y por dimensiones

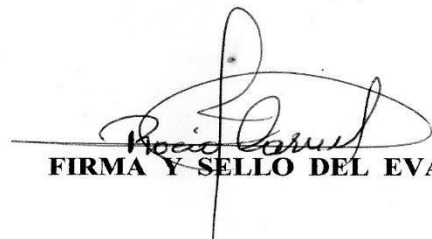
Dirigido a: Directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia-Los Ríos 2018.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: *Gabriel Parades Flor del Rocío*

Grado académico del evaluador:

Valoración:

Totalmente desacuerdo	en	En acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	------------	-----------------------------------	-----------------------------


FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR

Quito, 25/07/2018

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, informa que CARRIEL PAREDES FLOR DEL ROCIO, con documento de identificación número 1202907802, registra en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), la siguiente información:

Nombre: CARRIEL PAREDES FLOR DEL ROCIO
Número de Documento de Identificación: 1202907802
Nacionalidad: Ecuador
Género: FEMENINO

Título de Tercer Nivel o Pregrado

Número de Registro	1013-05-584971
Institución de Origen	UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
Institución que Reconoce	
Título	LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION EN LA ESPECIALIZACION DE COMERCIO Y ADMINISTRACION
Tipo	Nacional
Fecha de Registro	2005-06-24
Observaciones	

Título de Cuarto Nivel o Posgrado

Número de Registro	1013-13-86033424
Institución de Origen	UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
Institución que Reconoce	
Título	MAGISTER EN DOCENCIA Y CURRICULO
Tipo	Nacional
Fecha de Registro	2013-03-06
Observaciones	

MATRIZ DE VALIDACIÓN A JUICIO DE EXPERTO DE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

TÍTULO: Influencia del Taller de Comunicación asertiva en el clima organizacional educativo de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia-Los Ríos 2018.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADOR	ÍTEMS	OPCIONES			CRITERIOS DE EVALUACIÓN								OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
				NUNCA	A VECES	SIEMPRE	Relación entre la variable y la dimensión		Relación entre la dimensión y el indicador		Relación entre el indicador y el ítem		Relación entre el ítem y la opción de respuesta		
							SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
CLIMA ORGANIZACIONAL EDUCATIVO Es el "conjunto de variables, como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros, que ofrecen una visión global de la organización" (Rodríguez, 1995)	Ambiente físico	Espacios físicos disponibles.	Me interesa poner a disposición todos los espacios disponibles				X		X		X		X		
		Condiciones de ruido	Gestiono espacios con poco ruido				X		X		X		X		
		Condiciones de contaminación	Gestiono ambientes libres de contaminación				X		X		X		X		
		Condiciones de calor.	Gestiono ambientes con una temperatura adecuada.				X		X		X		X		
	Estructura	Tamaño de la organización	Dispongo de una estructura organizacional relacionada con el número de colaboradores.				X		X		X		X		

			Favorezco el dialogo para conocer las motivaciones de los colaboradores de la unidad educativa.				X			X			X				
	Expectativas de sus miembros		Estimulo las expectativas de los colaboradores de la unidad educativa.				X			X			X				
			Dispongo de recursos económicos para favorecer las expectativas				X			X			X				
Comportamiento organizacional	Productividad de sus miembros		Genero condiciones laborales para favorecer la productividad de los colaboradores de la unidad educativa.				X			X			X				
			Disminuyo los niveles de rotación de los colaboradores.				X			X			X				
	Satisfacción laboral		Genero espacios de capacitación para el desarrollo de competencias docentes.				X			X			X				
			Monitoreo constantemente la satisfacción laboral de los colaboradores de la unidad educativa.				X			X			X				
			Dispongo recursos económicos para favorecer la satisfacción laboral.				X			X			X				
	Niveles de estrés		Genero espacios para la disminución del estrés laboral de los colaboradores de la unidad educativa.				X			X			X				

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

Nombre del instrumento: Cuestionario de Clima organizacional

Objetivo: Evaluar el nivel de Clima organizacional y por dimensiones

Dirigido a: Directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, Valencia-Los Ríos 2018.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: *Solizano Herrera Luis Antonio*

Grado académico del evaluador:

Valoración:

Totalmente desacuerdo	en	En acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	----	------------	-----------------------------------	-----------------------------


FIRMA Y SELLO DEL EVALUADOR

Quito, 26/07/2018

La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, SENESCYT, informa que SOLORZANO HERRERA LUIS ANTONIO, con documento de identificación número 1302315195, registra en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador (SNIESE), la siguiente información:

Nombre: SOLORZANO HERRERA LUIS ANTONIO
 Número de Documento de Identificación: 1302315195
 Nacionalidad: Ecuador
 Género: MASCULINO

Título de Tercer Nivel o Pregrado

Número de Registro	1006-02-117881
Institución de Origen	UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
Institución que Reconoce	
Título	PROFESOR ESPECIALIZACION EDUCACION PRIMARIA
Tipo	Nacional
Fecha de Registro	2002-06-19
Observaciones	

Título de Cuarto Nivel o Posgrado

Número de Registro	1013-2016-1735596
Institución de Origen	UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO
Institución que Reconoce	
Título	MAGISTER EN DOCENCIA Y CURRICULO
Tipo	Nacional
Fecha de Registro	2016-09-23
Observaciones	

Anexo 2: Instrumento Variable Independiente

Lista de cotejo para validar la variable independiente. Taller de Comunicación asertiva

		1. Muy Deficiente 2. Deficiente 3. Regular 4. Óptimo 5. Excelente				
Ítem	Indicadores	1	2	3	4	5
	Expresión de pensamientos					
1	Reconocimiento de sus pensamientos.					
2	Compartir de sus pensamientos.					
3	Comparte sus ideas con sus compañeros					
4	Reconoce sus errores					
5	Se evalúa personalmente					
6	Evaluación de sus pensamientos.					
	Expresión de sentimientos					
7	Reconocimiento de sus sentimientos.					
8	Compartir de sus sentimientos.					
9	Cuando se enfada pierde el control sobre sí mismo					
10	Evita situaciones potenciales peligrosas					
11	Padece depresión					
12	Evaluación de sus sentimientos.					
	Difusión de conocimientos					
13	Reconocimiento de los conocimientos adquiridos.					
14	Compartir de sus conocimientos.					
15	Evaluación del aporte de sus conocimientos.					
16	Reconocimiento de su identidad individual.					
17	Manejo de su autonomía en las relaciones interpersonales					
18	Reconocimiento de la equidad en las relaciones interpersonales.					

Ficha técnica del instrumento Taller de comunicación asertiva (Variable independiente)

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
1. Nombre del Instrumento	Cuestionario sobre taller de comunicación asertiva
2. Dimensiones que mide	<ul style="list-style-type: none"> – Expresión de los pensamientos – Expresión de los sentimientos – Difusión de los conocimientos
3. Total de indicadores e ítems	6/18
4. Tipo de puntuación	Numérica
5. Valoración de la prueba	<ul style="list-style-type: none"> – Total: 1.Mala 2. Regular 3. Buena
6. Tipo de administración	<ul style="list-style-type: none"> – Expresión de los pensamientos (6) – Expresión de los sentimientos (6) – Difusión de los conocimientos (6) Directa, grupo y con apoyo
7. Tiempo	30 minutos
8. Constructo que evalúan	Taller de innovación tecnológica
9. Área de aplicación	Administración de la Educación
10. Soporte	Papel-esfero
11. Fecha de elaboración	Mayo, 2018
12. Autor	Lic. ZUMBA SANTIN, Susana Vivianna

Tabla 7. Valoración del instrumento del Taller de comunicación asertiva

1	2	3
Mala	Regular	Buena

Anexos 3. Base de datos

PRE TEST-BASE DE DATOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

PARTICIPANTE / ITEM	D1-AMBIENTE FÍSICO						D2-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						D3-AMBIENTE SOCIAL						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	25
2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	31
3	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	23
4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19
5	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	28
6	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
7	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	27
8	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	25
9	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	22
10	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
11	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	29
12	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26
VAR	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,27	0,27	0,3	0,3	0,2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,3	0,2	0,3	0,2	12

VALIDACIÓN			
K	18	1,058823529	0,67
K-1	17		
SV	4		
VI	12	0,332070707	
Alpha de cronbach			0,7

POST TEST-BASE DE DATOS DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

PARTICIPANTE / ITEM	D1-AMBIENTE FÍSICO						D2-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						D3-AMBIENTE SOCIAL						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	38
2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	38
3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	46
4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	50
5	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	43
6	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	50
7	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	46
8	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	40
9	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	46
10	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	51
11	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	45
12	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	47
VAR	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,24	0,27	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	20

VALIDACIÓN			
K	18	1,058823529	0,77
K-1	17		
SV	4,6		
VI	20	0,23030303	
Alpha de cronbach			0,81

Anexo 4. Taller de Comunicación asertiva

I. Denominación: Taller de comunicación asertiva en el clima organizacional educativo en una unidad educativa de Los Ríos – 2018.

II. Datos informativos:

II.1 Provincia

II.2 Cantón

II.3 Unidad educativa: Federico Intriago

II.4 Duración

- Inicio : abril de 2018
- Término : agosto de 2018

II.5 Responsable

III. Fundamentación

La asertividad en la comunicación es una de las habilidades a desarrollar en los directivos que tienen bajo su responsabilidad la buena marcha de las unidades educativas, es el pilar fundamental de su trabajo profesional. Así, el principal objetivo de la misma es la presentación de ideas, opiniones y el respeto a todas las intervenciones que surjan del proceso comunicativo en el contexto de las relaciones interpersonales.

La comunicación de tipo asertivo es la forma más adecuada para desarrollar un clima organizacional en las unidades educativas porque permite bajo el respeto, manejo de las emociones y una ética responsable, velar por la buena marcha y el mejor desarrollo de cada uno de sus integrantes. Además, que, comunicar de forma asertiva nos ayuda a potenciar que el mensaje sea asumido con más facilidad y de forma más clara y precisa, sin que nadie tenga que sentirse evaluado, o amenazado.

De esta forma, la comunicación de nuestros mensajes, mientras tengan mayor claridad y seguridad, además de respetar los derechos de todos los interlocutores, generará una

percepción de credibilidad, en los directivos de la unidad educativa, con un impacto en todas las indicaciones de mejora que se puedan comunicar.

Por lo tanto, es importante conocer la información que se va a comunicar y las formas adecuadas en que se comunicarán cada una de las ideas, ya que una mala comunicación puede generar dudas sobre los diagnósticos y resultados que se deseen comunicar, sesgando las mejores intenciones y planificaciones que se pretendan desarrollar en la unidad educativa.

Que el cliente perciba una buena autoestima en nuestro comportamiento cuando expresamos nuestras opiniones es esencial para que se muestre cooperativo y que nos comunique sus propios pensamientos, dudas u opiniones.

Por lo expresado anteriormente, se espera que en las sesiones del taller de comunicación asertiva que se aplicarán a los directivos de la unidad educativa Federico Intriago, permitan desarrollar una mejor gestión del clima organizacional entre los integrantes de la comunidad educativa.

III.1 Bases teóricas del Taller de comunicación asertiva

- Teoría de la influencia social

Basada en Bandura (1976) citado por Aparicio (s.f.) y en la teoría de la inoculación psicosocial. La influencia social, reconoce que los cambios en el comportamiento de una persona son inducidos por las acciones de otros. Cuando las personas interactúan, casi siempre afectan el comportamiento de los demás. Esta teoría, da lugar al desarrollo de habilidades sociales para la “resistencia de la presión de pares”

- Teoría de las inteligencias múltiples

Gardner (1983), propuso la existencia de ocho inteligencias humanas: las lingüísticas, lógico matemáticas, musical, espacial, corporal, naturalista, interpersonal e intrapersonal. Sostiene que las personas nacemos con las mismas inteligencias pero que éstas se desarrollan en diferente grado, por tanto, cuando nos enfrentamos a un problema cada quien lo resuelve de forma diferente. Fundamenta

la enseñanza de una gama más amplia de habilidades y la utilización de métodos de instrucción diferentes en los programas de HpV. Goleman (1997), profundizó en este pensamiento. El define dos inteligencias: la intrapersonal (habilidad para comprender los propios sentimientos y motivaciones) y la interpersonal, (habilidad para entender y discernir los sentimientos e intenciones de otros). Sostiene que saber cómo controlar las emociones es tan importante para tener éxito en la vida como lo es el intelecto, citado por Aparicio, M. (s.f.).

- **Teoría de la resiliencia y el riesgo**

Plantea la existencia de factores internos y externos que protegen y fortalecen a las personas contra condiciones adversas o de riesgo del entorno, tales como la pobreza, la precariedad y la violencia, que pueden resultar en conductas poco saludables. Dentro de los factores de protección interna, están: la autoestima, las habilidades socio cognoscitivas, la aptitud social, las habilidades de resolución de conflictos y el locus de control interno; mientras que los factores de protección externa incluyen la existencia de relaciones positivas con la familia, los pares, la escuela y la comunidad. Rutter (1987) citado por Verau (2005).

- **Teoría de la Psicología constructivista**

Sostiene que el desarrollo cognitivo individual es el resultado de la colaboración entre las personas. El desarrollo del conocimiento no se centra en el individuo, sino en lo que éste llega a aprender y comprender mediante las interacciones sociales Piaget (1952) y Vygotsky (1978). Desde esta teoría, el entorno del aprendizaje es sumamente importante, lo mismo que el contexto cultural.

IV. Objetivos del taller

IV.1 Objetivo general

Demostrar la influencia del Taller de comunicación asertiva en la mejora de la gestión del clima organizacional educativo de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago

IV.2 Objetivos específicos

1. Motivar la participación activa en todas las sesiones del Taller de comunicación asertiva de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago.
2. Diseñar espacios para la concientización de las ventajas de la comunicación asertiva en el desarrollo del clima organizacional educativo.
3. Desarrollar habilidades para la gestión del clima organizacional educativo en los directos de la unidad educativa Federico Intriago.
4. Promover el cambio actitudinal en cada una de las sesiones del Taller de la comunicación asertiva de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago.
5. Evaluar los resultados de las sesiones con fines de validación del Taller de comunicación asertiva de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago.

V. Características del Taller de Comunicación asertiva

- El taller ha sido diseñado en 8 sesiones de 120 minutos para los directivos de la unidad educativa Federico Intriago.
- El taller se aplicará a 12 directivos de la unidad educativa Federico Intriago.
- La metodología que se usará permitirá la participación activa de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago.
- Las sesiones del Taller de comunicación asertiva se evaluarán siguiendo las pautas de la lista de cotejo diseñada para tal fin.

VI. Organización del Programa

No. de la sesión	Nombre de la sesión	Fecha	Horas
1	Expreso con libertad mis pensamientos	25 de junio	2
2	Expreso con respeto mis pensamientos	27 de junio	2
3	Expreso con libertad mis sentimientos	29 de junio	2

4	Expreso con respeto mis sentimientos	02 de julio	2
5	Comparto mis conocimientos con libertad y respeto	04 de julio	2
6	Construyendo identidad institucional	06 de julio	2
7	Construyo con libertad una cultura institucional	09 de julio	2
8	Construyo con respeto una cultura institucional	11 de julio	2

VI.1 Distribución analítica de las sesiones

Sesión 1

Taller de comunicación asertiva					
Datos informativos					
Sesión N°	Tiempo estimado	Número de la actividad	Número de periodos	Fecha de inicio	Fecha finalización
1	n			junio	junio
Responsable	Módulo				
Susana Vivianna Zumba Santín	Expreso con libertad mis pensamientos				
Propósito	Planificar las formas de gestión de la cultura organizacional educativa e identificar propia dentro de las acciones en la unidad educativa				
Planificación					

Objetivo de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer el tipo de cultura organizacional que desempeña dentro de su función directiva. - Intercambiar con libertad las formas de pensamiento de la cultura institucional - Identificar las razones para poder mejorar la cultura organizacional en su unidad educativa.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Aplicación del cuestionario de cultura organizacional educativa. - Planteamiento de un estudio de caso - Revisión del caso según las dimensiones de la cultura organizacional educativa - Compromisos para la mejora de la cultura organizacional en la unidad educativa.
Hechos/conceptos	<ul style="list-style-type: none"> - La cultura organizacional - Dimensiones de la cultura organizacional - Estrategias para desarrollar la cultura organizacional.
Metodología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permita activar todos sus conocimientos y formas de pensamiento de la cultura organizacional educativa, consensos en la diversidad de pensamientos y compromisos de mejora en la cultura organizacional educativa.
Recursos	tos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.
Técnica instrumento e indicador de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para asumir consensos y compromisos en el cambio de pensamiento de la cultura organizacional. - Lista de cotejo para la observación de las conductas y acciones de los participantes.

Desarrollo de la sesión:

1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Planteamiento del caso

Juan de Dios, es un profesor que acaba de ingresar a la unidad educativa. Es de aquellos maestros que le gusta expresar libremente sus pensamientos, sobre todo cuando cree que puede aportar a la mejora de la institución educativa y de los aprendizajes de los estudiantes. Entiende que la mejor manera de provocar cambios es compartir información y conocimientos. El director de la unidad educativa no

piensa de la misma manera y rechaza de mala manera la forma de pensar de Juan de Dios, lo corta permanentemente en el dialogo con expresiones que dan cuenta que es una persona impositiva y cree que sus pensamientos son los que deben primar, manejando información que lo diferencia de los demás y que según él le da poder. Toda esta situación afecta el clima organizacional en la unidad educativa.

Si fueras, Juan de Dios:

- ¿Qué opinas de Juan de Dios?
- ¿Qué opinas del directivo?
- Si fueras Juan de Dios ¿Cómo defenderías tus pensamientos?
- ¿Qué expresiones verbales utilizarías para llegar a consensos con el directivo?

2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

El especialista en comunicación organizacional, Alejandro Formanchuk (2012), entiende que los problemas se centran en el proceso de comunicación interna:

1) Falta de credibilidad:

- El personal no cree en lo que le dice la empresa o el líder.
- Se duda de la honestidad, de la ética y de la forma de hacer negocios de la empresa.
- La empresa no cumple con lo que promete.

2) Falta de coherencia

- El personal afirma que los jefes no dicen lo que piensan y no hacen lo que dicen.

- Abundo el doble discurso e incluso se lo utiliza e incluso se lo utiliza estrategia para dividir, atemorizar o dominar.
- Es común que existan distintas versiones de los hechos y que nadie se ocupe de aclarar nada.

3) Liderazgo negativo

- El líder no sabe, no quiere o no puede comunicarse.
- El líder no entiende que es el principal “medio” de comunicación interna.
- Piensa que comunicarse con su equipo es una obligación y no una responsabilidad inherente a su tarea.

4) Un mal manejo del poder

- Todos consideran que para ganar poder hay que ocultar información.
- Los altos medio filtran información (cuando circula hacia abajo o hacia arriba) especialmente la negativa.
- .

En el dialogo con los colaboradores, los directivos deben usar la comunicación asertiva, entendiendo que las diferentes formas de pensar, canalizan las experiencias y la cultura que trae cada incorporación e incluso de los que ya pertenecen a la comunidad educativa; formas de pensar que deben ser respetadas, entendidas y por consenso incorporados a la mejora del clima institucional. Todos tiene el derecho de expresar sus pensamientos con libertad y al mismo tiempo de escuchar con respeto el de los demás.

3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones comparto con libertad mis pensamientos?
- ¿En qué situaciones me cuesta expresar con libertad mis pensamientos?
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
 - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?

Taller de comunicación asertiva					
Datos informativos					
N°	Costo estimado	Cantidad de la actividad	Cantidad de periodos	Fecha de inicio	Fecha de finalización
2				junio	junio
Responsable	Módulo				
Facilitadora: Viviana Zumba Santín	Expreso con respeto mis pensamientos				
Objetivo	Gestionar la gestión de la cultura organizacional educativa manifestando con respeto sus pensamientos a sus colaboradores				
Planificación					
Objeto de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar situaciones en las cuales sus pensamientos han sido impositivos faltando el respeto ante sus colaboradores. - Intercambiar con respeto pensamientos propios con el de sus colaboradores en un contexto de toma de decisiones. - Concretar oportunidades de respeto a los pensamientos de sus colaboradores en situaciones adversas. 				
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Planteamiento de un estudio de caso - Revisión del caso según las dimensiones de la cultura organizacional educativa - Compromisos para la mejora de la cultura organizacional en la unidad educativa, orientados al respeto de los pensamientos de otros. 				
Conceptos	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de sus propios pensamientos. - Situaciones en las que ofende el pensamiento de sus colaboradores - Dimensiones de la cultura organizacional 				

	- Estrategias para desarrollar el respeto de los pensamientos en la cultura organizacional.
ología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permita poner en juego las formas de pensar en la cultura organizacional educativa, consensos en el respeto a la diversidad de pensamientos y compromisos de mejora en la cultura organizacional educativa.
os	tos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.
a instrumento e indicador de evaluación	- Técnica para asumir consensos y compromisos en el cambio en el respeto del pensamiento de la cultura organizacional. - Lista de cotejo para la observación de las acciones de respeto de los pensamientos de sus colaboradores.

Desarrollo de la sesión 2:

1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Planteamiento del caso

Rosario del Pilar, es directora en la unidad educativa Vicente López. Como la caracteriza, ha convocado a sus directivos para tomar una decisión sobre cómo mejorar los aprendizajes de los estudiantes en la unidad educativa. Escucha atentamente los planteamientos, pero en un momento determinado, toma la decisión de seguir sus propios consejos dejando de lado la de sus pares. Observa de manera negativa cada planteamiento y le busca la sin razón a los mismos, llegando al extremo de faltar el respeto a su equipo directivo y el representante de los docentes. La razón principal por la cual desecha todas las recomendaciones es porque expresa tiene más experiencia y de donde procede las estrategias que usa ya han sido comprobadas y son efectivas.

Si hubieras estado en esa reunión:

- ¿Qué hubieras sustentado frente a los argumentos de la directora?
- ¿De qué maneras hubieras sustentado tus argumentos?

- ¿Qué expresiones de respeto usarías frente a la posición de la directora?
- Si tu fueras la directora, ¿cómo cambiarías tu actitud para buscar reconciliación y acercamiento a la postura de los docentes?

2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

Tomado de Alejandro Fariña (2015)

La comunicación asertiva o la asertividad son la habilidad social o competencia de comunicación de expresar sentimientos, necesidades, pensamientos, opiniones o ideas (positivas y negativas) en el momento y lugar oportuno de manera abierta, honesta y directa.

En resumen, la asertividad es una forma de comunicarnos. Es la forma de expresar nuestros sentimientos, necesidades, pensamientos, opiniones o ideas, sin ser agresivo, ni lo contrario que sería quedarse callado o ser pasivo.

La **asertividad** nos ayuda a expresarnos, comunicarnos y decir lo que sentimos o pensamos. El lenguaje asertivo forma parte del lenguaje de las personas felices y exitosas.

Es una competencia relacionada con la empatía, la autoestima y la comunicación.

Estilos asertivos

Nada mejor que un sencillo ejemplo para comprender los tres diferentes estilos de comunicación e identificar los comportamientos o frases asertivas.

Imaginemos que una persona sale a comprar un litro de leche para desayunar, pero el cajero del supermercado se confunde al devolverle el cambio.

Estilo Sumiso: No me respeto te respeto

“Perdona, me parece que me has dado el cambio de menos, aunque no estoy seguro si te abre dado un billete de 10 euros.”

Las personas sumisas no muestran ni sienten respeto por sus propios derechos.

Suelen apoyarse en pensamientos irracionales que los llevan a una baja autoestima.

Adoptan posturas pasivas ante la [toma de decisiones](#).

No saben cómo expresar sus sentimientos, necesidades, deseos u opiniones.

El temor orienta sus decisiones

No se responsabilizan de sus actos ni decisiones.

Se dejan llevar por lo que los demás opinen.

No saben decir NO.



Estilo Agresivo: Me respeto no te respeto

“Oye tú, que te has equivocado!. Te he dado un billete de 20 euros y me has devuelto el cambio de 10. Espabila que eres un poco inútil”

Son personas que defienden sus derechos pero sin respetar los de los demás.

Intentan dominar a los demás, salirse con la suya en vez de buscar situaciones ganar-ganar, o de entendimiento. Evitan admitir sus errores o reconocer vulnerabilidades.

Expresan sus sentimientos, deseos y opiniones a través de conductas agresivas hacia los demás.

Toman decisiones de acuerdo con criterios individualistas.

No perciben la necesidad de decir que “NO” porque consideran que son los que mandan.

Estilo Asertivo: Me respeto te respeto

¿Puedes revisar el cambio? Te he dado un billete de 20 euros y me has dado cambio de 10. No te preocupes nos puede pasar a todos. Faltan 10 euros para completar hasta 20.”

Son personas que identifican y hacen respetar sus derechos, al tiempo que reconocen y respetan los derechos de los demás.¹

Expresan sus sentimientos, deseos y opiniones, de forma abierta, honesta y directa.

Defienden sus derechos y los de los demás.

Tomen decisiones de acuerdo a sus principios y valores.



Saben decir “NO” si es necesario.

“Un NO pronunciado con la más profunda convicción es mejor y más grande que un SI pronunciado solo con el propósito de complacer, o lo que es peor, de evitar un problema. “ Mahatma Gandhi.

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones comparto con respeto mis pensamientos?
- ¿En qué situaciones me cuesta expresar con respeto mis pensamientos?
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:

- ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?
- ¿Qué debe mejorar el especialista del taller?

Sesión 3

Taller de comunicación asertiva					
Datos informativos					
N°	Costo estimado	Nombre de la actividad	Cantidad de periodos	Fecha de inicio	Fecha de finalización
3				junio	junio
Responsable		Módulo			
Susana Zumba Vivianna Santín		Expreso con libertad mis emociones			
Lugar		Determinar las formas de gestión de la cultura organizacional basada en la libertad de expresión de los sentimientos.			
Planificación					
Objetivo de la actividad		<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los sentimientos que se involucran en la gestión de la cultura organizacional educativa. - Intercambiar con libertad los sentimientos en gestión de la cultura institucional - Identificar las razones para poder desarrollar y mejorar el uso de la libertad en la expresión de los sentimientos con sus colaboradores. 			

dimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Planteamiento de un estudio de caso - Revisión del caso según las dimensiones de la cultura organizacional educativa - Compromisos para la mejora de la cultura organizacional en la unidad educativa en términos del uso de la libertad de expresión de sus sentimientos.
os/conceptos	<ul style="list-style-type: none"> - La cultura organizacional, en términos de expresión de la libertad de los sentimientos - Dimensiones de la cultura organizacional - Estrategias para desarrollar la cultura organizacional.
ología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permita activar todos sus conocimientos y formas de expresión de sus sentimientos en la gestión de la cultura organizacional educativa, consensos en la diversidad de pensamientos y compromisos de mejora en la cultura organizacional educativa.
os	ctos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.
ca instrumento e indicador de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para asumir consensos y compromisos en el cambio de pensamiento de la cultura organizacional desde la libertad de la expresión de sus sentimientos. - Lista de cotejo para la observación de las conductas y acciones de los participantes.

Desarrollo de la sesión 3:

1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Planteamiento del caso

Carlos Santisteban es un profesor recién promovido a director de una unidad educativa.

Tiene en mente realizar muchos cambios y para ello convoca a todo el equipo

directo y algunos docentes que, por su experiencia en años de servicio educativo, pueden aportar a su pretensión de mejora. Cuando están en plena reunión lanza la siguiente afirmación: “todos debemos colaborar para que nuestra unidad educativa sea la mejor”. María Eugenia, toma la palabra y expresa, tocando con su mano fuertemente la mesa, que no hay nada que cambiar en la escuela, que todo marcha bien, así que no tiene nada que aportar. Pese a que tiene el derecho de expresar sus pensamientos, la forma de hacerlo le parece inapropiada a Santisteban, por lo que le pide que tenga mayor mesura a la hora de expresarse, situación que motivo que María Eugenia se retire de la reunión.

Si hubieras estado en esa reunión:

- ¿Qué opinas de Carlos Santisteban?
- ¿Qué opinas María Eugenia?
- Si fueras Carlos Santisteban ¿Cómo hubieras manejado las emociones de María Eugenia?
- Si fueras María Eugenia ¿Cómo hubieras manejado tus emociones en ese momento?
- ¿Cuál es el modo adecuado de mostrar las emociones con libertad?

2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

Hay quien considera que asertividad, habilidades sociales y manejo de emociones son términos sinónimos, sin embargo, vamos a considerar que la asertividad es solo una parte de las habilidades sociales, aquella que reúne las conductas y pensamientos que nos permiten defender los derechos de cada uno sin agredir ni ser agredido.

La asertividad y el manejo de las emociones

La asertividad nos orienta al trabajo de la comunicación personal y escénica, donde básicamente gran parte de los factores que influyen naturalmente en la comunicación, tienen que ver con el trabajo de las emociones en diferentes planos: el familiar, social y por supuesto laboral; dentro de todo esto, se encuentran herramientas para el control y manejo de las mismas.

Raúl Broughton, Licenciado en Artes Escénicas nos explica que, cuando hablamos de emociones lo manejamos de manera muy natural y en dos planos que son esenciales, *“El primero es la comunicación pasiva y el segundo la comunicación agresiva, en donde ser pasivos significa quedarnos callados cuando no podemos responder ante cualquier situación que nos incomoda, y donde ser agresivos es querer ayudar al otro creyendo que tenemos la razón, es allí cuando oscilamos en dos estados, creando otro estado que es innecesario: estado de frustración; lo que significa que generamos un botón de pánico para detectar efectivamente cómo nos estamos comunicando”*.

“Si existe un proceso de comunicación y este va generando frustraciones, entonces, debe llevarse a cabo un análisis de conciencia que nos permita entender lo que está pasando, explicó Broughton.

Para que haya comunicación existen dos personas. La comunicación funciona sólo si subsiste la mediación entre dos o más individuos, asegura Raúl Broughton y al mismo tiempo explica la razón por la que la comunicación asertiva va de la mano con el término “mediar”.

¡La comunicación asertiva es mediación!

Existen dos estados básicos de donde parte la asertividad:

- Estado consciente: estar consciente de que estoy presente, de cómo nos estamos comunicando.
- Estado presente: saber dónde estoy, saber establecer armonía en nuestro “presente inmediato”.

“Hay que recordar que la asertividad funciona de manera recíproca, debemos ser asertivos un poquito, todos los días y así comenzar un círculo virtuoso, que te ayude a cambiar la actitud ante las circunstancias”, añadió el artista escénico.

La persona asertiva sabe respetar a los demás sin dejar de respetarse a sí misma. No pretende ganar o perder cuando están en comunicación con los demás, sino en ¿Cómo dos o más personas pueden llegar a establecer una buena armonía? Llegando a acuerdos favorables, ya que su manera de pensar es más razonable, actuando de forma más adaptativa a su entorno; sus sentimientos son más firmes y controlados que los de las personas agresivas, y como resultado de ello, su sentido de autonomía, autosuficiencia y autoestima es superior.

¿Puedo desarrollar mi asertividad?

El desarrollo de la asertividad va a requerir de dos procedimientos fundamentalmente, el cambio de pensamientos será el primero, el segundo se trata de la exposición y práctica de comportamientos que vayan de la mano con la asertividad. Si piensas de manera asertiva y te atreves a exponerte a las situaciones tomando el control de la asertividad, tenemos grandes posibilidades de que tu vida cambie de manera notable, mejorando las relaciones, teniendo más estímulo para alcanzar tus metas personales.

Estrategias asertivas para afrontar las discusiones

1. Repetir el mismo argumento una y otra vez, de forma paciente y tranquila sin entrar en discusiones.
2. Se le da la razón a la otra persona, evitando discutir.
3. Se pospone la discusión para otro momento donde la situación pueda ser controlada.
4. Se trata de hacer ver que a veces es más importante no entrar en discusión y comprender que la misma no lleva a ningún lado.
5. A través del lenguaje verbal y no verbal se le trasmite que no es una desconsideración el ignorar el tema de discusión.

3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones comparto con libertad mis emociones?

- ¿En qué situaciones me cuesta expresar con libertad mis emociones?
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
 - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?
 - ¿Qué debe mejorar el especialista del taller?

Sesión 4

Taller de comunicación asertiva					
Datos informativos					
N°	Nombre	Nombre de la actividad	Horario de la actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización
4	junio	junio
Responsable		Módulo			
Susana Vivianna Zumba Santín		Expreso con respeto mis emociones			
Objetivo		Trabaja la gestión de la cultura organizacional educativa manifestando con respeto sus sentimientos a sus colaboradores			
Planificación					
Objetivo de la actividad		<ul style="list-style-type: none"> - Identificar situaciones en las cuales la expresión de sus sentimientos ha afectado a sus colaboradores - Intercambiar con respeto sentimientos propios con el de sus colaboradores en un contexto de toma de decisiones. 			

	<ul style="list-style-type: none"> - Concretar oportunidades de respeto a los sentimientos de sus colaboradores en situaciones adversas.
dimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Planteamiento de un estudio de caso - Revisión del caso según las dimensiones de la cultura organizacional educativa - Compromisos para la mejora de la cultura organizacional en la unidad educativa, orientados al respeto de los sentimientos de sus colaboradores
os/conceptos	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de sus propios sentimientos. - Situaciones en los que ofende los sentimientos de sus colaboradores - Dimensiones de la cultura organizacional - Estrategias para desarrollar el respeto de los sentimientos en la cultura organizacional.
logía	Planteamiento de un caso o situación problemática que permita poner en juego las formas de expresión de los sentimientos en la cultura organizacional educativa, consensos en el respeto a la diversidad de sentimientos y compromisos de mejora en la cultura organizacional educativa.
ca instrumento e indicador de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para asumir consensos y compromisos del cambio hacia el respeto de los sentimientos en la cultura organizacional. - Lista de cotejo para la observación de las acciones de respeto de los pensamientos de sus colaboradores.

Desarrollo de la sesión 4:

1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Planteamiento del caso

Carlos Santisteban es un profesor recién promovido a director de una unidad educativa.

Tiene en mente realizar muchos cambios y para ello convoca a todo el equipo directo y algunos docentes que, por su experiencia en años de servicio educativo, pueden aportar a su pretensión de mejora. Cuando están en plena reunión lanza la siguiente afirmación: “todos debemos colaborar para que nuestra unidad educativa sea la mejor”. María Eugenia, toma la palabra y expresa, tocando con su mano fuertemente la mesa, que no hay nada que cambiar en la escuela, que todo marcha bien, así que no tiene nada que aportar. Pese a que tiene el derecho de expresar sus pensamientos, la forma de hacerlo le parece inapropiada a Santisteban, por lo que le pide que tenga mayor mesura a la hora de expresarse, situación que motivo que María Eugenia se retire de la reunión.

Si hubieras estado en esa reunión:

- Si fueras Carlos Santisteban ¿Qué propones para mejorar el respeto cuando se expresan las emociones?
- Si fueras María Eugenia ¿Cómo hubieras manifestado tus emociones basadas en el respeto?

2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

Los derechos y las técnicas asertivas

La comprensión de los derechos asertivos y nuestro derecho a hacerlos valer tanto en el ámbito personal como profesional es un aspecto que puede redundar en un gran beneficio para nosotras, para nuestro progreso personal y profesional. En la obra Cuando digo no, me siento culpable (2003) de Manuel Smith, se introduce un decálogo de derechos asertivos que son los siguientes:

1. El derecho a ser mi propio juez

2. El derecho a elegir si nos hacemos responsables de los problemas de los demás
3. El derecho a elegir si queremos o no dar explicaciones
4. El derecho a cambiar de opinión
5. El derecho a cometer errores
6. El derecho a decir “no lo sé”
7. El derecho a no necesitar la aprobación de los demás
8. El derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica
9. El derecho a no comprender las expectativas ajenas
10. El derecho a no intentar alcanzar la perfección

En la obra *Asertividad: cómo ser tú mismo sin culpas* (2007) de Eduardo Aguilar, se mencionan los siguientes derechos asertivos:

- ser feliz;
- ser tratado con respeto y dignidad;
- considerar tus propias necesidades;
- cambiar de opinión;
- cometer errores;
- expresar tus propios pensamientos y opiniones;
- rechazar peticiones sin sentirte culpable o egoísta;
- establecer tus propias prioridades y tomar tus propias decisiones;
- sentirte bien contigo mismo;
- realizar peticiones;
- hacer menos de lo que eres humanamente posible;
- pedir reciprocidad;
- tener éxito;
- tu privacidad;
- tomarte tu tiempo para reflexionar;
- no usar tus derechos.

Las técnicas asertivas son recursos a nuestra disposición que sirven para hacer valer nuestros derechos ante los demás, sea en el ámbito familiar o laboral. Algunas técnicas asertivas son:

Formas de decir NO

1. NO natural, de manera espontánea.
2. Escuchar activamente y después decir NO: se reitera lo que ha expresado la otra persona demostrando que se entendió la petición y luego se responde el NO.
3. No razonado: se dice NO y se da una explicación sincera.
4. No temporal: sería un NO de oportunidad, por el momento, diferente al NO definitivo.

Disco Rayado

Es muy utilizada para hacer o rechazar peticiones. Se trata de repetir una y otra vez nuestra petición (o rechazo) hasta que es aceptada por el interlocutor.

Banco de Niebla Se busca en la crítica o postura del otro algún criterio que nos parezca razonable y se lo reconoce, pero no se adopta ni se cambia la postura o el motivo personal.

Aserción negativa

Consiste en asumir los propios errores o defectos reconociendo las críticas y nuestra voluntad de corregirlos sin, por ello, adoptar actitudes defensivas o ansiosas.

Aserción positiva

Consiste en asumir nuestra propia cualidad o en resaltar o elogiar las cualidades de los demás.

Interrogación negativa

Tiende a desarrollar en los demás la crítica para obtener más información y a discernir si son constructivas o manipulativas.

Flexibilidad

Intenta sintonizar o empatizar con el interlocutor en aras de adaptar la forma en que transmitimos nuestro mensaje y obtener una respuesta o actitud favorable de su parte. La empatía es la llave que debe abrir el planteo del mensaje, el cómo, porque poniéndonos en el lugar del otro podemos encontrar acuerdos que pueden ser el punto de partida para un acuerdo en la cuestión que nos interesa.

3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones comparto con respeto mis emociones?
- ¿En qué situaciones me cuesta expresar con respeto mis emociones?
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
 - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?
 - ¿Qué debe mejorar el especialista del taller?

Sesión 5

Taller de comunicación asertiva					
Datos informativos					
N°	Nombre	Objetivo de la actividad	Duración de la actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización
5				junio	junio
Responsable		Módulo			
Susana Zumba Santín		Comparto mis conocimientos con libertad y respeto			
Sitio		Trabaja en la gestión de la cultura organizacional compartiendo con libertad y respeto sus conocimientos a sus colaboradores			

Planificación	
Objetivo de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar situaciones en las cuales la expresión de sus conocimientos ha mostrado su superioridad pedante a sus colaboradores. - Intercambiar con respeto conocimientos propios con el de sus colaboradores en un contexto de toma de decisiones. - Concretar oportunidades de respeto a los conocimientos de sus colaboradores en situaciones adversas.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Planteamiento de un estudio de caso - Revisión del caso según las dimensiones de la cultura organizacional educativa - Compromisos para la mejora de la cultura organizacional en la unidad educativa, orientados al respeto de los conocimientos de sus colaboradores
Temas/conceptos	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de sus conocimientos como aporte a la mejora de la gestión de la cultura organizacional. - Situaciones en las que ofende el nivel de conocimiento de sus colaboradores - Dimensiones de la cultura organizacional - Estrategias para integrar el conocimiento de los todos los colaboradores en la gestión de la cultura organizacional.
Metodología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permita poner en juego los conocimientos de la cultura organizacional educativa con libertad y respecto, consensos en el respeto a la diversidad de sentimientos y compromisos de mejora en la cultura organizacional educativa.
Recursos	Recursos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.

ca instrumento e indicador de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para asumir consensos y compromisos del cambio hacia la integración de los conocimientos de sus colaboradores en la gestión de la cultura organizacional. - Lista de cotejo para la observación de las acciones de respeto en el manejo de los conocimientos de sus colaboradores.
--	---

Desarrollo de la sesión 5:

1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Planteamiento del caso

María de los Milagros, es una directora que considera que la mejor forma de crear conocimiento en la unidad educativa es, tomando en cuenta a los que más saben; por lo tanto, cuando se trata de solucionar un problema llama los directivos y profesores que tienen grados académicos y experiencia profesional, relegando, según ella, a los que aún no han desarrollado conocimiento suficiente. Le importa poco las costumbres sociales del entorno de la escuela y, por lo tanto, descarta toda colaboración de los padres de familia y menos de los estudiantes. En una oportunidad se acercaron los profesores más jóvenes de la unidad educativa junto a un grupo de padres de familia para ayudar a solucionar un problema que había surgido relacionado con el maltrato, expresado en bullying, por parte de un grupo de estudiantes, pero ella no accedió a abrir las puertas de la dirección, aludiendo que tenía todo bajo control y que es un tema que lo resolverá solo con un grupo de directivos y docentes expertos en el tema.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas de la actitud de la directora María de los Milagros?
- ¿Cuál consideras que es la mejor forma de solucionar los problemas en la unidad educativa?
- ¿Qué opinas de la actitud tomada por los profesores más jóvenes y los padres de familia?
- ¿Qué hubieras hecho para desarrollar el conocimiento en la unidad educativa?
- ¿Cómo crees que se debe mejorar el clima institucional en la unidad educativa?

2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

Componentes cognitivos Rosenthal (1979, en Caballo, 2005) propone las siguientes características sobre el componente cognitivo:

- **Competencias cognitivas:** es la capacidad para transformar y emplear la información de forma activa y para crear pensamientos y acciones. Un individuo asertivo posee: conocimiento de la conducta habilidosa apropiada, conocimiento de las costumbres sociales, conocimiento de las diferentes señales de respuesta, empatía (saber ponerse en el lugar del otro) y capacidad de solución de problemas.
- **Estrategias de codificación y constructos personales:** “Diferentes personas pueden agrupar y codificar los mismos acontecimientos de maneras diferentes y atender selectivamente a las distintas clases de información. Los individuos mas habilidosos socialmente son descodificadores más precisos”, mientras que las personas ansiosas sobreestiman las señales de rechazo. Las creencias de un individuo, una vez establecidas, funcionan con esquemas para organizar y procesar la información futura relacionada con uno mismo.
- **Expectativas:** Se refiere a las predicciones del individuo sobre las consecuencias de la conducta y guían la selección de conductas. Una persona asertiva, utiliza expectativas de autoeficacia, en cambio en personas no asertivas encontramos sentimientos de indefensión o desamparo.
- **Autoestima:** Es la evaluación por parte del individuo de su propio valor, adecuación y competencia. La asertividad y la autoestima están

positivamente correlacionadas, ya que un individuo que actúa habilidosamente tiene un éxito mayor en las relaciones interpersonales y se siente de forma más positiva consigo mismo.

- **Autoverbalizaciones negativas:** Son conocidas también como habla con uno mismo, diálogos internos o pensamientos automáticos. Los sujetos poco asertivos tienen sistemáticamente más autoverbalizaciones negativas que los sujetos de alta asertividad.

Perfil de la persona asertiva

Ser asertivo se ha definido como el hecho de defender los derechos personales y expresar los pensamientos, sentimientos y creencias de maneras directas, honestas y apropiadas que no violen los derechos de otra persona. (A. J. Lange y P. Jakubowski, *Responsible Assertive Behavior: Cognitive/Behavioral Procedures for Trainers* citado por Beverly, 2003).

En términos terapéuticos Bosch (2012), menciona que la persona asertiva posee cuatro características:

1. Se siente libre para manifestarse mediante palabras y actos.
2. Puede comunicarse con personas de todos los niveles y esta comunicación es abierta, directa, franca y adecuada.
3. Tiene una orientación activa en la vida. Sabe lo que quiere y va en su búsqueda. En contraste con la persona pasiva, que aguarda a que las cosas sucedan, intenta hacer que sucedan las cosas.
4. Actúa de un modo que juzga respetable. Al comprender que no siempre puede ganar, acepta sus limitaciones. Gane, pierda o empate, puede que se sienta más o menos decepcionado, pero conserva su autoestima.

Pasos para asertividad

Para lograr la asertividad, es importante desarrollarlo como habilidad. Para Van-der Hofstadt y Gómez (2006) se entiende por habilidades asertivas aquellas conductas específicas encaminadas a mantener un estilo de comunicación predominante asertivo en la interacción con los demás y orientada hacia un

intercambio satisfactorio para ambas partes. Para la adquisición o mejora de estas habilidades es necesario aprender el mensaje verbal más adecuado.

En este sentido, Puchol (2010) menciona que la asertividad consiste en tres sencillos pasos. Cuando se está aprendiendo a ser asertivo es importante entender y practicar los tres pasos correlativamente. Estos son:

1. Escuchar activamente lo que se dice y mostrar a la otra persona que se le presta atención y se la atiende. Este paso obliga a concentrarse de pleno en la otra persona. Al escuchar atentamente se demuestra comprensividad sobre la situación o punto de vista de la otra persona, aunque no se esté totalmente de acuerdo con ella.
2. Decir lo que uno mismo opina permite expresar los propios sentimientos o pensamientos, sin insistir ni pedir disculpas. La expresión sin embargo (u otras alternativas razonables como no bastante, por otra parte, además, aun así,...) es una buena conexión entre el paso uno y dos.
3. Decir lo que una desea que suceda es el paso esencial para que pueda indicar qué acción o resultado se desea. Hay que hacerlo de forma clara y directa, sin vacilar no insistir.

Además, la forma de expresarse del asertivo se adapta al contexto donde se desarrolla la comunicación, lo que contribuye a facilitar que se resuelvan los problemas inmediatos que se puedan presentar en el proceso de comunicación, y se minimiza el riesgo de que en futuros intercambios puedan aparecer problemas. Así pues, se puede decir que el estilo asertivo consiste en ser capaz de comunicarse en cada ocasión de la mejor forma posible (Van-der Hofstadt y Gómez, 2006).

3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones comparto mis conocimientos con libertad y respeto?
- ¿En qué situaciones me cuesta expresar con respeto mis conocimientos o la forma de obtenerlos?

- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
 - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?
 - ¿Qué debe mejorar el especialista del taller?

Sesión 6

Taller de comunicación asertiva					
Datos informativos					
N°	Nombre	Objetivo de la actividad	Duración de la actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización
6				junio	junio
Responsable	Módulo				
Susana Zumba Santín Vivianna	Construyendo identidad institucional				
Objetivo	Fortalecer la gestión de la cultura organizacional construyendo una identidad institucional				
Planificación					
Contenido de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar situaciones donde se fortalece o debilita la identidad institucional con sus colaboradores. - Intercambiar experiencias sobre las fortalezas de construir una identidad institucional basada en la confianza mutua. 				

dimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Planteamiento de un estudio de caso - Revisión del caso según las dimensiones de la cultura organizacional educativa -
os/conceptos	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de la identidad institucional como parte de la gestión de la cultura organizacional. - Situaciones en las que se desarrolla la identidad institucional. - Dimensiones de la cultura organizacional - .
ología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permita poner en la identidad insticional de la cultura organizacional educativa con libertad y respecto, consensos en el respeto a la diversidad de aportes, sentimientos y compromisos de mejora en la cultura organizacional educativa.
os	ctos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.
ca instrumento e indicador de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para asumir consensos y compromisos de mejora de la identidad institucional con sus colaboradores en la gestión de la cultura organizacional. - Lista de cotejo para la observación de las acciones de consolidación de la identidad institucional con sus colaboradores.

Desarrollo de la sesión 6:

1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Planteamiento del caso



Juan Pablo, es un directivo poco comunicativo y cuando quiere comunicar algo, sea información, instrucciones para alguna jornada educativa, resultado de los aprendizajes o simplemente solicitar apoyo lo hace generando un clima adverso e incluso termina gritando. Ya sus colegas directivos le han recomendado que tenga paciencia y que asuma un rol de escucha antes de “dar órdenes” y lanzar acusaciones. El tema es que esto ha traspasado los muros de la unidad educativa y en el entorno se le conoce como “el gritón”. Una de las últimas consecuencias de su actitud es que la imagen institucional y por lo tanto la identidad institucional se ha venido abajo y ya nadie quiere ir a la escuela porque expresan que no se logra nada bueno. Finalmente, ha decidido despedir a varios colegas porque según él, no aportan nada a los objetivos institucionales.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas de la actitud de Juan Pablo?
- ¿Qué le recomendarías a Juan Pablo?
- ¿Qué harías para recuperar la identidad institucional? Considera al menos 7 acciones a desarrollar.

2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

La Comunicación Asertiva es el proceso de comunicación donde se establecen relaciones que implican conductas honestas, respetuosas y positivas cuando se interactúa con otras personas, significa tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes, sentimientos, creencias u opiniones propios o ajenos de una manera honesta, oportuna y respetuosa para lograr como meta una comunicación que nos permita obtener cuanto queremos sin lastimar a los demás. (practicar la empatía).

A diario, podemos observar en la institución compañeros de trabajo que se destacan por su entusiasmo, dinamismo, proactividad y por transmitir sus pensamientos de manera asertiva, con una positiva disposición para mantener en alto el buen nombre y la imagen institucional.

Es claro que si los servidores penitenciarios nos contagiamos de esta actitud y derrotamos aquellas posturas muchas veces cotidianas que no aportan nada bueno a la institución, se generaran hábitos de comunicación asertiva, construyendo la cultura penitenciaria que todos queremos.

La asertividad y la satisfacción laboral tienen mucha relación, una persona satisfecha con su trabajo, con buena disposición, con sentido de pertenencia, es una persona más productiva que disfruta, goza y ama lo que hace.

Estar satisfecho en el trabajo hace que proyectemos una actitud positiva y propositiva, que tengamos ganas de crecer en nuestro entorno laboral; buscando solucionar adversidades y esperando que el trabajo nos dignifique como seres humanos.

Egüsquiza O. (2014) plantea que existen dos áreas básicas en la vida de un individuo: la familia y el trabajo y la forma de enfrentarse a ellas también revela su grado de asertividad.

Para ser asertivo en cualquiera de las dos áreas hay que poseer una orientación activa y fijarse metas que consoliden el autoestima. En la relación íntima con la familia y en el amor el propósito debe ser la franqueza, la comunicación y el compartir todo el ser emocional de uno. Los sentimientos vienen primero.

En el trabajo, el énfasis asertivo es exactamente a la inversa. La actuación viene primero, los sentimientos después. El propósito consiste en la productividad y el logro. Debido a esto, las relaciones con los demás en el trabajo tienden a ser más superficiales que íntimas. En los sentimientos que expresa el individuo se dan mayor énfasis a la adaptación que a la franqueza.

El trabajo se convierte en extensión de uno mismo y en expresión de sí. A esto se añade el estilo, el ritmo, la velocidad, el modo peculiar de enfrentarse a los problemas.

Cuando más asertivo sea alguien en relación con el trabajo y más dispuesto se halle a afirmar con su actuación «este soy yo», mayores satisfacciones obtendrá.

Esta satisfacción se ve reflejada en la proyección que hace la persona de su trabajo hacia los demás, lo cual influirá notablemente en la imagen de esa institución a la que pertenece. Hablar bien de la institución es hablar bien de usted mismo y de su relación con su trabajo.

Van Riel, 1997, establece que la **imagen corporativa** es el retrato que se tiene de la empresa. Se trata del conjunto de significados por los que una corporación u organización es conocida y a través de los cuales la gente la describe, recuerda y relaciona.

La identidad corporativa, señala el autor, es el autorretrato de una corporación, las entradas o señales que ofrece por medio de su comportamiento, comunicación y simbolismo; es decir, la denotación de todas las formas de expresión que la empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza y presentarse a sí misma frente a los públicos objetivos internos y externos (empleados, clientes, proveedores de capital y público), mediante el uso de símbolos, comunicación y

comportamientos, con base en una filosofía, así como sus objetivos a largo plazo y la imagen deseada.

La importancia de la **identidad corporativa**, de acuerdo con Van Riel, radica en que permite:

1. Aumentar la motivación entre los empleados de la empresa a través de la creación de un sentimiento de pertenencia con ésta.
2. Inspira confianza entre los públicos objetivos externos de la empresa.
3. Tener consciencia del importante papel de los clientes.
4. Tener consciencia del papel vital de los públicos objetivo.

Retomando el autor, podemos entender que parte de la consolidación de esa imagen en la institución depende de nosotros, quienes como seres humanos a través de la comunicación fijamos una cultura y por ende una imagen, que no solo es visual sino también comportamental. Es decir, el público objetivo no solo reconoce la institución a través de sus logos e imágenes, también la reconoce a través del comportamiento de ésta en relación con el servicio que presta por parte de quienes la integran.

Finalmente, y como lo expresa la cartilla sobre la comunicación asertiva del programa “El INPEC Somos Todos Deja Tu Huella” frecuentemente nos permitimos decir “el INPEC no cambia, siempre lo mismo” o lo que es peor comunicamos negativamente su actuar ante la sociedad, sin detenerse a pensar que somos parte de ella y que le debemos lealtad. La invitación es cambiar los malos hábitos en la comunicación y que lo que tengamos que comunicar se realice de manera asertiva; es decir de manera oportuna, respetuosa y con quienes corresponda.

3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones apporto al desarrollo de la identidad institucional?

- ¿En qué situaciones no aporfo e incluso daño la imagen institucional de la unidad educativa?
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
 - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?
 - ¿Qué debe mejorar el especialista del taller

Sesión 7

Taller de comunicación asertiva					
Datos informativos					
Nº	o estimado	ro de la actividad	ro de periodos	de inicio	de finalización
nsable	Módulo				
asana Vivianna Zumba Santín	Construyo con libertad una cultura organizacional				
sito	ar la cultura organizacional en la unidad educativa				
Planificación					
vo de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar situaciones donde se ejerce la libertad en el fortalecimiento de la cultura organizacional con participación de sus colaboradores. 				
limientos	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Planteamiento de un estudio de caso - Revisión del caso según las dimensiones de la cultura organizacional educativa 				
s/conceptos	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de la cultura organizacional en la gestión directiva. - Dimensiones de la cultura organizacional 				

ología	Planteamiento de un caso o situación problemática que permita poner en riesgo la cultura organizacional educativa.
os	otos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.
ca instrumento e indicador de evaluación	- Técnica para asumir consensos y compromisos de mejora de la cultura organizacional con sus colaboradores.

Desarrollo de la sesión 7:

1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Planteamiento del caso

Para María de los Ángeles, una directora con muchos años de experiencia ha llegado el momento de fortalecer la cultura institucional. Para esto se anima a plantear, la revisión de los valores que le dan sentido y dirección a la unidad educativa. Todos los directivos estuvieron de acuerdo, con iniciar este trabajo y para esto contrataron un consultor que los guiaría hasta alcanzar dicho objetivo. Con el correr del tiempo invertido para tal fin, los aspectos comunicativos empezaron a debilitarse; el principal punto de desacuerdo, qué valores deben integrarse y cuales descartarse para constituir una unidad educativa renovada y siempre vigente. Finalmente, acordaron mantener los tres valores pilares de la escuela e incluir dos más.

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué opinas de la actitud de María de los Ángeles?
- ¿Qué valores incluirías en la unidad educativa para fortalecer la cultura organizacional? Fundamenta cada valor.
- ¿Qué harías fortalecer la cultura organizacional? Menciona al menos 5 acciones que lleven a dicho objetivo.

2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

¿Qué es la cultura organizacional?

Es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman. A su vez, para Jorge Etkin y Leonardo Schvarstein, la cultura es un componente activo y movilizador, puede estar o no formalizado y es un sistema que se encuentra en interacción con un sistema más amplio del cual forma parte (la sociedad). Dentro del concepto de cultura organizacional hay que considerar tanto aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema. La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

La cultura es un proceso, entendido como fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los miembros de la organización, a partir del cual se genera sentido. Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de relativamente estable, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de reconfiguración como a la de dicha estabilidad. Que las pautas sean compartidas no implica que sean producto del consenso; nunca son totalmente aceptadas o rechazadas y se van forjando en el entramado de las relaciones cotidianas. Por tratarse de un proceso que recrea una configuración particular de elementos, el

equilibrio de este sistema está en permanente tensión, la cual puede ser útil de visualizar en una fase diagnóstica. Por eso, sostener que tiene una relativa estabilidad y que aporta cierta regularidad a la organización no implica decir que es algo estanco o estático.

Es posible reconocer distintas categorías de sistemas culturales, a saber:

- Fuertes o débiles: según la intensidad con que los rasgos culturales impulsan las conductas de los individuos. Cuanto mayor sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.
- Concentradas o fragmentadas: según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades componentes de una organización.
- Tendientes al cierre o a la apertura: según la permeabilidad del sistema a los cambios del entorno.
- Autónomas o reflejas: en virtud de si las pautas son singulares o imitación de un modelo externo.

Tipos de cultura

La cultura del PODER:

- Juego de negociación y compromiso entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto.
- Fuente central de poder.
- El crecimiento de la organización depende de la capacidad de la persona que está en el centro.
- Organización politizada.
- Cultura orgullosa y fuerte.
- Motivación por dinero o símbolos.

La cultura de la FUNCIÓN:

- Típica de las burocracias.
- Es lógica y racional.
- Coexisten funciones especializadas.
- Coordinadas por pequeños grupos en la cima de la organización.
- Poder = posición formal.

- Conocimiento de las normas y especialización.
- “Yo soy mi puesto”.

La cultura de la PERSONA:

- El individuo es el eje principal.
- Diseñada para servir a sus miembros.
- Aplicable a organizaciones de profesionales.
- Existe gran autonomía decisoria individual.
- Sus integrantes se destacan por sí mismos.
- Cuesta lograr la identificación con la organización.
- Influencia y negociación “uno a uno”.

La cultura de la TAREA:

- La capacidad técnica es la fuente del poder.
- Se aplica en estructuras matriciales y virtuales.
- Se comparte el conocimiento.
- Apta para la resolución de problemas.
- Manejo de proyectos complejos e innovadores.
- No existen privilegios (edad, antigüedad, etc.)
- Cultura de equipo y muy adaptable.

Los valores en la cultura organizacional

Unos de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los valores: el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones.

Este sistema de valores, aprehendido por la totalidad de los integrantes de la organización –principalmente por medio de la Comunicación- surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en valores simbólicos

que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.

Cada organización define sus propios valores. Debe destacarse que, en la medida que los valores de una organización estén en concordancia con los valores de la justicia natural que los miembros y socios estratégicos tienen como característica inherente, la organización se verá más fortalecida. Esta unidad de criterios permite una identificación más rápida y más comprometida de sujetos con la organización, su Visión y su Misión.

Entre estos valores morales y normas de conducta organizacionales se pueden mencionar, como ejemplo, los siguientes:

- Importancia de ejecutar el trabajo bien desde la primera vez.
- Creencia en una calidad superior.
- El cliente es primero.
- Creencia en la innovación.
- Creencia en la comunicación honesta.
- Excelencia a través del mejoramiento continuo.
- Sentido de pertenencia a la organización.
- Cada uno se siente dueño de la organización.
- Respeto mutuo.
- Integridad.
- Trabajo en equipo.
- Igual oportunidad para todos.
- Los errores son tomados como oportunidad de mejoramiento.
- Conducta ética responsable.
- Protección ambiental.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo.
- Liderazgo participativo.

3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones apporto al desarrollo de la cultura organizacional?
- ¿En qué situaciones no apporto e incluso daño al desarrollo de la cultura orgaizacional?
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
 - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?
 - ¿Qué debe mejorar el especialista del taller?

Sesión 8

Taller de comunicación asertiva					
Datos informativos					
N°	Nombre	Nombre de la actividad	Horario de la actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización
	Min			Julio	Julio
Responsable	Módulo				
Susana Zumba Santín	Vivianna Construyo con respeto una cultura organizacional				
Objetivo	Desarrollar una cultura organizacional respetuosa de las diferencias individuales en la unidad educativa				

Planificación	
vo de la actividad	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar situaciones donde se ejerce con respeto el fortalecimiento de la cultura organizacional con participación de sus colaboradores. - Intercambiar experiencias sobre las expresiones de respeto participación de los colaboradores en el fortalecimiento de la cultura organizacional - Concretar oportunidades para el fortalecimiento de la cultura institucional de la unidad educativa junto a sus colaboradores en situaciones adversas. - Aplicar el postest sobre cultura organizacional educativa a los directivos.
dimientos	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Planteamiento de un estudio de caso - Revisión del caso según las dimensiones de la cultura organizacional educativa - Compromisos para la mejora de la cultura organizacional basada en el respeto a las diferencias individuales que genera y condiciona la identidad institucional.
os/conceptos	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de la cultura organizacional en la gestión directiva. - Situaciones en las que se desarrolla la cultura organizacional. - Dimensiones de la cultura organizacional - Estrategias para fortalecer los valores como el respeto en una cultura organizacional con todos los colaboradores.
logía	Planteamiento de un caso o situación problemática que permita poner en riesgo la cultura organizacional educativa usando los consensos para su fortalecimiento de la misma.
os	ctos multimedia, papelotes, plumones, borrador, hoja impresa del caso y pizarra.

ca instrumento e indicador de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Técnica para asumir consensos y compromisos del desarrollo del respeto en la cultura organizacional con sus colaboradores. - Lista de cotejo para la observación de las acciones de consolidación de la identidad institucional con sus colaboradores. - Aplicación del cuestionario de Cultura organizacional educativa.
--	---

Desarrollo de la sesión 8:

1° Inicio de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Planteamiento del caso

Para María de los Ángeles, una directora con muchos años de experiencia ha llegado el momento de fortalecer la cultura institucional. Para esto se anima a plantear, la revisión de los valores que le dan sentido y dirección a la unidad educativa. Todos los directivos estuvieron de acuerdo, con iniciar este trabajo y para esto contrataron un consultor que los guiaría hasta alcanzar dicho objetivo. Con el correr del tiempo invertido para tal fin, los aspectos comunicativos empezaron a debilitarse; el principal punto de desacuerdo, qué valores deben integrarse y cuales descartarse para constituir una unidad educativa renovada y siempre vigente. Finalmente, acordaron mantener los tres valores pilares de la escuela e incluir dos más.

Responde a las siguientes preguntas:

- Si tuvieras que construir con respeto la cultura organizacional de tu unidad educativa. ¿Qué acciones consideras que son las más adecuadas.
- ¿Qué valores incluirías en la unidad educativa para fortalecer la cultura organizacional? Fundamenta cada valor.
- ¿Qué harías fortalecer la cultura organizacional? Menciona al menos 5 acciones que lleven a dicho objetivo.

2° Proceso de la sesión (Tiempo: 60 minutos)

Manejo y discusión de la información en contraste con los resultados obtenidos en la resolución del caso

En equipos de trabajo, pongan en común lo encontrado en la solución individual del caso planteando y lleguen a consensos. Los mismos deben ser presentados en un sociodrama, en un cartel publicitario o en un discurso.

Para complementar y mejorar sus respuestas, utilizan la siguiente información:

Identidad y cultura

Los rasgos de identidad, en tantos elementos conocidos y compartidos por los miembros de una organización, están comprendidos dentro del concepto de cultura. Ambos conceptos mantienen una relación recursiva, se forman por un mismo proceso conjunto. De todas maneras, el observador externo debe ubicarlos en distintos dominios a los efectos de la descripción y análisis. Entre ambos conceptos existen diferencias, que están dadas por:

Su condición de existencia. La identidad es autosuficiente.

- La identidad no es resultado del intercambio con el entorno.
- A diferencia de la identidad, la cultura es observable y por lo tanto aprendible.
- La cultura se actualiza e incrementa con nuevos conocimientos. La identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.
- La cultura puede ser entendida o imitada. La identidad existe más allá de que sea comprendida.
- La cultura se ubica en el dominio de las capacidades. La identidad es un meta concepto del enfoque de la auto organización.

La cultura viene a ser el modo que cada organización tiene de hacer las cosas como resultado de la interrelación de seis factores muy diversos: los valores y las creencias; las normas internas; las políticas escritas de la organización; la motivación vertical, los sistemas y procesos formales e informales, y las redes internas presentes en la organización.

Como se puede apreciar, entre los factores mencionados hay algunos que difícilmente son observables y otros que se expresan más explícitamente en la forma de documentos de la organización así como en comportamientos evidentes.

Hay empresas que suelen acudir a consultoras para solicitarles la creación de una cultura organizacional, como si esta no existiera. Al respecto hay que indicar que toda organización ya constituida, como toda estructura compuesta por interacciones humanas, tiene una cultura. Por ello las culturas no son creadas, sino que ya existen.

Lo que se puede hacer es dirigir, orientar o moldear conscientemente el desarrollo cultural de una organización, empleando para ello una serie de herramientas. Realizar cambios en la cultura de la organización es viable e incluso necesario cuando su ello implica contribuir en forma determinante en el éxito de los objetivos planteados por la empresa.

Elementos para construir una cultura corporativa

Una empresa puede construir una cultura organizacional que impulse la competitividad y aporte al éxito. Para ello debe desarrollar una serie de acciones que conduzcan a lograr que los fundamentos que definen dicha cultura sean considerados por todos sus integrantes como factores clave en la ejecución de la estrategia empresarial.

- **Los valores de la cultura pueden ser cambiados positivamente**

Pero dichos cambios deben ser asumidos con convicción y con sentido de propósito, además de ser comunicados para integrarlos en el ADN de la organización. A manera de ejemplo, si se quiere introducir una cultura de igualdad de género, debe haber acciones orientadas en esa dirección. Por ejemplo, se debe pagar los mismos sueldos por las mismas responsabilidades, para ambos géneros.

- **Comunicar y explicar internamente los cambios operados**

La comunicación interna debe estar alineada con la ejecución de la estrategia empresarial. Cuando los directivos y líderes emocionalmente inteligentes comunican los valores empresariales, fomentan el compromiso de los colaboradores con dichos valores y con los objetivos de la organización.

- **Potenciar el sentido y orgullo de pertenencia**

Un objetivo clave es lograr que los colaboradores sientan a la empresa como propia y que desarrollen fuertes vínculos afectivos hacia ella. La historia de la empresa contiene valores que los colaboradores deben rescatar y con los que se debe buscar que se identifiquen. Por ejemplo: la perseverancia de los fundadores.

- **Desarrollar las cuatro fases de la salud organizativa**

Según el experto Patrick Lencione, una organización puede ser considerada estructuralmente saludable cuando logra integrar y complementar adecuadamente su gestión directiva, su dinámica operacional, la ejecución de la estrategia y su cultura. Esta integración debe propender a agregar valor en forma sostenida.

Las fases de la salud organizativa de una empresa son: conformar un equipo de líderes al más alto nivel; crear claridad respecto a lo que es y representa la cultura corporativa para los líderes de la organización; comunicar los criterios de claridad estratégica y reforzar los criterios de claridad estratégica, de manera que se pueda garantizar su vigencia a largo plazo.

3° Cierre de la sesión (Tiempo: 30 minutos)

Para el cierre de la sesión, se espera que los participantes puedan evaluar, utilizando las siguientes preguntas:

- ¿En qué situaciones apporto al desarrollo a construcción de la cultura organizacional de la unidad educativa?
- ¿En qué situaciones no apporto e incluso me niego a formar parte de la construcción de la cultura organizacional de la unidad educativa?
- Pensando en la mejora de la próxima sesión:
 - ¿Qué actitudes debo mejorar para la próxima sesión?
 - ¿Qué debe mejorar el especialista del taller?

VII. Estrategias metodológicas

- Estudio de caso
- Problematicación de situaciones reales o ficticias.
- Lluvia de ideas

- Árbol de problemas y soluciones
- Trabajo colaborativo

VIII. Evaluación

VIII.1 Evaluación inicial: se identifica el nivel de gestión del clima organizacional educativo de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago, usando para este fin el pretest (Cuestionario de clima organizacional educativo)

VIII.2 Evaluación de proceso: se usará la lista de cotejo sobre la comunicación asertiva con el fin de obtener información sobre el buen desarrollo de cada sesión y de ser el caso intervenir con ajustes para la mejora de los mismos.

VIII.3 Evaluación final: se identificará el nivel de gestión del clima organizacional educativo de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago, usando para este fin el postest (Cuestionario de clima organizacional educativo)

FOTOGRAFÍAS

GRUPO DE TRABAJOS SESIÓN DEL TALLER SALÓN DE CÓMPUTO



GRUPO DE TRABAJO



UNIDAD EDUCATIVA QUINTILIANO SANCHEZ RENDON

BUENA FE LOS RIOS

Los Ríos, 24 de Mayo del 2018

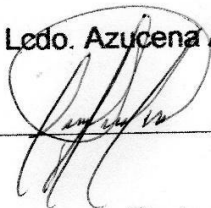
CONSTANCIA

La maestriza **Lcda. ZUMBA SANTIN SUSANA VIVIANNA**, aplico la prueba piloto del Proyecto de Investigación: **"Taller de comunicación asertiva en el clima organizacional en una Unidad Educativa los Ríos 2018"** Dicha prueba se realizó en las instalaciones de la Institución , los 12 días del mes de Mayo y el 13 mes de Mayo del 2018.

Se expide la presente solicitud de la interesada, para fines convenientes.

Atentamente

Lcdo. Azucena Alcivar



Rectora



Ministerio
de Educación

UNIDAD EDUCATIVA FEDERICO INTRIAGO

RECINTO FEDERICO INTRIAGO - VALENCIA - LOS RÍOS



Los Ríos, 24 de Mayo del 2018

AUTORIZACIÓN

Autorizo a la **LCDA.ZUMBA SANTIN SUSANA VIVIANNA**, con CI 171982561-2 para elaborar su trabajo de Investigación titulado: **“Taller de comunicación asertiva en el clima organizacional en una Unidad Educativa los Ríos 2018”** Dicho proyecto se realizó en las instalaciones de la Institución, en el periodo lectivo 2018.

Se expide la presente solicitud de la interesada, para fines convenientes.

Atentamente

Lcdo. Miguel Risco Ponce
Rector

Anexo 5. Matriz de consistencia

FORMULACION DEL PROBLEMA	VARIABLES	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	DIMENSIONES	POBLACIÓN Y MUESTRA	DISEÑO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	PRUEBA DE CONTRASTE
<p>¿De qué manera influye el taller de comunicación asertiva en el clima organizacional educativo de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos – 2018?</p> <p>Específicas</p> <p>P.E.1.</p> <p>¿En qué medida el taller de comunicación asertiva mejora el ambiente físico de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago</p>	<p>VD:</p> <p>Clima organizacional educativo</p> <p>VI: Taller de comunicación asertiva</p>	<p>Determinar en qué medida el taller de comunicación asertiva mejora significativamente del clima organizacional de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago de Los Ríos - 2018.</p> <p>Específicos</p> <p>Identificar el nivel del clima organizacional educativo de los directivos en la Unidad Educativa Federico Intriago, antes de aplicar el taller de comunicación</p>	<p>Hi:</p> <p>La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora significativamente el clima organizacional educativo de los directivos de la Unidad educativa Federico Intriago Los Ríos- 2018.</p> <p>H0:</p> <p>La aplicación del taller de comunicación asertiva no mejora significativamente el clima organizacional educativo</p>	<p>Ambiente físico</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Ambiente social</p> <p>Características de sus miembros</p> <p>Comportamiento organizacional</p> <p>Expresión de pensamientos</p>	<p>Población</p> <p>12 docentes de la Unidad educativa de Federico Intriago y de San Pedro de la Y</p> <p>Muestra</p> <p>Los mismos docentes de la población, al ser esta muy pequeña.</p> <p>Muestra o:</p>	<p>MÉTODO</p> <p>:</p> <p>Cuantitativo</p> <p>TIPO DE ESTUDIO</p> <p>:</p> <p>Preexperimental</p> <p>DISEÑO:</p> <p>Esquema</p> <p>:</p> <p>M: O1----- - X ----- O2</p> <p>Dónde:</p> <p>M = Directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago, provincia de Los Ríos.</p>	<p>Técnicas:</p> <p>Encuesta</p> <p>Observación</p> <p>Instrumentos</p> <p>Cuestionario de Clima organizacional educativo</p> <p>Lista de cotejo</p>	<p>Estadísticos de tendencia central e inferencial.</p>

<p>Los Ríos - 2018?</p> <p>P.E.2 ¿En qué medida el taller de comunicación asertiva mejora la estructura organizacional de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos-2018?</p> <p>P.E.3 ¿En qué medida el taller de comunicación asertiva mejora las características de sus miembros de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos-2018?</p> <p>P.E.4 ¿En qué</p>	<p>ión asertiva.</p> <p>Determinar en qué medida el taller de comunicación asertiva mejora el ambiente físico de los directivos de la Unidad Educativa de Federico Intriago Los Ríos 2018.</p> <p>Determinar en qué medida el taller de comunicación asertiva mejora la estructura organizacional de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago de los Ríos 2018.</p> <p>Determinar en qué medida el</p>	<p>de los directivos de la Unidad educativa Federico Intriago Los Ríos - 2018.</p> <p>Específicas</p> <p>He1: La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora significativamente la gestión de las condiciones del ambiente físico de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos-2018.</p> <p>H01: La aplicación del taller de comunicación asertiva no mejora significativamente la gestión de</p>	<p>Expresión de sentimientos</p> <p>Difusión de conocimientos</p> <p>Construcción de identidad</p> <p>Construcción de cultura institucional</p>	<p>Se tomará como muestra tal cual está constituida en cada unidad educativa. Así queda:</p> <p>12 docentes de la unidad educativa Federico Intriago, Valencia-Los Ríos 2018</p>	<p>O1 = Aplicación del Pre test</p> <p>O2 =. Aplicación del Pos test</p> <p>X = Taller de Comunicación Asertiva</p>			
---	---	---	---	--	---	--	--	--

<p>medida el taller de comunicación asertiva mejora el comportamiento organizacional de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos - 2018?</p>		<p>taller de comunicación asertiva mejora el ambiente social de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago Los Ríos 2018.</p>	<p>las condiciones del ambiente físico de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos-2018.</p>					
<p>P.E.5 ¿En qué medida el taller de comunicación asertiva mejora en la gestión del comportamiento organizacional de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos - 2018?</p>		<p>Determinar en qué medida el taller de comunicación asertiva mejora la característica de sus miembros de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago Los Ríos-2018.</p>	<p>H2: La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora significativamente la gestión de la estructura de la organización de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos - 2018.</p>					
		<p>Determinar en qué medida el taller de comunicación asertiva mejora el comportamiento</p>	<p>H02: La aplicación del taller de comunicación asertiva no mejora significativamente la</p>					

		<p>organizaci onal d los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago Los Rios-2018.</p> <p>Identificar el nivel del clima organizaci onal de los directivos en la Unidad Educativa Federico Intriago, después de aplicar el taller de comunicac ión asertiva.</p>	<p>gestión de la estructura de la organizaci ón de los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos -2018.</p> <p>H3: La aplicaci3n del taller de comunicac i3n asertiva mejora significativ amente la gesti3n del ambiente social de los directivos de la Unidad educativa Federico Intriago Los Ríos-2018.</p> <p>H03: La aplicaci3n del taller de comunicac i3n asertiva no mejora significativ amente la gesti3n del ambiente</p>				
--	--	---	---	--	--	--	--

			<p>social de los directivos de la Unidad educativa Federico Intriago Los Ríos-2018.</p> <p>H4: La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora significativamente la gestión de las características personales de sus miembros en los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos - 2018.</p> <p>H04: La aplicación del taller de comunicación asertiva no mejora significativamente la gestión de las</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--

			<p>características personales de sus miembros en los directivos de la unidad educativa Federico Intriago Los Ríos - 2018.</p> <p>H5: La aplicación del taller de comunicación asertiva mejora significativamente la gestión del comportamiento organizacional de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago Los Ríos - 2018.</p> <p>H05: La aplicación del taller de comunicación asertiva no mejora significativamente la gestión del</p>				
--	--	--	---	--	--	--	--

			comportamiento organizacional de los directivos de la Unidad Educativa Federico Intriago Los Ríos - 2018.					
--	--	--	---	--	--	--	--	--

Anexo 6: Acta de aprobación de originalidad de tesis

 UCV UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	--	---


Yo, Karl Friederick Torres Mirez docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Piura, revisor (a) de la tesis titulada

"Taller comunicación asertiva en el clima organizacional en una unidad educativa de Los Rios-2018" de la (los) estudiante(s) Susana Vivianna Zumba Santin, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Piura, 6 de diciembre de 2019


Firma
Mg. Karl Friederick Torres Mirez
DNI: 46710220



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerrectorado de Investigación
---------	----------------------------	--------	---------------------	--------	---------------------------------

Anexo 7: Reporte turniting

Taller de comunicación asertiva en el clima organizacional en una unidad educativa Los Rios -2018

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%	8%	1%	23%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	21%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad Catolica de Trujillo Trabajo del estudiante	<1%
4	es.scribd.com Fuente de Internet	<1%
5	www.reduc.cl Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote Trabajo del estudiante	<1%
7	www.e-barcelona.org Fuente de Internet	<1%
8	www.iladiba.com.mx Fuente de Internet	<1%



Scanned with
CamScanner

Anexo 9: Versión final de trabajo de investigación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE
LA UNIDAD DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

ZUMBA SANTÍN, SUSANA VIVIANNA

INFORME TITULADO:

"Taller de Comunicación Asertiva en el clima organizacional en una Unidad Educativa de Los Ríos 2018".

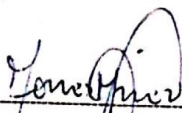
PARA OBTENER EL GRADO O TÍTULO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

SUSTENTADO EN FECHA: 11 de ABRIL 2019

NOTA O MENCIÓN: Aprobado por unanimidad





MG. KARL FRIEDERICK TORRES MIREZ
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN Y GRADOS UPG
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO -PIURA