



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**TESIS**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS EN  
COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR LA  
RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N° 16020, DEL DISTRITO DE JAÉN,  
PROVINCIA JAÉN – 2017.**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACION PUBLICA

Autor:

Bach. Torres Silva, Italo

Asesor

Mg. Gonzales Vigo, María Aurora

**Línea de Investigación:**

**Talento Humano y Comportamiento Organizacional**

**Pimentel – Perú 2017**



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACION PÚBLICA

**TESIS**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS EN  
COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR LA  
RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA N° 16020, DEL DISTRITO DE JAÉN,  
PROVINCIA JAÉN – 2017.**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Autor:  
Bach. Torres Silva, Italo

**Pimentel-Perú 2017**

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS EN  
COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA MEJORAR LA RELACIÓN  
ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 16020, DEL  
DISTRITO DE JAÉN, PROVINCIA JAÉN – 2017.

---

Asesor metodológico

Mg. GONZALES VIGO, MARÍA AURORA

---

Presidente del jurado de tesis

Mg. VILLANUEVA CALDERÓN, JUAN

---

Secretario del jurado de tesis

CPC. HERNÁNDEZ TERÁN, SAUL

---

Vocal del jurado de tesis

Mg. VALERA AREDO, JULIO CESAR

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	i
RESUMEN .....	iv
ABSTRACT .....	v
INTRODUCCIÓN .....	vi
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Realidad problemática .....	2
1.2. Trabajos previos .....	6
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	11
1.4. Formulación del problema .....	29
1.5. Justificación e importancia del estudio.....	29
1.6. Hipótesis.....	31
1.7. Objetivos .....	31
CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODOS .....	34
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	34
2.2. Población y muestra.....	35
2.3. Variables - Operacionalización .....	35
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	40
2.5. Procedimiento de análisis de datos .....	40
2.6. Aspectos éticos.....	41
2.7. Criterios de rigor científico:.....	42
CAPÍTULO III: RESULTADOS .....	44
3.1. Presentación de Resultados .....	44
3.2. Interpretación de tablas y figuras: Comunicación asertiva.....	45
3.3. Interpretación de tablas y figuras: Clima organizacional .....	49
3.4. Interpretación de tablas y figuras: Desempeño laboral.....	58
3.5. Análisis de correlación de Pearson.....	65
3.6. Discusión de resultados.....	66
3.7. Aporte científico: Propuesta .....	68
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	99
4.1. Conclusiones.....	99
4.2. Recomendaciones .....	101
CAPÍTULO V: REFERENCIAS.....	103
ANEXOS .....	107
ANEXO 1: Matriz de consistencia .....	108
ANEXO 2: Modelo de cuestionario de Comunicación Asertiva .....	111
Anexo 3: Modelo de cuestionario de Clima Organizacional. ....	112
Anexo 4: Modelo de cuestionario de Desempeño Laboral. ....	113

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 ¿MI SUPERIOR INMEDIATO PIDE OPINIONES PARA AYUDARLE A TOMAR DECISIONES? .....	45
TABLA 2 ¿LAS REUNIONES DE COORDINACIÓN SON FRECUENTES? .....	46
TABLA 3 ¿“MI JEFE INMEDIATO SUPERIOR ME COMUNICA SI ESTOY REALIZANDO BIEN O MAL MI TRABAJO”? ...	47
TABLA 4 ¿“LA INFORMACIÓN DE INTERÉS PARA TODOS LLEGA DE MANERA OPORTUNA A MI PERSONA”? .....	48
TABLA 5 ¿“SE SIENTE COMPROMETIDO CON EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN”? .....	49
TABLA 6 ¿“SE CONSIDERA FACTOR CLAVE, PARA EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN”? .....	50
TABLA 7 ¿SE PREOCUPA POR EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN? .....	51
TABLA 8 ¿“LA INSTITUCIÓN FOMENTA Y PROMUEVE LA COMUNICACIÓN INTERNA”? .....	52
TABLA 9 ¿“ES POSIBLE LA COMUNICACIÓN CON PERSONAS DE MAYOR JERARQUÍA”? .....	53
TABLA 10 ¿SE DAN REUNIONES PARA COMUNICAR OPINIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN? .....	54
TABLA 11 ¿“SE DISPONE DE TECNOLOGÍA QUE FACILITE EL TRABAJO”? .....	55
TABLA 12 ¿“CUENTA CON LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS, PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS TAREAS”? .....	56
TABLA 13 ¿“LA REMUNERACIÓN ESTÁ DE ACUERDO AL DESEMPEÑO Y LOS LOGROS”? .....	57
TABLA 14 ¿NO REQUIERE DE SUPERVISIÓN FRECUENTE? .....	58
TABLA 15 ¿“SE MUESTRA RESPETUOSO Y AMABLE EN EL TRATO”? .....	59
TABLA 16 ¿ACEPTA LAS REGLAS ESTABLECIDAS POR EL JEFE? .....	60
TABLA 17 ¿FALTA MUCHO AL TRABAJO? .....	61
TABLA 18 ¿LLEGA PUNTUAL AL TRABAJO? .....	62
TABLA 19 ¿MUESTRA APTITUD PARA INTEGRARSE AL EQUIPO? .....	63
TABLA 20 ¿“SE IDENTIFICA FÁCILMENTE CON LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO”? .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 ¿MI SUPERIOR INMEDIATO PIDE OPINIONES PARA AYUDARLE A TOMAR DECISIONES? .....	45
FIGURA 2 ¿LAS REUNIONES DE COORDINACIÓN SON FRECUENTES?.....	46
FIGURA 3 ¿“MI JEFE INMEDIATO SUPERIOR ME COMUNICA SI ESTOY REALIZANDO BIEN O MAL MI TRABAJO”? .	47
FIGURA 4 ¿“LA INFORMACIÓN DE INTERÉS PARA TODOS LLEGA DE MANERA OPORTUNA A MI PERSONA”? .....	48
FIGURA 5 ¿“SE SIENTE COMPROMETIDO CON EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN”?.....	49
FIGURA 6 ¿“SE CONSIDERA FACTOR CLAVE, PARA EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN”?.....	50
FIGURA 7 ¿SE PREOCUPA POR EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN? .....	51
FIGURA 8 ¿“LA INSTITUCIÓN FOMENTA Y PROMUEVE LA COMUNICACIÓN INTERNA”? .....	52
FIGURA 9 ¿“ES POSIBLE LA COMUNICACIÓN CON PERSONAS DE MAYOR JERARQUÍA”? .....	53
FIGURA 10 ¿SE DAN REUNIONES PARA COMUNICAR OPINIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN?.....	54
FIGURA 11 ¿“SE DISPONE DE TECNOLOGÍA QUE FACILITE EL TRABAJO”? .....	55
FIGURA 12 ¿“CUENTA CON LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS, PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS TAREAS”? .....	56
FIGURA 13 ¿“LA REMUNERACIÓN ESTÁ DE ACUERDO AL DESEMPEÑO Y LOS LOGROS”?.....	57
FIGURA 14 ¿NO REQUIERE DE SUPERVISIÓN FRECUENTE? .....	58
FIGURA 15 ¿“SE MUESTRA RESPETUOSO Y AMABLE EN EL TRATO”? .....	59
FIGURA 16 ¿ACEPTA LAS REGLAS ESTABLECIDAS POR EL JEFE? .....	60
FIGURA 17 ¿FALTA MUCHO AL TRABAJO? .....	61
FIGURA 18 ¿LLEGA PUNTUAL AL TRABAJO?.....	62
FIGURA 19 ¿MUESTRA APTITUD PARA INTEGRARSE AL EQUIPO? .....	63
FIGURA 20 ¿“SE IDENTIFICA FÁCILMENTE CON LOS OBJETIVOS DEL EQUIPO”? .....	64

## RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo elaborar un Plan de Estrategias en comunicación asertiva para lograr el fortalecimiento del clima organizacional y el desempeño laboral en la I.E. 16020. En atención a ello, esta investigación corresponde a una investigación del tipo Explicativa con un diseño No experimental, con una muestra constituida por 30 trabajadores entre directivos, docentes y personal administrativo que ejercen labores dentro de la institución en mención. Para la recolección de la información se recurrió a la técnica de la encuesta con la implementación de un cuestionario de 20 ítems. El análisis de información del instrumento se realizó mediante la tabulación de los datos, usando tablas y gráficos estadísticos en base a las frecuencias y porcentajes de las afirmaciones. La interpretación se realizó teniendo en cuenta el marco teórico de la investigación, determinándose que la comunicación utilizada actualmente en la I.E. 16020 no es efectiva, y que repercute negativamente en el clima organizacional y el buen desempeño laboral: Por ello, se propone implementar un plan de estrategias en comunicación asertiva, el cual consta de ocho talleres donde se tratarán temas de comunicación eficaz, empatía, escucha activa, asertividad y otros. Se concluye que existe una comunicación diferenciada, lo cual dificulta las coordinaciones entre los directivos y el personal docente y administrativo, lo que requiere de determinados recursos y habilidades interpersonales; por lo que, se recomienda poner en práctica un plan en comunicación asertiva para mejorar la relación interpersonal de los trabajadores de cada institución.

**Palabras Claves:** Plan, Comunicación asertiva, Clima Organizacional, Desempeño Laboral.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to prepare a Strategies Plan in assertive communication to achieve the strengthening of the organizational climate and job performance in the I.E. 16020. In light of this, this investigation corresponds to an Explanatory type investigation with a non-experimental design, with a sample constituted by 30 workers among managers, teachers and administrative personnel who work within the institution in question. For the collection of information, the survey technique was used with the implementation of a 20-item questionnaire. The information analysis of the instrument was made by tabulating the data, using tables and statistical graphs based on the frequencies and percentages of the statements. The interpretation was made taking into account the theoretical framework of the investigation, determining that the communication currently used in the I.E. 16020 is not effective, and has a negative impact on the organizational climate and good job performance: Therefore, it is proposed to implement a strategy plan on assertive communication, which consists of eight workshops where effective communication, empathy, listening will be discussed active, assertiveness and others. It is concluded that there is a differentiated communication, which makes coordination between the directors and the teaching and administrative staff difficult, which requires certain resources and interpersonal skills; therefore, it is recommended to put into practice a plan in assertive communication to improve the interpersonal relationship of the workers of each institution.

Key Words: Plan, Assertive Communication, Organizational Climate, Work Performance.



## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se ha diagnosticado una diferenciada comunicación efectiva entre los directivos, docentes y administrativos de la institución educativa N° 16020, lo que trasciende en el buen clima organizacional y el óptimo desempeño laboral de los trabajadores. Por ello se presenta la propuesta de un plan de estrategias en comunicación asertiva, ya que el desarrollo de habilidades comunicativas repercute positivamente en el clima organizacional y por ende en la mejora del desempeño laboral de los integrantes de la comunidad educativa; en ese sentido, el presente informe se ha constituido en cinco capítulos, para su mejor comprensión.

El capítulo I: Introducción, se describe la realidad problemática, los trabajos previos relacionados al estudio, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema y justificación e importancia del estudio, además de la hipótesis y los objetivos.

El capítulo II: Materiales y métodos, se describe una investigación explicativa, no experimental con variable dependiente e independiente, las características de la población y muestra, se explican los métodos, técnicas y se describe la organización estadística de la información utilizada en la investigación.

El capítulo III: Resultados, se presentan las tablas y gráficos estadísticos de cada uno de los ítems de la encuesta aplicada a los trabajadores de la institución educativa y su respectivo análisis e interpretación, la discusión de resultados y el plan de propuesta de la investigación.

El capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones, se presentan las conclusiones acordes con los logros de los objetivos propuestos en la investigación, y las acciones a tomar en cuenta en las instituciones educativas como aporte del investigador en las recomendaciones.

El capítulo V: Referencias bibliográficas, se muestran los textos y los sitios web estudiados para sustentar la presente investigación.

Por último se especifican los anexos que brindan la solidez a la investigación.

# **CAPITULO I**

# **INTRODUCCIÓN**

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

#### **A nivel internacional**

**En la compañía Andelas Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato – Ecuador, se realizó un estudio sobre el Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores.**

Uría, D. (2011) afirma que para mantener contentos y complacidos a la totalidad de colaboradores de la compañía y comprometerlos de manera natural a desempeñar una labor sobresaliente, se debe aplicar un tipo de comunicación multidireccional en la compañía para que los mensajes lleguen a cada uno de los trabajadores de manera directa, clara y oportuna, ya que la comunicación de puertas abiertas les brindará a los trabajadores la confianza necesaria para aportar ideas innovadoras en favor de la compañía.

**En la Industria Comercial Plástica Mendieta Carrillo CIA. LTDA. “PLASTIMEC” de la ciudad de Quito – Ecuador, se realizó un estudio sobre la Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de dicha empresa.**

Maruri, X. (2014) afirma que el Clima Organizacional es clave para el éxito de una empresa por que condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores, por ello es importante implementar un plan estratégico para definir objetivos en los puestos de trabajo para así cumplir las metas propuestas, mejorar la productividad y así la Satisfacción Laboral, considerando como factores importantes las condiciones físicas de la empresa, la comunicación, las relaciones interpersonales, la participación, la capacitación, el horario, la estabilidad y el método de trabajo que influyen favorablemente para el personal de PLASTIMEC.

**En la Dependencia Municipal de la ciudad de Nuevo León en Monterrey – México, se realizó un estudio diagnóstico de Clima Laboral.**

Williams, L. (2013) afirma que para mejorar el clima laboral y la productividad en la municipalidad de Nuevo León, es importante la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos para interactuar de manera organizada y armoniosa en beneficio de los ciudadanos de dicha dependencia pública, por lo que invita a ejecutar talleres sobre comunicación asertiva y liderazgo efectivo a los trabajadores de la municipalidad en sus diferentes niveles jerárquicos para el trabajo en conjunto y el logro de objetivos en común en la realización de proyectos a favor de los más necesitados de dicha municipalidad.

#### **A nivel nacional**

**En el área de Transporte del Metro de la ciudad de Lima, se realizó un estudio del clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes de la línea 1.**

Huamani, N. (2015) afirma para un funcionamiento sistemático de toda la organización, se debe implementar talleres de liderazgo, manejo de personal y de comunicación para incentivar la participación de todos los trabajadores, escuchándolos, entendiéndolos y respondiendo a sus inquietudes, impulsando el uso de los medios de comunicación con los que ellos cuentan, con el objetivo de estimular el compañerismo y colaboración.

**En la oficina central de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Piura – Perú, se realizó un estudio sobre Clima laboral y su relación con el desempeño laboral, del personal administrativo.**

Zelada, J. (2015) afirma que no existe una relación positiva, significativa, directa y prevalente entre las variables clima y desempeño laboral en cuanto a las dimensiones: realización personal, supervisión, comunicación y condiciones laborales en el personal

administrativo, por lo que induce a realizar investigaciones teniendo en cuenta otras dimensiones, instrumentos y diferentes procedimientos que permitan validar los resultados.

**En la constructora JAST S.R.L. de la ciudad de Arequipa, se realizó un estudio sobre la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de dicha empresa.**

Linarez, E. (2012) afirma que la importancia del clima organizacional como factor determinante en la satisfacción laboral, permitirá conseguir un equilibrio en la productividad organizacional, donde los trabajadores puedan interactuar eficaz y armoniosamente, comprometiéndose con los mismos ideales, por lo que sugiere la implementación de talleres donde se trabaje la comunicación y el respeto con el fin de mejorar las relaciones de los trabajadores con sus jefes inmediatos en la empresa para así mantener un ambiente sano que aseguren el mejor desempeño de los trabajadores, superando cualquier deficiencia encontrada.

#### **A nivel regional**

**En la I.E. N° 16801 “Juan Velasco Alvarado” del centro poblado San Pablo de Tocaquillo de la ciudad de Jaén – Perú, se realizó un estudio sobre Nivel de correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores docentes y no docentes.**

Sánchez, H. (2014) afirma que el nivel de correlación entre clima organizacional y desempeño laboral es perfecta y altamente significativo en los trabajadores docentes y no docentes de dicha institución educativa, por lo que invita a la UGEL (unidad de gestión educativa local) de Jaén capacitar en cuanto a comunicación y relaciones interpersonales para lograr mejorar el clima organizacional de las instituciones educativas, mediante la aplicación de estrategias de mejora del desempeño laboral.

## **A nivel institucional**

**En la institución educativa N° 16020, del caserío, el Porvenir, Provincia de Jaén, región Cajamarca – 2017,** existe una fuerte tensión en el clima organizacional entre la plana jerárquica, plana docente (nombrados y contratados), personal administrativo y la comunidad, por lo que repercute en el desempeño actual a nivel laboral del docente, el aprendizaje de los estudiantes y en el cumplimiento de las ansiadas metas programadas para el año lectivo 2017, por situaciones de algunas tardanzas y faltas de los docentes a sus labores, el incumplimiento de las horas efectivas de clase en las aulas por parte de los docentes, la elaboración y reparto del horario de clases en la institución sin consultar y tomar en cuenta a cada trabajador según sus necesidades o prioridades, las escasas reuniones de coordinación entre directivos y docentes de la institución, falta de reuniones para la planificación del trabajo pedagógico, la falta de una comunicación asertiva para debatir y tomar acuerdos entre directivos, docentes y administrativos, desinterés y poco compromiso por parte de los docentes en su trabajo en la institución educativa, la inasistencia de los trabajadores a las reuniones de la institución para tomar acuerdos de los planes de trabajo, poca participación de los docentes en las actividades internas de la institución educativa, dificultad de los docentes nombrados y contratados para integrarse al grupo, la falta e inadecuada comunicación de los aciertos o desaciertos por parte del director a los docentes en su desempeño pedagógico, la falta de liderazgo de los directivos para dirigir a sus trabajadores y la muy poca o mala comunicación efectiva por parte del líder pedagógico para motivar a sus administrados en el cumplimiento de las metas y objetivos propuestas en la institución educativa.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Trabajos internacionales**

**Uría, D. (2011, p. 10 ,68) en su tesis “Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andelas Cía. Ltda.”, para obtener el título de Ingeniera de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador.**

Plantea como su principal objetivo, señalar la influencia que tiene la variable clima organizacional dentro del desempeño laboral de los colaboradores de dicha compañía. Al finalizar la investigación ha obtenido como resultados que es de vital importancia investigar y además plantear alternativas que ayuden a contribuir positivamente en el clima existente que tiene la organización y que además colaboren en el aumento objetivo de los colaboradores de la compañía Andela Cía. Ltda, en cuanto a su desempeño laboral se refiere. Y concluye recomendando que para mantener contentos y complacidos a la totalidad de colaboradores y de la misma manera comprometerlos de manera natural a desempeñar una labor sobresaliente, es indispensable mantener un ambiente y clima laboral adecuados en todo momento. Esta investigación es relevante para la tesis porque afirma que mejorando el clima organizacional contribuye de manera eficaz al aumento del rendimiento laboral de los trabajadores, que es lo que busca la presente investigación; así mismo un favorable ambiente dentro de una organización mantiene a todos los colaboradores de la misma, completamente satisfechos y por lo que la motivación es esencial para ejecutar mucho mejor sus labores.

**Maruri, X. (2014, p. 2,79), en su tesis “Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Industria Comercial Plástica Mendieta Carrillo CIA. LTDA. “PLASTIMEC”, para optar el título de Psicóloga Industrial en la Universidad Central del Ecuador.**

Plantea como objetivo principal, precisar si la satisfacción laboral de los colaboradores dentro de su organización puede ser influida por el clima organizacional que existe dentro

de la misma. Al finalizar la investigación ha obtenido como resultados que las condiciones físicas de la empresa, la comunicación, las relaciones interpersonales, la participación, la capacitación, el horario, la estabilidad y el método de trabajo son favorables para el personal de PLASTIMEC. Asimismo, recomienda, mantener y mejorar las condiciones físicas de la empresa, la comunicación, las relaciones interpersonales, la participación, la capacitación, el horario, la estabilidad y el método de trabajo lo que permitirá que los trabajadores sigan desarrollando a gusto sus tareas diarias. Esta investigación es relevante para la tesis porque demuestra que, el clima al interior de la organización sí influye en el ejercicio de las funciones de los colaboradores.

**Williams, L. (2013, p. 11, 81) en su tesis titulada “*Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una Dependencia Pública*”, para obtener el grado de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional en la Universidad Autónoma de Nuevo León, – México.**

Plantea como objetivo, interpretar cual es la tendencia habitual que existe en la dependencia municipal, acerca de la percepción del talento humano que ejerce dentro del clima laboral de dicha institución. Al finalizar la investigación ha obtenido como resultados, La motivación en la dependencia municipal está siendo gravemente golpeada, por lo que existe evidencia de colaboradores displicentes, que no se sienten identificados para nada con dicha institución edil, que carecen de correctos niveles de comunicación entre los distintos categorías jerárquicas que existen en la institución, el liderazgo en la dependencia también se ha visto cada vez sumamente lapidado y con credibilidad negativa por parte de los colaboradores, ya que nace básicamente de la carencia de comunicación y crédito por ambas partes, esto a raíz de los rodeos al momento de manifestar los objetivos institucionales de la dependencia y el ocultamiento de valiosa información que bien sería trascendental para llevar a cabo eficazmente las labores. Asimismo, recomienda: Efectuar labores de capacitación y mejoras para lograr el desarrollo, basándose en asuntos netamente de



comportamiento organizacional, entre los cuales tenemos a los más importantes, tal es el caso de talleres en temas de: Desarrollo de inteligencia emocional, Comunicación Asertiva, Liderazgo efectivo, entre otros. Esta investigación es relevante para la tesis porque, afirma que la comunicación es importante entre los niveles jerárquicos logrando mejorar así el desempeño laboral dentro de las instituciones.

### **1.2.2. Trabajos nacionales**

**Huamani, N. (2015, p. 13, 111), en su tesis “*El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del Área de Transporte del Metro de Lima, la Línea 1 en el 2013*”, para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur - Perú.**

Plantea como objetivo, Interpretar de qué manera actúa el clima organizacional en el ejercicio de las funciones que realizan los choferes de la Línea 1, que pertenecen al Metro de Lima, siendo más específicos en el Área de Transporte del mismo. Al finalizar la investigación ha obtenido como resultados, que la comunicación pertinente es trascendental en el ejercicio de sus funciones y a la misma vez imprescindible de modo que sea de manera comprensible, sencilla, específica, y veraz; para un funcionamiento sistemático de toda la organización. Asimismo, recomienda corregir la administración de la participación de todos los trabajadores, escuchándolos, entendiéndolos y respondiendo a sus inquietudes, para lograr impulsar de esta manera el uso de los medios de comunicación con los que cuentan por parte de ellos, todo esto mediante la promoción y la correcta gestión de reuniones con intervalos de mes a mes como máximo, con reuniones de familiaridad entre todos los colaboradores con el objetivo de incentivar el compañerismo y colaboración, talleres de capacitación, etc. Esta investigación es relevante para la tesis porque, contribuye como base

el uso de canales de comunicación para incentivar el desempeño laboral y mejorar el clima organizacional.

**Zelada, J. (2015, p. 3, 33), en su tesis “*Clima laboral y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la oficina central de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Piura - 2015*”, para optar el grado académico de licenciado en Ciencias Administrativas en la Universidad Nacional de Piura - Perú.**

Plantea como objetivo, “Establecer la relación entre Clima laboral y el desempeño laboral del personal administrativo de OCEP de la UNP”. Al finalizar la investigación ha obtenido como resultados, la desaprobación de la hipótesis del trabajo que señalaba una relación significativa, directa y prevalente entre las variables clima y desempeño laboral a un grado de significancia del (Sig.>0.05). Asimismo, recomienda, emprender otras investigaciones, que incluyan otras dimensiones, instrumentos y procedimientos para validar los resultados obtenidos. Esta investigación es relevante para la tesis porque, abre las puertas para desarrollar mi investigación y comprobar la relación entre el establecimiento del plan de estrategias para lograr incrementar positivamente los niveles del desempeño laboral y el clima organizacional en la Institución Educativa N° 16020.

**Linarez, E. (2012, p. 87, 133), en su tesis “*Relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la constructora JAST S.R.L. Arequipa 2012*”, Para optar el Grado Académico de Magíster en Gerencia Social y Recursos Humanos en la Universidad Católica de Santa María de Arequipa-Perú.**

Plantea como objetivo, Determinar la relación actual que prevalece entre la variable clima organizacional y la variable satisfacción laboral de los colaboradores de la compañía constructora en mención. Al finalizar la mencionada investigación ha obtenido como resultados, en relación con las variables en mención, que:

- a. Área de Operaciones: Se pudo evidenciar al interior de la misma que, principalmente existe una moderada correlación entre la variable Satisfacción Laboral y la variable Clima Organizacional.
- b. Área de Administración: Se pudo evidenciar al interior de la misma que, principalmente existe una negativa y débil correlación y en algunos escasos casos algo moderado entre la variable Satisfacción Laboral y la variable Clima Organizacional.

Asimismo, recomienda realizar capacitaciones y talleres en los que se haga énfasis en el respeto y la comunicación, toda vez que permita aumentar positivamente la relación de los colaboradores con sus jefes, coordinadores, supervisores y otro inmediato superior que tengan. Del mismo modo, se sugiere implementar en la organización un programa de incentivos económicos que incremente positivamente la expectativa que muestran actualmente los trabajadores de la compañía constructora, proponiéndoles un salario mensual de acuerdo con el desempeño mostrado durante sus labores, toda vez que esto será un estimulante con el fin de poder contar con colaboradores muy bien motivados, conformes y con un alto nivel de agradecimiento con la labor que ellos realizan. Esta investigación es relevante para la tesis porque, sugiere implementación de talleres de comunicación para mejorar relación entre el clima organizacional y desempeño laboral, lo cual nosotros proponemos la elaboración de un plan de estrategias de comunicación asertiva.

### **1.2.3. Trabajo regional**

**Sánchez, H. (2014, p. 20, 74), en su tesis *“Nivel de correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores docentes y no docentes de la I.E. N° 16801 Juan Velasco Alvarado – San Pablo de Tocaquillo - Bellavista – Jaén, 2014”*,**

**para obtener el grado de Magister en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo Jaén –Perú.**

Plantea como objetivo: Determinar la correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores docentes y no docentes de la I.E. N° 16801 “Juan Velasco Alvarado” – San Pablo de Tocaquillo - Bellavista – Jaén, 2014. Al finalizar la investigación, ha obtenido como resultado que la correlación entre las variables correspondientes al grupo de estudio, son estadísticamente semejantes, de esto asumimos la hipótesis de investigación: El nivel de correlación entre clima organizacional y desempeño laboral es perfecta (0,914) y altamente significativo (0,0) en los trabajadores de dicha institución. Asimismo, recomienda, “A los directivos y jerárquicos de la I.E. N° 16801 “Juan Velasco Alvarado” – San Pablo de Tocaquillo - Bellavista – Jaén adquirir un grado de conciencia sobre la importancia que tiene el clima organizacional en el desarrollo del adecuado desempeño laboral”. Esta investigación es relevante para la tesis porque, afirma de “la importancia del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores en una institución”.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Comunicación asertiva**

La comunicación es un complicado mundo necesario para la vida humana, por ello es importante remitirnos a la enunciación etimológica del término que proviene del latín “communis”, cuyo significado es “común”, mientras que en griego el término comunicación se deriva de “koinoonia” es decir “comunidad”, partiendo de estas premisas, se entiende a la comunicación como un sumario de intercambio de opiniones o nociones mediante la aplicación de lenguajes, pues los seres humanos estamos comunicándonos todo el tiempo a través de códigos y símbolos verbales y no verbales, como vivimos en comunidad con otros

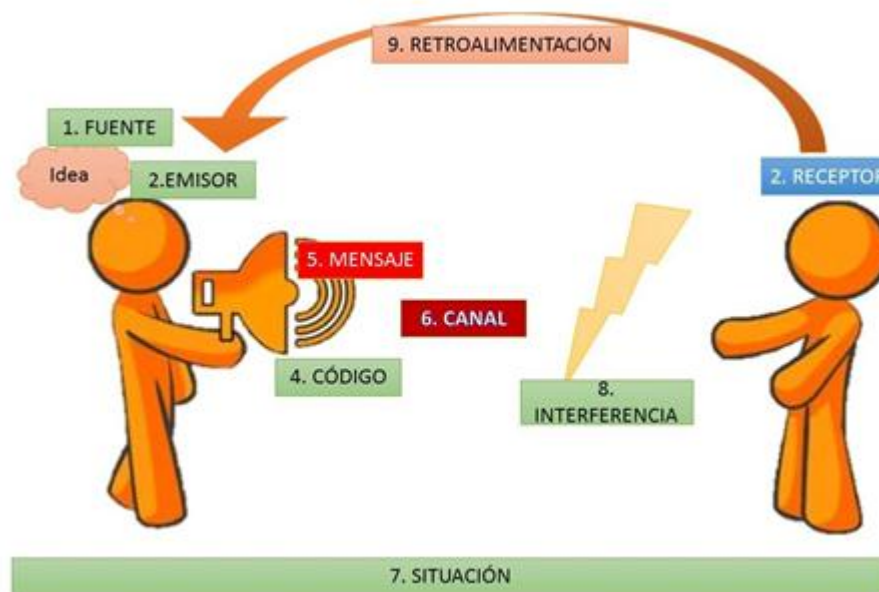
seres, el proceso comunicativo se torna complejo, pero necesario para la socialización humana.

La historia de la comunicación empieza con la invención de la imprenta por Gutenberg para luego revolucionar con una nueva forma de comunicación en las organizaciones públicas, como el medio para que estas desarrollen entre sus públicos mecanismos que les permita mejorar sus condiciones y tener instrumentos de defensa en el mundo moderno, tal como lo afirma John Dewey, 1998, “la sociedad no solo continúa existiendo gracias a la comunicación, sino que justamente existe inmersa en ella”. (Martín, 2012, p. 10).

#### **1.3.1.1. Elementos y funciones de la comunicación**

El Manual de Comunicación para Estudiantes Universitarios define a la comunicación como un proceso dinámico, inevitable, irreversible, bidireccional, verbal y no verbal, puesto que todos los seres vivos lo hacen a diario; sin embargo, los seres humanos lo hacen de manera racional, de ahí la importancia de entender cómo se produce el proceso comunicativo, que elementos intervienen y cuáles son sus funciones dentro del lenguaje. (Satz Tol, 2009, p. 11).

Los nueve elementos implicados dentro del proceso cíclico de la comunicación, según Martín Satz son:



*Figura 1. Elementos que Intervienen en la Comunicación.  
Fuente: (Satz Tol, 2009). Adaptado por Estefanía LLamuco Miño.*

### 1.3.1.2. Funciones de la comunicación

Según Satz Tol, (2009, p. 10, 11).

**Informativa:** Es un proceso de intercambio y transmisión de información, ideas, conceptos, conocimientos, intereses, estados de ánimo, sentimientos o actitudes, que se manifiestan en las personas. Así por ejemplo los medios de comunicación informan a la ciudadanía sobre los hechos sociales que acontecen a diario en un país y el mundo, proporcionando nueva información a sus públicos.

**Afectivo - valorativa:** Es la carga afectiva que tiene el mensaje, es decir la forma de expresar a través de los afectos. Es la imagen que proyecta y que percibe de los demás el emisor en el proceso de comunicación. Por ejemplo, en la narración de eventos futbolísticos los locutores expresan sus emociones a través del grito de gol, lo que transmite al oyente y lo hace vivir la experiencia como si con sus propios ojos lo hubiese visto.

**Reguladora:** Tiene como fin regular la conducta de las personas frente a sus semejantes, ya que de las actitudes depende el éxito del proceso comunicativo.

**Control:** Tiene como fin controlar a las personas en su comportamiento individual, es así que cuando se establecen jerarquizaciones se imponen parámetros para el ejercicio del acto comunicativo. La información es poder, es así por ejemplo en una organización que la información esté centralizada en la máxima autoridad hace que el resto de integrantes dependan de ella, para la consecución de objetivos.

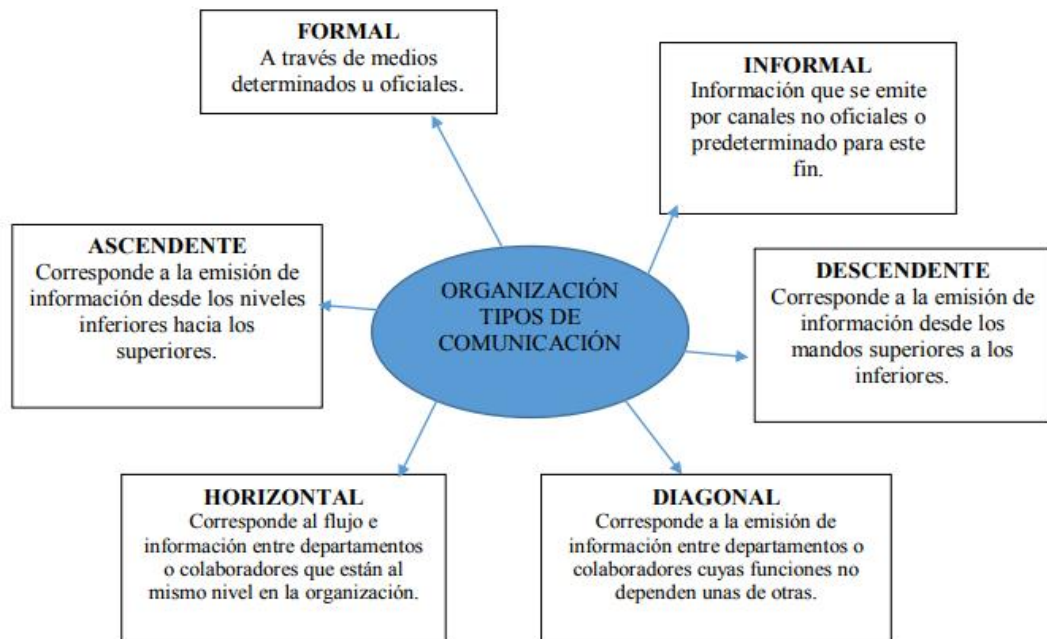
**Motivación:** Tiene como misión motivar a quien interviene en el acto comunicativo a fin de que se sienta en condiciones de lograr objetivos, es la capacidad de persuasión sobre un individuo. Por ejemplo, en las grandes cadenas de comida rápida como MC Donald se realizan actividades como la elección del empleado del mes, lo que conlleva a una competencia entre los miembros de esa organización y la motivación para que sus nombres aparezcan bajo esa definición.

**Cooperación:** Se refiere a la comunicación aplicada a la solución de problemas, ya que es el medio para la correcta gestión en la toma de decisiones y valoración de alternativas. Por ejemplo, en las instituciones se realizan reuniones donde cada miembro aporta con ideas que llevan a la creación de estrategias para enfrentar y solucionar adversidades.

### **1.3.1.3. Flujos de comunicación**

Según Andrade, H. (2005) citado en (King Núñez, 2012) existen los siguientes escenarios donde se desarrolla la comunicación dentro de la institución. Escenario físico: Se refiere a todos los elementos simbólicos que rodean a la organización, además de los elementos visuales informativos de la misma. Escenario social: Se vincula al proceso de interacción entre los distintos miembros de cada organización y las funciones de los mismos para alcanzar objetivos. Escenario institucional: Se refiere a la información dentro de la organización y el manejo de mensajes. (King Núñez, 2012) En el marco de estos escenarios, se vuelve indispensable analizar los diferentes canales que permiten que la comunicación

sea eficiente, caracterizados por un nivel de jerarquía, de arriba hacia abajo o viceversa, además se han desarrollado otras formas como la horizontal y diagonal, sin embargo, (King Núñez, 2012) plantea analizar cuál es el flujo más óptimo para la estabilidad de la institución.



**Figura 2.** Tipos de Comunicación.  
*Fuente:* (King Núñez, 2012). Adaptado por Estefanía Llamuco Miño.

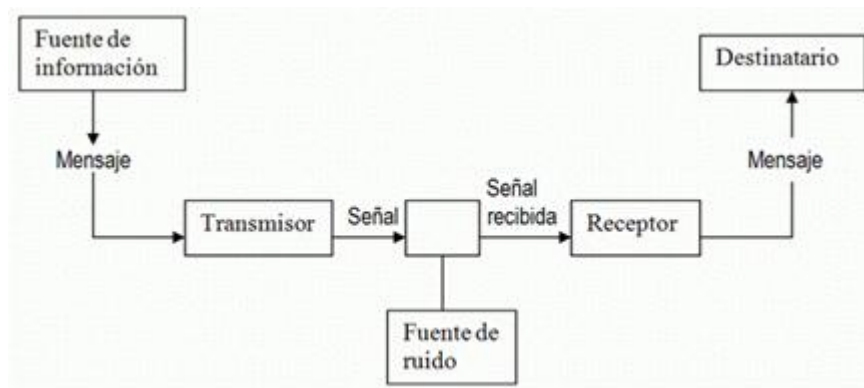
#### 1.3.1.4. Teorías

##### 1.3.1.4.1. Modelo matemático de Shannon y Weaver

Según el texto, Historia de las Teorías de la Comunicación, en 1940 la información da un giro en su concepción protagonizada por las ciencias exactas, pues es vista como un símbolo calculable, es así como el teórico Claude Shannon introduce el modelo matemático y propone “el sistema general de la comunicación”, y afirma que el problema generado en la comunicación radica en “reproducir en un punto dado, de forma exacta o aproximada, un mensaje seleccionado en otro punto”. (Mattelar, 1995, p. 42) Basado en este esquema lineal,



que argumenta que dos polos definen un origen y señalan un final, propone los siguientes elementos:



*Figura 3. Modelo Matemático de Shannon y Weber.  
Fuente: Shannon y Weber, (1940).*

#### **1.3.1.4.2. Teoría de la Comunicación asertiva**

Según Renny Yagosesky (2001), define a la asertividad a modo de “una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia”.

Plantea también, que, la asertividad es necesaria y conveniente a causa de los beneficios que genera, entre los que destaca los siguientes:

- a) Favorece enormemente la confianza en la capacidad expresiva.
- b) Potencia la autoimagen positiva, pues favorece el sentido de eficacia personal.
- c) Genera bienestar emocional.
- d) Mejora la imagen social, pues promueve el respeto de los demás.
- e) Favorece las negociaciones y el logro de objetivos que dependan de la comunicación en general.

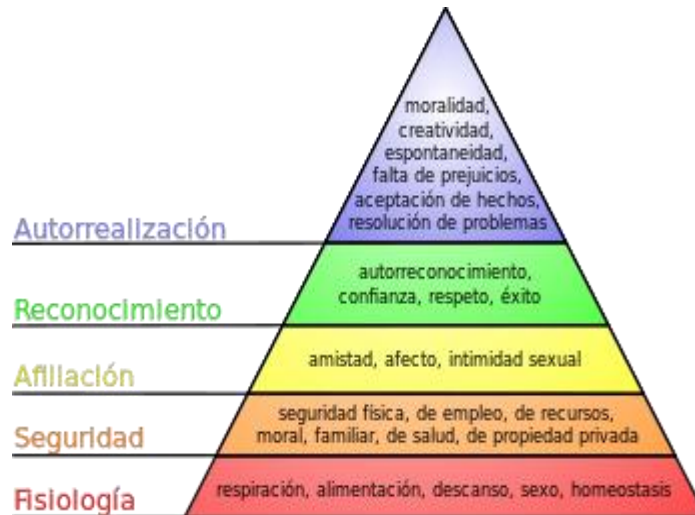
### **Los tres estilos de comunicación.**

Existen tres estilos básicos de comunicación diferenciados por la actitud que el locutor revela hacia el interlocutor: pasivo, asertivo y agresivo.

- a) **Pasividad o no-asertividad.** Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ser rechazados o incomprendidos o a ofender a otras personas. Minimizan sus propias opiniones y necesidades y dan un valor superior a las de los demás.
- b) **Agresividad.** Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad. Se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales del locutor, quien obvia o incluso desprecia las opiniones o sentimientos de los demás.
- c) **Asertividad.** Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, el que da la misma importancia tanto a sus pensamientos y sentimientos como a los de los demás. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta.

#### **1.3.1.4.3. Pirámide de necesidades de Maslow:**

Maslow (1954), quien postuló una jerarquización de las necesidades humanas, partiendo de unas necesidades primarias establecidas en el marco de las necesidades fisiológicas y de seguridad, como también las necesidades secundarias enmarcadas UNACIENCIA. Revista de Estudios e Investigaciones en aspectos sociales, de estima y autorrealización. (Maslow, 1954, p. 1).



**Figura 4.** Pirámides de Necesidades.  
**Fuente:** Maslow, (2000).

### 1.3.1.5. Dimensiones de comunicación asertiva.

**Liderazgo:** “Habilidad humana que logra la unión de un grupo y lo motiva para la consecuencia de ciertas metas”.

### 1.3.1.6. Indicadores de comunicación asertiva.

**Comunicación efectiva.**

### 1.3.2. Clima organizacional

Kurt Lewin (1938), quien afirma que el clima organizacional “se fundamenta en efectos contextuales para luego explicar un comportamiento individual; la relación causal existente entre lo macro, representado por la organización y su entorno, lo micro, representado por el individuo”. (Martínez y Rodríguez, 2011).

Álvarez (1992), define que “el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la

estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas”.

Chiavenato (2009): “El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. “Las organizaciones tienen su propia y única personalidad o clima que la distingue de otras organizaciones. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”. (p. 231).

#### **1.3.2.1. Factores determinantes del clima organizacional**

Los factores determinantes del clima organizacional, muchos de los cuales se manifiestan en estrecha interdependencia, y las razones o supuestos por los cuales los hemos escogido, son los siguientes:

- a) **Claridad organizacional:** Mientras más conocimiento haya en la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima organizacional.
- b) **Estructura Organizacional:** Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima organizacional.
- c) **Participación:** Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma

oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima organizacional.

- d) **Instalaciones:** Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima organizacional.

### 1.3.2.2. Tipos de clima organizacional

“Prevalecen cinco tipos de clima organizacional, y los grupos pasan por ellos, en varias etapas de su desarrollo en la organización, como respuesta a las presiones internas y externas, en ocasiones experimentan cada clima en forma pura, pero lo que generalmente prevalece es una mezcla de dos o más de los cinco tipos de clima”. (Brunet, 1999, p. 40):

- a) **Clima rutinario:** Caracteriza actividades fortuitas, sin rumbo, apáticas e impersonales. Las relaciones están marcadas por la hostilidad, la desconfianza y la amenaza. Los trabajadores se dedican a sus tareas porque creen que el trabajo no tiene significado y no vale la pena.
- b) **Clima orientado para la tarea:** Se basa en “el trabajo bien hecho desde la primera vez”. Se caracteriza por actividades de trabajo altamente sistémicas y controladas, sus miembros se evalúan constantemente buscando la eficacia, y los líderes ejercen control sobre el momento y modo de hacer cada tarea enfatizando la consistencia. Las personas que viven bajo este clima piensan que tienen posiciones importantes y tienen una mayor satisfacción al hacer un trabajo bien hecho.
- c) **Clima de apoyo mutuo:** Caracteriza el intercambio de amistad, simpatía y preocupación entre los miembros del grupo, mostrando una enorme preocupación por los sentimientos ajenos. Las actividades y los requisitos tienen una

importancia mínima y, en general, las personas responden las unas a las otras como iguales.

- d) **Clima práctico:** Caracteriza la cooperación y la sociabilidad. Mantiene las relaciones a un nivel que permite a las personas negociar las unas con las otras, y a hacer concesiones que dejan a la mayor parte sentirse bien y haciendo un trabajo adecuado. Los conflictos los resuelve el mismo individuo, a menos que afecte a gran parte de la organización, entonces trabajan en equipo para solucionarlo.
- e) **Clima propósito:** Caracteriza la actividad altamente dirigida de los miembros, abierta a la evaluación y la influencia. Los miembros tienen un sentido de propósito común y desarrollarán un compromiso fuerte con ese objetivo y con relación a los individuos. Los conflictos se consideran como oportunidades para la complementación, de tal forma que puedan crecer, en vez de evitarlos u ocultarlos.

### 1.3.2.3. Clima organizacional y sus dimensiones

Según, Hellrieger y Slocum (1974). “Los instrumentos más ampliamente difundidos en el estudio de clima organizacional hasta nuestros días, los mismos que cuentan con amplia aceptación de los diversos especialistas en diagnóstico organizacional”.

Dicho esto, las seis dimensiones a considerar en la medición del clima organizacional son:

- a) **Autonomía:** Se evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.
- b) **Estructura:** Da cuenta del sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles existentes en la organización, incluyendo la percepción

respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo.

- c) **Aspectos físicos:** Esta dimensión se refiere al sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo.
- d) **Recompensa:** Abarca la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por parte de la organización. El énfasis es puesto en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien realizado, lo que aumenta en nivel de motivación de los trabajadores.
- e) **Consideración:** Se considera la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización. Se evalúa el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía.
- f) **Calidez:** Esta dimensión involucra la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de confraternidad al interior de grupo. El énfasis se pone en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.
- g) **Apoyo:** Representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Se pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.

#### **1.3.2.4. Dimensiones de clima organizacional**

- a) **Involucramiento laboral:** “Es la actitud o disposición de uno o más trabajadores, en la institución, para conectarse o unirse al ambiente laboral”.
- b) **Comunicación:** “Es un proceso por el que se establece contacto entre dos o más personas con la finalidad de transmitir información, ideas, opiniones, manifestar sentimientos, como un acto de un ser social durante toda nuestra vida”.
- c) **Condiciones laborales:** “Son aquellos factores o recursos que hacen del ambiente laboral el mejor centro para desenvolverse positiva o negativamente”.

#### **1.3.2.5. Indicadores de clima organizacional.**

- a) Compromiso con el éxito
- b) Promover la comunicación
- c) Herramientas laborales

### **1.3.3. Desempeño laboral**

#### **1.3.3.1. Teorías**

##### **1.3.3.1.1. Teoría de las necesidades de Maslow**

“La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, nuestro objetivo es mostrar la importancia de esta teoría, tan trascendental para el comportamiento organizacional”. Cofer, Maslow. (2000) “Contempla a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior”.

Entre las necesidades de orden inferior se encuentran:



- a) **Fisiológicas:** Son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc.
- b) **Seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor. Entre las necesidades de orden superior se encuentran:
- c) **Sociales o de amor:** El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente, de sentirse uno mismo requerido.
- d) **Estima:** Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustra los esfuerzos de esta índole generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, proyectándose al medio en que interactúa.
- e) **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar. El enfoque de Maslow, aunque es demasiado amplio, representa para la administración de recursos humanos un valioso modelo del comportamiento de las personas, basado en la carencia (o falta de satisfacción de una necesidad específica) y complacencia que lo lleva al individuo a satisfacer dicha necesidad. Sin embargo, una vez que sea cubierta disminuirá su importancia y se activará el siguiente nivel superior. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

En las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados por necesidades psicológicas de orden superior. Sin

embargo, esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

#### **1.3.3.1.2. Teoría de las expectativas de Vroom**

“Fue, otro de los exponentes de esta teoría contemporánea que da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques propugnados por Maslow y Herzberg”.

“De esta manera Vroom se acerca al concepto de “Armonía de objetivos” en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el “sistema de administración por objetivos””.

Según este modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento. La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo. Es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad a través de los años, se han adoptado y modificado las ideas fundamentales.

Al parecer es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

#### **1.3.3.1.3. Teoría de Porter y Lawler**

“Basándose en gran medida en la teoría de las expectativas de Vroom, Porter y Lawler arribaron a un modelo más completo de la motivación que lo aplicó primordialmente en instituciones”.

Así tenemos que este modelo de teoría sostiene:

- a) Que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.
- b) La segunda parte de este modelo es la relación entre el desempeño y las recompensas. Las personas esperan quienes realicen los mejores trabajos sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lawler concluyó que su teoría tiene tres fundamentos sólidos:

- a) Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
- b) Si las personas perciben y creen que su desempeño es al mismo tiempo posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente, se desempeñarán de la mejor manera posible.

- c) Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser motivador excelente. Se establece que se podría mejorar el desempeño con la implantación de sistemas de remuneraciones sensibles y justas, basada en méritos (sistemas de administración del desempeño) en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores. Es un error suponer que a todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías, algunas reconocen la importancia de sueldos, otros mayor número de días de vacaciones, mejores prestaciones de seguro, guarderías para sus hijos, etc., con esto son cada vez más las empresas que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones, esto puede ser una estrategia efectiva de motivación.

Así mismo la teoría de las expectativas, ayuda explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse, por lo que se deben dar importancia al diseño de los tipos de recompensas basadas en las necesidades individuales del empleado, y no caer en el error de que todos los empleados quieren lo mismo; en consecuencia, pasan por alto los efectos de la diferencia de las recompensas en la motivación. Se infiere que las teorías presentadas de manera breve, coinciden en ver al empleador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia. Las motivaciones se dan cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente. El desarrollo de un clima organizacional que origine una motivación sostenida hacia las metas de la organización es de suma importancia por lo que se debe combinar los

incentivos propuestos por la organización con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos. El clima organizacional está ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. cuando la motivación es escasa por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de inconformidad.

Por consiguiente, la motivación es resultado de la interacción entre el individuo y la situación, y que el grado de ella varía en todas las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valore los estímulos de la organización como satisfactores de sus necesidades. Es por ello que no puede hablarse de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo la facilitará o dificultará al estimular al empleado, conociéndolo y dándole aquellos incentivos que considera lo impulsará hacia el logro de las metas.

#### **1.3.3.1.4. Dimensiones de desempeño laboral.**

**Calidad de trabajo:** “Se considera la prolijidad, limpieza, puntualidad en el trabajo realizado, además de los errores o impedimentos que originan la repetición o la pérdida de tiempo o ineficiencia en el trabajo”.

**Disciplina laboral:** “Se considera el aprovechamiento de la jornada laboral, así como la asistencia, puntualidad y el cumplimiento a los acuerdos o normas laborales o de conducta en la institución”.

**Trabajo en equipo:** “Es el grupo de personas reunidas en un lugar y tiempo determinado para trabajar de manera coordinada en la ejecución de un proyecto o logro de una meta”.

#### **1.3.3.1.5. Indicadores de desempeño laboral.**

- a) Respeto en el trato
- b) Aceptación de reglas.
- c) Asistencia y Puntualidad
- d) Integración con el equipo
- e) Identificación con el equipo

#### **1.4. Formulación del problema**

¿Cómo elaborar un plan de estrategias en comunicación asertiva para mejorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la institución educativa N° 16020, del distrito de Jaén, provincia Jaén – 2017?

#### **1.5. Justificación e importancia del estudio**

##### **a) Justificación científica**

Las teorías que se usarán para el desarrollo de esta investigación son: “La Teoría del Clima Organizacional” de Álvarez, “La Teoría Topológica de la Personalidad” de Kurt Lewin, “La Teoría del Clima en las Organizaciones” de Luc Brunet, “La Teoría Motivacional” de Maslow, “La Teoría de las expectativas” de Vroom, Porter y Lawler.

Su importancia es que mediante estas teorías contribuyen a definir y conocer el clima organizacional y el desempeño laboral; y la relación entre la comunicación asertiva en la institución educativa N° 16020.

##### **b) Justificación institucional**

La importancia es que a través de la elaboración de un plan de comunicación asertiva se contribuirá a mejorar “la relación existente entre el clima a nivel

organizacional y el desempeño laboral entre los distintos actores de la institución educativa N° 16020”, viéndose reflejado en una mejor y mayor productividad en la práctica pedagógica docente y en el logro de los aprendizajes de los estudiantes, alcanzando las metas propuestas en nuestro plan de trabajo anual.

**c) Justificación social**

Contribuirá a “optimizar el clima organizacional en los trabajadores de la Institución Educativa” y por ende también en el desempeño de las funciones de los docentes, ofreciendo un eficiente servicio, que sea oportuno y de buena calidad a los estudiantes, padres de familia, apoderados y a toda la colectividad en general.

**d) Justificación metodológica**

Se utilizará el método de la observación directa para detectar el problema en la Institución Educativa N° 16020 y el método hipotético deductivo que luego de la observación nos permitirá crear la hipótesis. La técnica a utilizar será la encuesta aplicada mediante un cuestionario de 20 ítems como instrumento de recolección de datos a los 30 trabajadores de la Institución Educativa.

**e) Justificación técnica**

El presente trabajo de investigación se fundamenta en la elaboración de un plan de estrategias en comunicación asertiva que favorecerá en el desarrollo y adquisición de habilidades interpersonales y comunicativas de los trabajadores de la Institución Educativa N° 16020, asintiendo la convivencia

en un buen clima organizacional y optimizando el desempeño laboral en la práctica pedagógica de los docentes para brindar un servicio eficiente, oportuno y de calidad a los estudiantes y el logro de las ansiadas metas propuestas en el plan de trabajo anual.

## **1.6. Hipótesis**

La implantación de un plan de estrategias en comunicación asertiva mejorará “la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017”.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general:**

Elaborar un plan de estrategias en comunicación asertiva para mejorar “la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020 del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017”.

### **1.7.2. Objetivos específicos:**

1. Diagnosticar el estado actual de “la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017”.
2. Identificar los factores influyentes en “la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017”.



3. Diseñar un plan de estrategias en comunicación asertiva para mejorar “la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017”.
  
4. Estimar los resultados que generará la implantación de un plan de estrategias en comunicación asertiva en “la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017”.

# **CAPITULO II**

# **MATERIAL Y MÉTODOS**

## CAPÍTULO II: MATERIAL Y MÉTODOS

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

#### 2.1.1. Tipo de investigación

“De acuerdo a las características de la muestra y al problema de la investigación, se trata de una investigación del tipo Explicativa, por lo que relacionaremos las variables independiente y dependiente para encontrar un entendimiento al problema en estudio”.

“Por lo que concuerda con la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 83, 84). Reconocer las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, es decir, explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. Además, generan un sentido de entendimiento al fenómeno”.

#### 2.1.2. Diseño de investigación

“El diseño de la investigación la definimos como No Experimental, por lo que nos limitaremos a observar las dificultades ya existentes en la institución educativa N° 16020 del distrito y provincia de Jaén -2017, ya que no se pueden influir sobre las variables por los hechos ya ocurridos”.

“Nuestra definición se ajusta, según, Hernández, Fernández, y Baptista. (2010, p. 149). Diseño no experimental, porque se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos.

No experimental – Propositiva.

T<sub>1</sub>                      T<sub>2</sub>  
M      O      P      RE"

Donde:

M : Muestra, Los 30 trabajadores de la institución educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia de Jaén.

O : Observación, encuesta y análisis documental.

P : Propuesta, plan de comunicación asertiva.

T<sub>1</sub> : Tiempo de medición inicial.

T<sub>2</sub> : Tiempo que durara la propuesta tres meses.

RE : Estimación de resultados que generará la solución P.

## **2.2. Población y muestra**

En la Institución Educativa N° 16020 del distrito y provincia de Jaén – 2017, cuenta con los niveles educativos de primaria y secundaria, con una plana directiva, docente y administrativa; distribuida por directores y subdirectores en ambos niveles, docentes del nivel primario y secundario y el personal administrativo de la institución.

En esta investigación la población es la muestra, y se realizó a criterio del investigador por lo que se cuenta con una cantidad de treinta (30) trabajadores en la institución educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017, a quienes se les aplicó la encuesta de 20 preguntas para recabar la información.

## **2.3. Variables - Operacionalización**

### **2.3.1. Variables**

a) **Variable independiente:** Comunicación asertiva

#### **Definición conceptual:**

Comunicación asertiva: “cuando un individuo tiene la capacidad de salvaguardar los derechos, expresar desacuerdos y sentimientos negativos sin

dejarse manipular, como hace el pasivo, y sin manipular ni violar los derechos de los demás, como hace el agresivo”. (Riso, 2002, p. 21).

- b) Variable dependiente:** Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

**Definición conceptual**

Clima organizacional: “Es la suma de apreciaciones de los miembros de la organización. Como un conjunto de percepciones que tienen posibles consecuencias para el comportamiento en las organizaciones”. (Pulido, 2003).

Desempeño laboral: Es el aspecto como “los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Stoner (1994, p. 510).

### 2.3.2. Operacionalización

En esta investigación relacionaremos la variable independiente: Plan de estrategias en comunicación asertiva y la variable dependiente: Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, para lo cual aplicaremos una encuesta que consta de 20 ítems a nuestros 30 informantes entre la plana directiva, docente y administrativa, cuyas dimensiones, indicadores y preguntas detallamos en el siguiente cuadro:

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Pregunta	Categoría	Técnica e instrumento	Fuente o informante	Ítem
un plan de estrategias en comunicación asertiva	Liderazgo	Comunicación efectiva	¿Mi superior inmediato pide opiniones para ayudarlo a tomar decisiones?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	1
			¿Las reuniones de coordinación son frecuentes?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	2
			¿“Mi jefe superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo”?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	3
			¿“La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona”?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	4

<b>Variable Dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Categoría</b>	<b>Técnica e instrumento</b>	<b>Fuente o informante</b>	<b>Ítem</b>
la relación entre el clima organizacional	Involucramiento laboral	Compromiso con el éxito	¿Se siente comprometido con el éxito de la organización?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	1
			¿“Se considera factor clave, para el éxito de la organización”?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	2
			¿Se preocupa por el desarrollo de la organización?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	3
	Comunicación	Promover la comunicación	¿“La institución fomenta y promueve la comunicación interna”?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	1
			¿Es posible la comunicación con personas de mayor jerarquía?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	2
			¿Se dan reuniones para comunicar opiniones sobre la organización?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	3
	Condiciones laborales	Herramientas laborales	¿“Se dispone de tecnología que facilite el trabajo”?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	1
			¿“Cuenta con los equipos y	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	2

			herramientas necesarias, para el cumplimiento de sus tareas”?	Cualitativo, ordinal			
			¿“La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros”?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	3
y el desempeño laboral	Calidad de trabajo	Respeto en el trato	¿“No Requiere de supervisión frecuente”?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	1
			¿“Se muestra respetuoso y amable en el trato”?	Cualitativo, ordinal		Directivos, docentes y administrativos	2
	Disciplina laboral	-Aceptación de reglas. -Asistencia -Puntualidad	¿Acepta las reglas establecidas por el jefe?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	1
			¿Falta mucho al trabajo?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	2
			¿Llega puntual al trabajo?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	3
	Trabajo en equipo	-integración con el equipo - identificación con el equipo	¿“Muestra aptitud para integrarse al equipo”?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	1
			¿“Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo”?	Cualitativo, ordinal	Encuesta	Directivos, docentes y administrativos	2



#### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

En esta investigación se utilizó de los métodos empíricos, la observación directa y de los métodos lógicos, el método hipotético - deductivo para detectar el problema en la institución y para el recojo de la información se utilizó la técnica de la encuesta, mediante el instrumento del cuestionario con 20 preguntas aplicadas a los 30 trabajadores entre los directores y docentes del nivel primario y secundario y personal administrativo de la institución educativa N° 16020 del distrito de Jaén, provincia de Jaén – 2017, con el fin de recopilar información relevante sobre la comunicación interna, el clima organizacional y el desempeño docente en la institución.

#### **2.5. Procedimiento de análisis de datos**

Se utilizaron los métodos empíricos: El método de observación directa: que en esta investigación nos permitió detectar el problema en la institución educativa N°16020. Por lo que es el método más utilizado y eficaz en las investigaciones, ya que nos permite el estudio minucioso del objeto de investigación, por lo que existe contacto directo.

De los métodos lógicos: El método hipotético-deductivo: Nos permitió, luego de la observación, la creación de la hipótesis: La implantación de un plan de estrategias en comunicación asertiva mejorará “la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017”, para explicar dicho fenómeno, la cual fue verificada o comprobada para ser aceptada o rechazada.

La encuesta es la técnica que se utilizó, a través de un cuestionario de 20 preguntas, aplicado a los 30 trabajadores de la institución educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén, entre directivos y docentes del nivel primario y secundario y el personal

administrativo, para obtener información relevante sobre la comunicación interna, el clima organizacional y el desempeño laboral; “La cual será debidamente procesada posteriormente para obtener el insumo como punto de partida para la aplicación de plan de estrategias que se desarrollará en la presente investigación”.

En esta investigación se utilizó la “Estadística inferencial; que es una rama de la estadística que comprende los métodos y procedimientos que por medio de la inducción determina propiedades de una población estadística, a partir de una pequeña parte de la misma”.

Se realizó la Tabulación de datos, mediante el uso de tablas y gráficos estadísticos para luego ordenar las preguntas según la encuesta realizada a los trabajadores de la institución educativa N°16020.

En el análisis de datos la información se interpretó según los indicadores de la encuesta, lo que nos permitió realizar las conclusiones en concordancia a los objetivos y determinar las recomendaciones en la presente investigación.

## **2.6. Aspectos éticos**

La presente investigación, tuvo a bien considerar los criterios éticos de: cuidado del medio ambiente para no contribuir con ningún daño a la biosfera, se utilizó papel reciclado para la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la institución. Así mismo se protegió la identidad de la institución educativa, ya que la información solo se utilizó con fines académicos y la de los trabajadores por lo que la encuesta fue anónima, manteniendo el criterio de confidencialidad y de veracidad al momento de obtener la información de la investigación sea verdadera durante la aplicación de la encuesta y en el correcto análisis e interpretación de la información.

Se respetó los derechos laborales del trabajador, por lo que la investigación se realizó en un horario adicional luego de su jornada laboral y Se evitó el plagio a través de las citas como fuentes de referencias o bibliografía, conservando el de originalidad.

### **2.7. Criterios de rigor científico:**

Para los criterios de confiabilidad de la investigación, se aplicó los indicadores estadísticos Alfa de Cronbach, para las preguntas de múltiples alternativas: nunca, a veces, siempre; lo que demostró una fiabilidad de 0,837.

En cuanto al criterio de validación de la investigación se certificó los instrumentos de recolección de datos y la propuesta de solución a través de Juicio del asesor y el jurado.

# **CAPITULO III**

## **RESULTADOS**

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1. Presentación de Resultados

#### Estadístico de fiabilidad de la encuesta aplicada a los docentes de la INSTITUCIÓN EDUCATIVA N°16020

“Se presenta el análisis de confiabilidad aplicado al total de los datos recolectados de los Docentes de la Institución Educativa N°16020 del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017”.

#### “Resumen de procesamiento de casos”

		N°	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

a. “La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento”.

#### “Estadísticas de fiabilidad”

“Alfa de Cronbach”	N° de elementos
,837	20

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.2. Interpretación de tablas y figuras: Comunicación asertiva

**Dimensión: Liderazgo**

**Indicadores: Comunicación efectiva**

**Ítems: 1. ¿Mi superior inmediato pide opiniones para ayudarle a tomar decisiones?**

**Tabla 1**

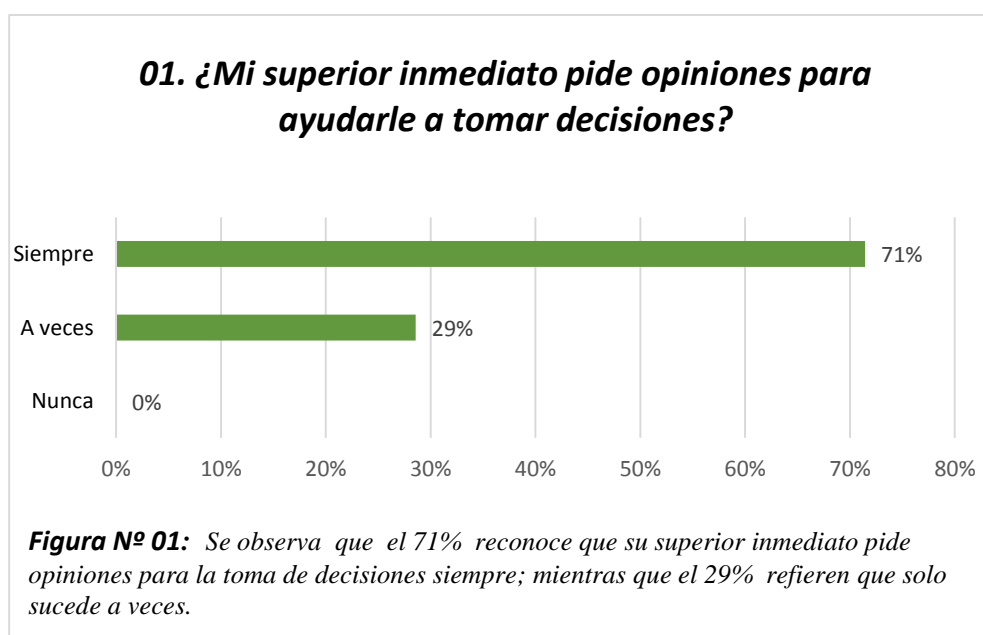
¿Mi superior inmediato pide opiniones para ayudarle a tomar decisiones?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	9	29%
Siempre	21	71%
Totales	30	100%

*Fuente: "Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020".*

**Figura 1**

¿Mi superior inmediato pide opiniones para ayudarle a tomar decisiones?



*Fuente: "Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020".*

**Dimensión: Liderazgo**

**Indicadores: Comunicación efectiva**

**Ítems: 2.** ¿Las reuniones de coordinación son frecuentes?

**Tabla 2**

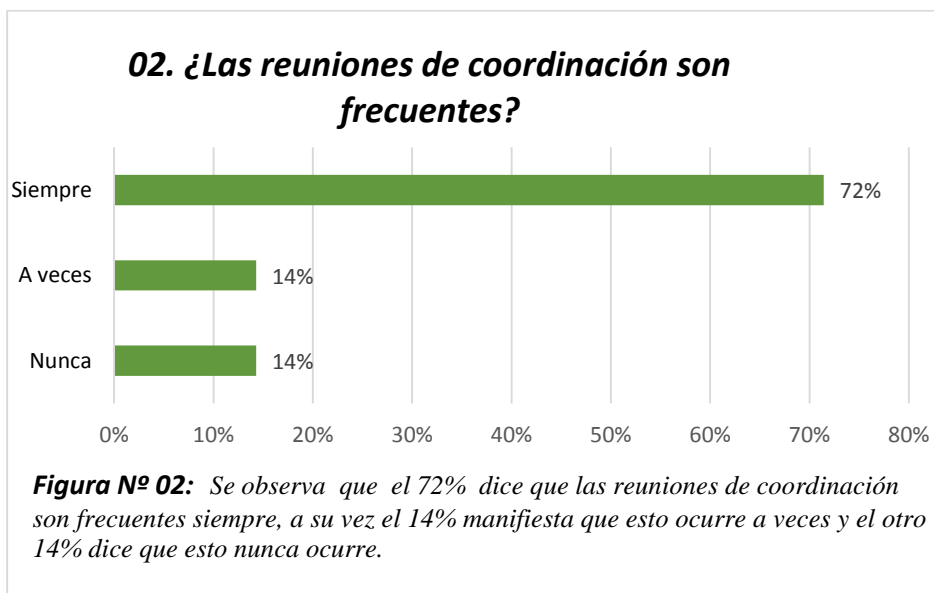
¿Las reuniones de coordinación son frecuentes?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	14%
A veces	4	14%
Siempre	22	72%
Totales	30	100%

*Fuente:* “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.

**Figura 2**

¿Las reuniones de coordinación son frecuentes?



*Fuente:* “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.

**Dimensión: Liderazgo**

**Indicadores: Comunicación efectiva**

**Ítems: 3.** ¿“Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo”?

**Tabla 3**

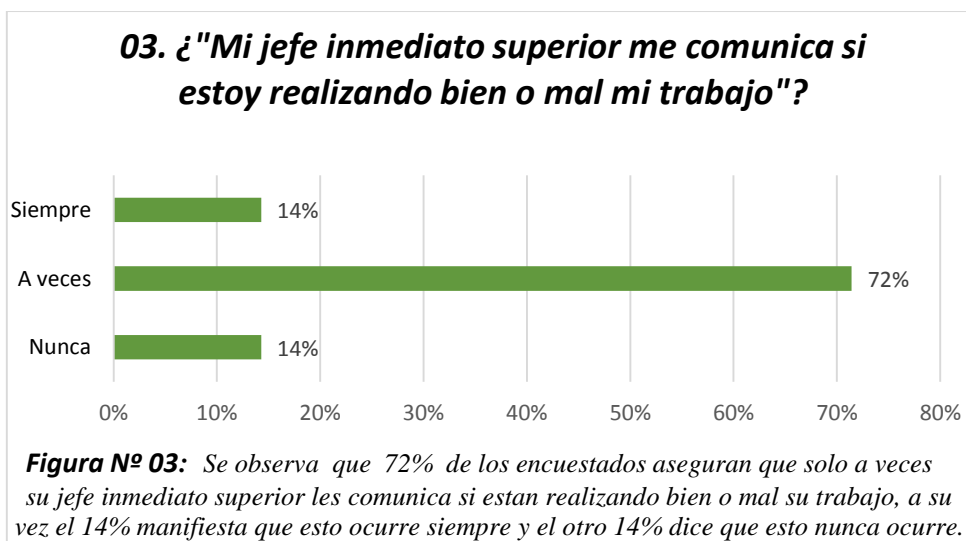
¿“Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo”?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	14%
A veces	22	72%
Siempre	4	14%
Totales	30	100%

*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Figura 3**

¿“Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo”?



*Fuente: Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020.*



**Dimensión: Liderazgo**

**Indicadores: Comunicación efectiva**

**Ítems: 4.** ¿“La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona”?

**Tabla 4**

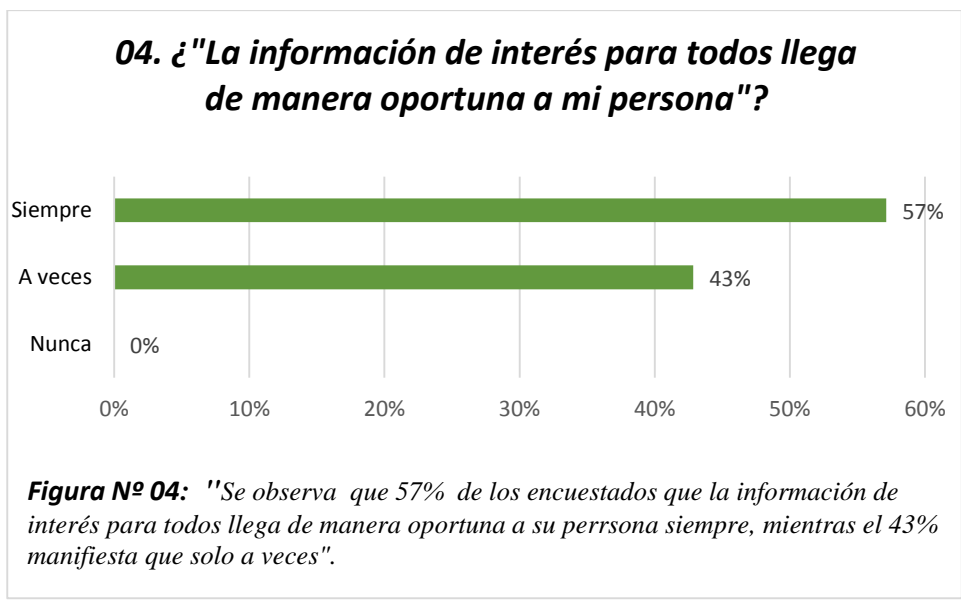
¿“La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona”?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	13	43%
Siempre	17	57%
Totales	30	100%

*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Figura 4**

¿“La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona”?



*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

### 3.3. Interpretación de tablas y figuras: Clima organizacional

**Dimensión: Involucramiento laboral**

**Indicadores: Compromiso con el éxito**

**Ítems: 5.** ¿“Se siente comprometido con el éxito de la organización”?

**Tabla 5**

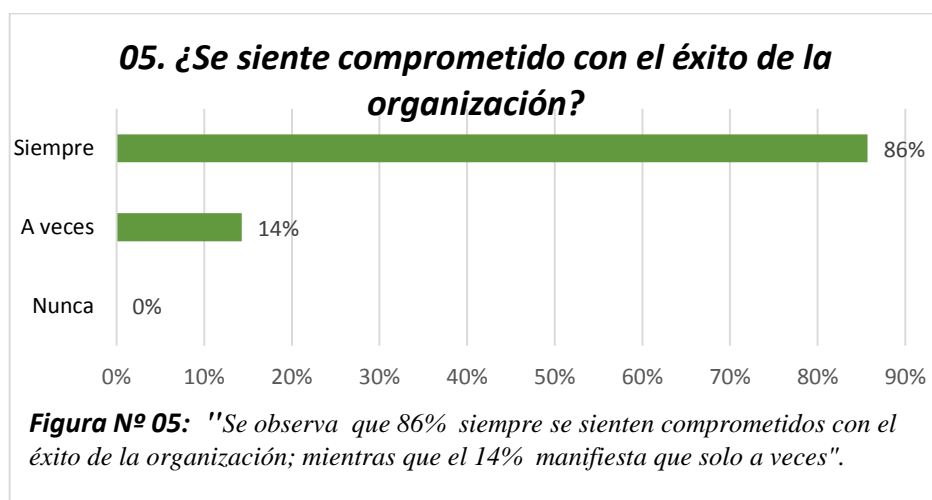
¿“Se siente comprometido con el éxito de la organización”?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	4	14%
Siempre	26	86%
Totales	30	100%

*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Figura 5**

¿“Se siente comprometido con el éxito de la organización”?



*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Dimensión: Involucramiento laboral**

**Indicadores: Compromiso con el éxito**

**Ítems: 6.** ¿“Se considera factor clave, para el éxito de la organización”?

**Tabla 6**

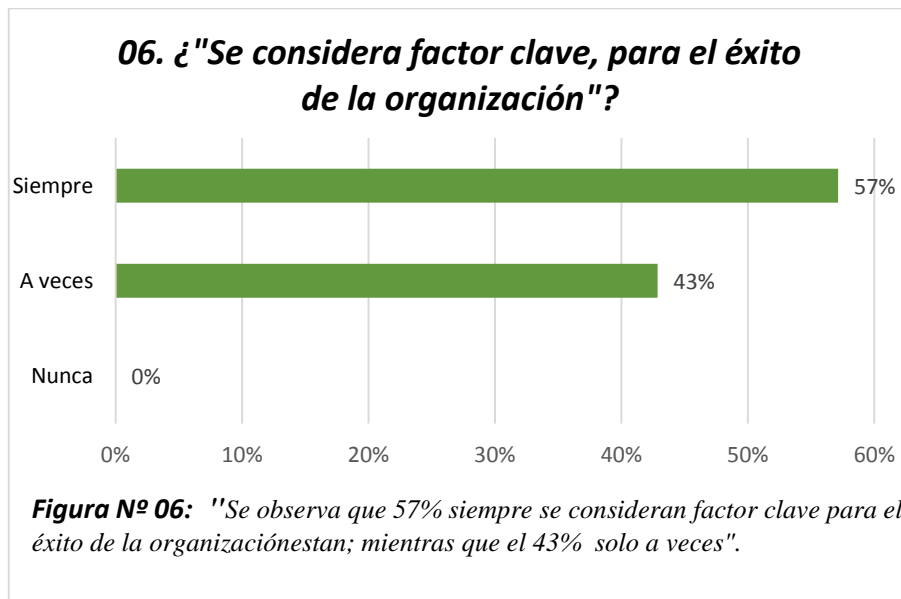
¿“Se considera factor clave, para el éxito de la organización”?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	13	43%
Siempre	17	57%
Totales	30	100%

*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Figura 6**

¿“Se considera factor clave, para el éxito de la organización”?



*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Dimensión: Involucramiento laboral**

**Indicadores: Compromiso con el éxito**

**Ítems: 7. ¿Se preocupa por el desarrollo de la organización?**

**Tabla 7**

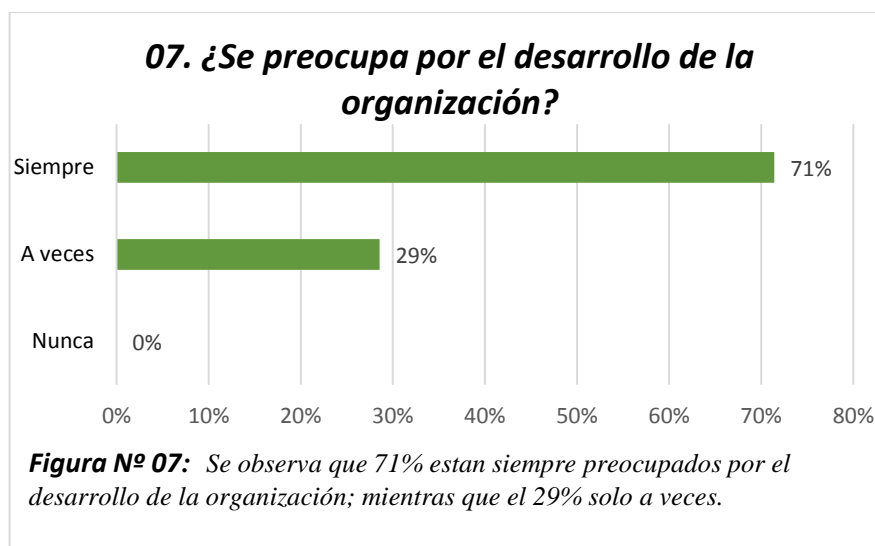
¿Se preocupa por el desarrollo de la organización?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	9	29%
Siempre	21	71%
Totales	30	100%

*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Figura 7**

¿Se preocupa por el desarrollo de la organización?



*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Dimensión: Comunicación**

**Indicadores: Promover la comunicación**

**Ítems: 8.** ¿“La institución fomenta y promueve la comunicación interna”?

**Tabla 8**

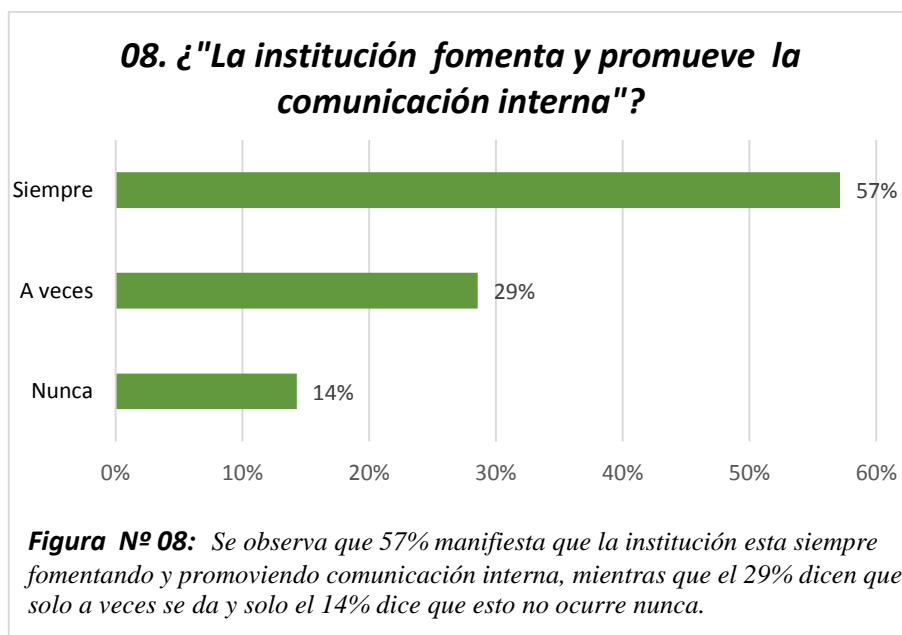
¿“La institución fomenta y promueve la comunicación interna”?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	14%
A veces	9	29%
Siempre	17	57%
Totales	30	100%

*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Figura 8**

¿“La institución fomenta y promueve la comunicación interna”?



*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Dimensión: Comunicación**

**Indicadores: Promover la comunicación**

**Ítems: 9.** ¿“Es posible la comunicación con personas de mayor jerarquía”?

**Tabla 9**

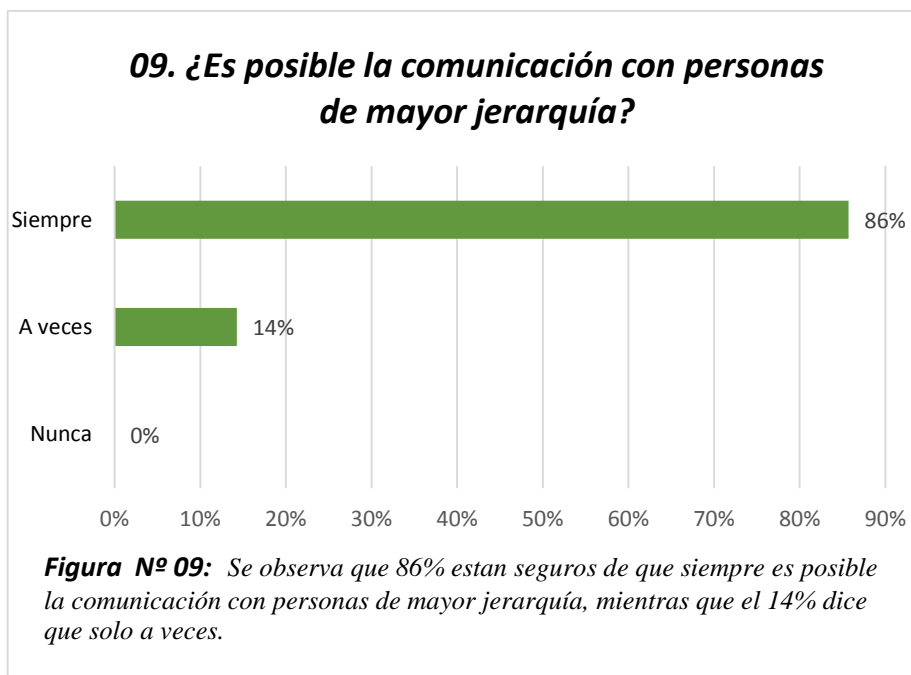
¿“Es posible la comunicación con personas de mayor jerarquía”?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	4	14%
Siempre	26	86%
Totales	30	100%

*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Figura 9**

¿“Es posible la comunicación con personas de mayor jerarquía”?



*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Dimensión: Comunicación**

**Indicadores: Promover la comunicación**

**Ítems: 10.** ¿Se dan reuniones para comunicar opiniones sobre la organización?

**Tabla 10**

¿Se dan reuniones para comunicar opiniones sobre la organización?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	9	29%
Siempre	21	71%
Totales	30	100%

*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Figura 10**

¿Se dan reuniones para comunicar opiniones sobre la organización?



*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Dimensión: Condiciones laborales**

**Indicadores: Herramientas laborales**

**Ítems: 11.** ¿“Se dispone de tecnología que facilite el trabajo”?

**Tabla 11**

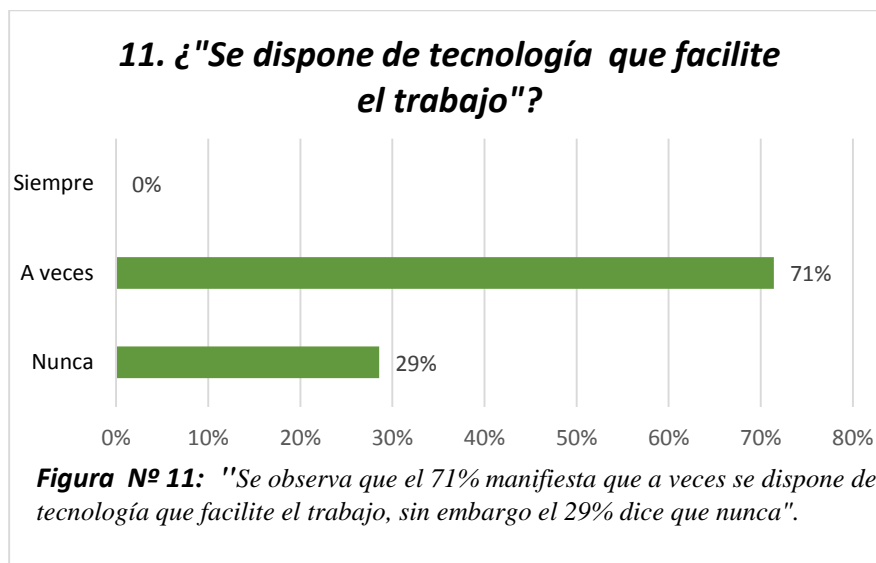
¿“Se dispone de tecnología que facilite el trabajo”?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	29%
A veces	21	71%
Siempre	0	0%
Totales	30	100%

*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Figura 11**

¿“Se dispone de tecnología que facilite el trabajo”?



*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*



**Dimensión: Condiciones laborales**

**Indicadores: Herramientas laborales**

**Ítems: 12.** ¿“Cuenta con los equipos y herramientas necesarias, para el cumplimiento de sus tareas”?

**Tabla 12**

¿“Cuenta con los equipos y herramientas necesarias, para el cumplimiento de sus tareas”?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	29%
A veces	17	57%
Siempre	4	14%
Totales	30	100%

*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Figura 12**

¿“Cuenta con los equipos y herramientas necesarias, para el cumplimiento de sus tareas”?



*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Dimensión: Condiciones laborales**

**Indicadores: Herramientas laborales**

**Ítems: 13.** ¿“La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros”?

**Tabla 13**

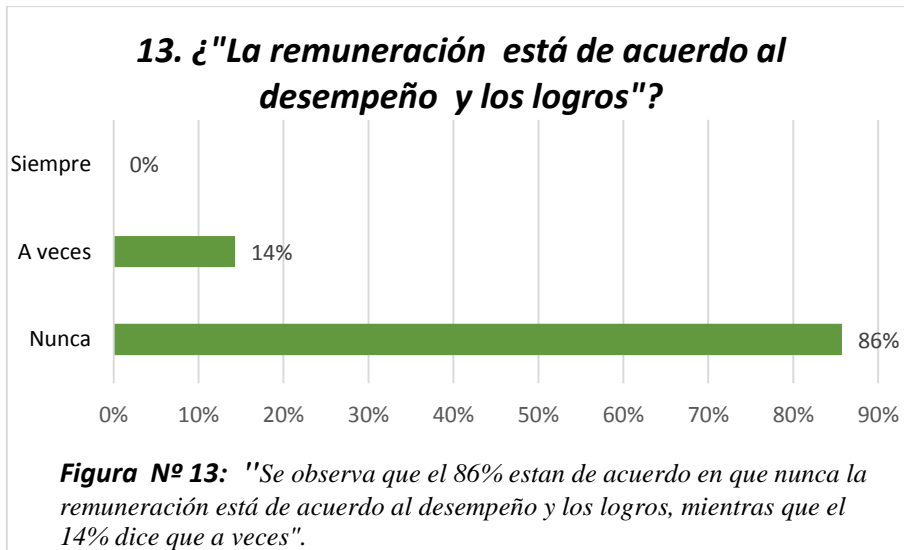
¿“La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros”?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	26	86%
A veces	4	14%
Siempre	0	0%
Totales	30	100%

**Fuente:** “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.

**Figura 13**

¿“La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros”?



**Fuente:** "Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020".

### 3.4. Interpretación de tablas y figuras: Desempeño laboral

**Dimensión: Calidad de trabajo**

**Indicadores: Respeto en el trato**

**Ítems: 14. ¿No Requiere de supervisión frecuente?**

**Tabla 14**

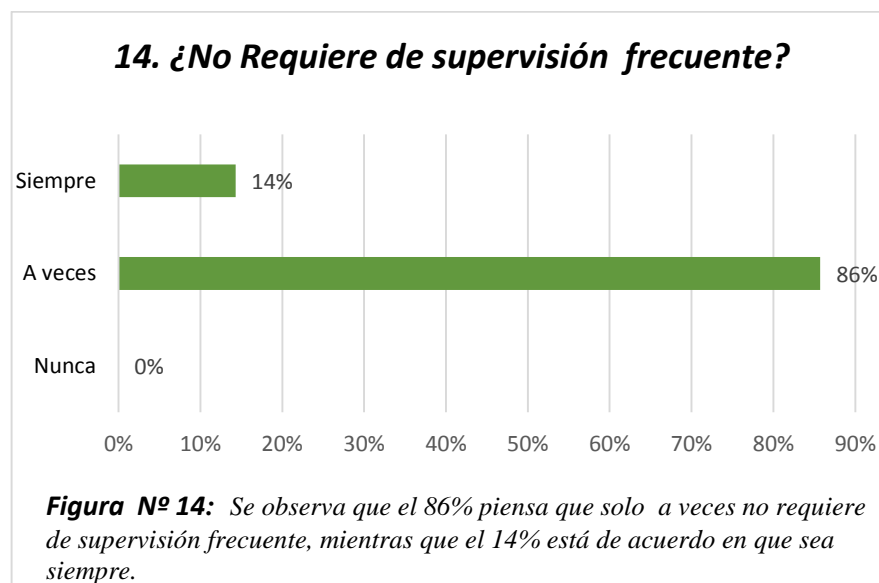
¿No Requiere de supervisión frecuente?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	26	86%
Siempre	4	14%
Totales	30	100%

**Fuente:** Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020.

**Figura 14**

¿No Requiere de supervisión frecuente?



**Fuente:** "Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020".

**Dimensión: Calidad de trabajo**

**Indicadores: Respeto en el trato**

**Ítems: 15. ¿“Se muestra respetuoso y amable en el trato”?**

**Tabla 15**

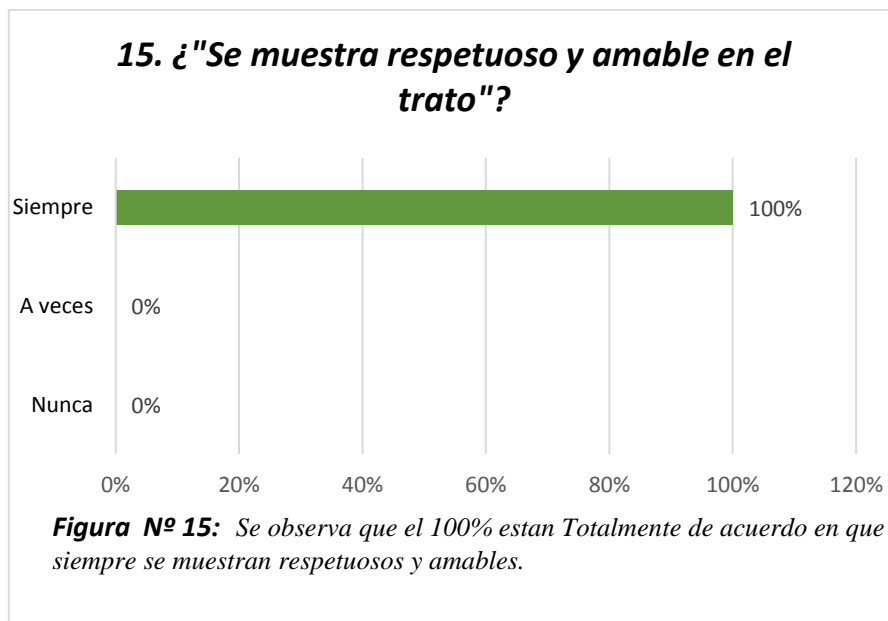
¿“Se muestra respetuoso y amable en el trato”?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	0	0%
Siempre	30	100%
Totales	30	100%

*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Figura 15**

¿“Se muestra respetuoso y amable en el trato”?



*Fuente: “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.*

**Dimensión: Disciplina laboral**

**Indicadores: Aceptación de reglas, Asistencia, Puntualidad**

**Ítems: 16.** ¿Acepta las reglas establecidas por el jefe?

**Tabla 16**

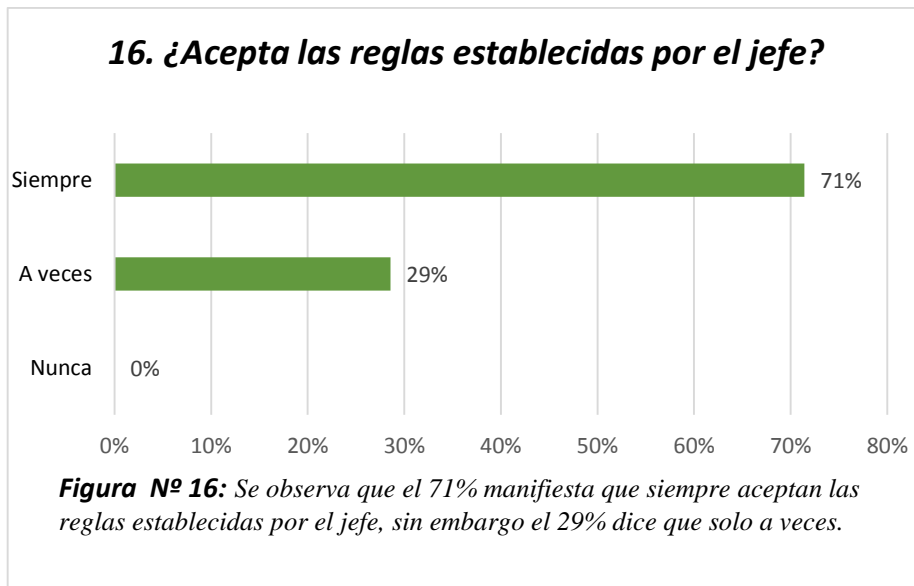
¿Acepta las reglas establecidas por el jefe?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	9	29%
Siempre	21	71%
Totales	30	100%

*Fuente: "Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020".*

**Figura 16**

¿Acepta las reglas establecidas por el jefe?



*Fuente: "Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020".*

**Dimensión: Disciplina laboral**

**Indicadores: Aceptación de reglas, Asistencia, Puntualidad**

**Ítems: 17. ¿Falta mucho al trabajo?**

**Tabla 17**

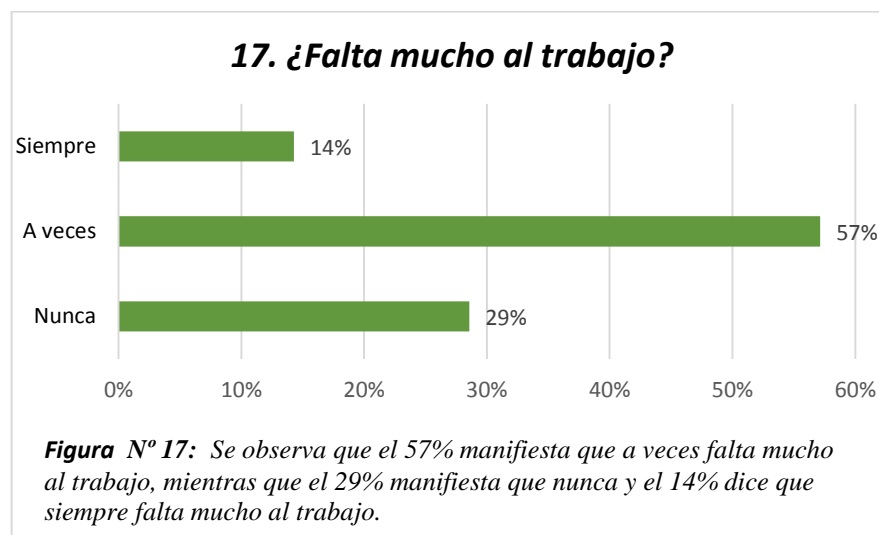
¿Falta mucho al trabajo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	9	29%
A veces	17	57%
Siempre	4	14%
Totales	30	100%

**Fuente:** "Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020".

**Figura 17**

¿Falta mucho al trabajo?



**Fuente:** "Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020".

**Dimensión: Disciplina laboral**

**Indicadores: Aceptación de reglas, Asistencia, Puntualidad**

**Ítems: 18. ¿Llega puntual al trabajo?**

**Tabla 18**

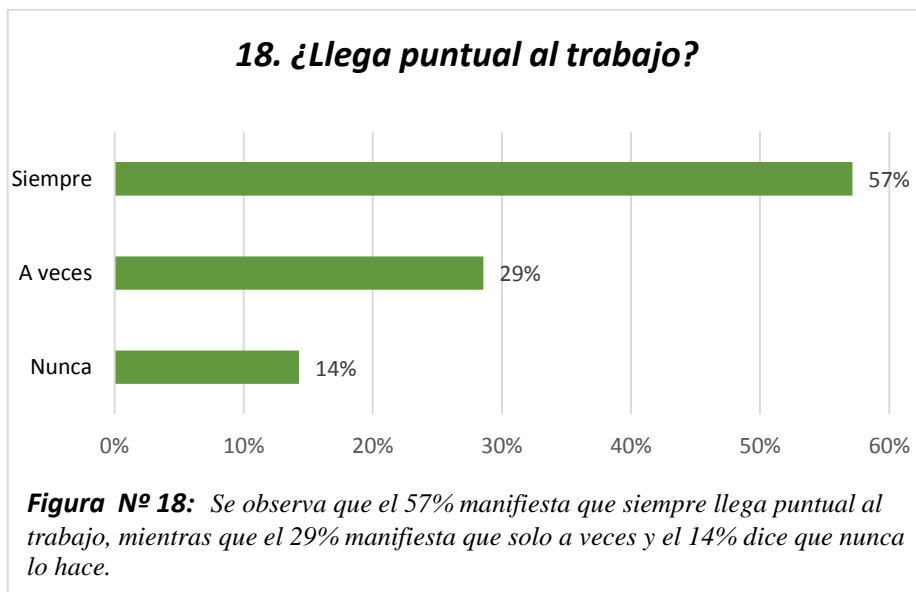
¿Llega puntual al trabajo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	4	14%
A veces	9	29%
Siempre	17	57%
Totales	30	100%

*Fuente: "Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020".*

**Figura 18**

¿Llega puntual al trabajo?



*Fuente: "Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020".*

**Dimensión: Trabajo en equipo**

**Indicadores: integración con el equipo, Identificación con el equipo.**

**Ítems: 19.** ¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?

**Tabla 19**

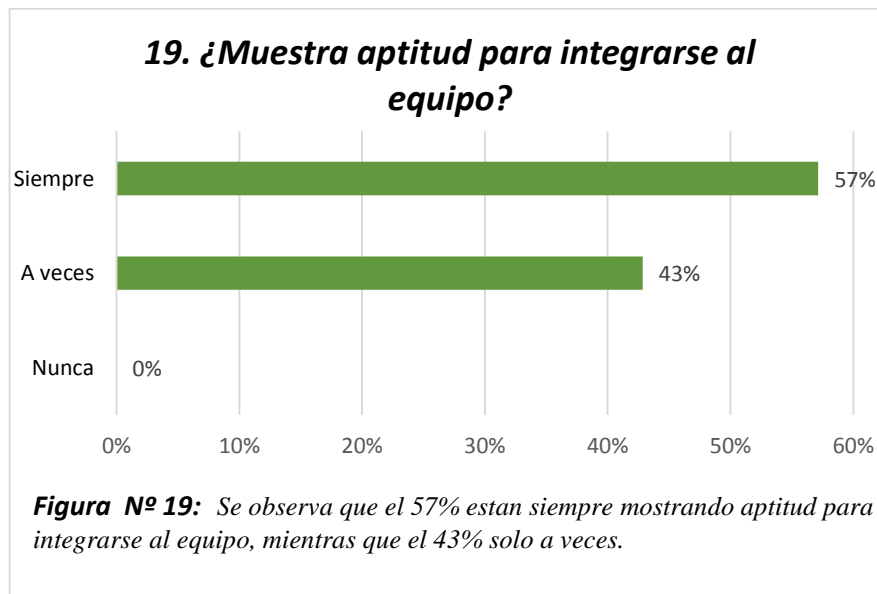
¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	13	43%
Siempre	17	57%
Totales	30	100%

**Fuente:** "Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020".

**Figura 19**

¿Muestra aptitud para integrarse al equipo?



**Fuente:** "Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020".



**Dimensión: Trabajo en equipo**

**Indicadores: integración con el equipo, Identificación con el equipo.**

**Ítems: 20.** ¿“Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo”?

**Tabla 20**

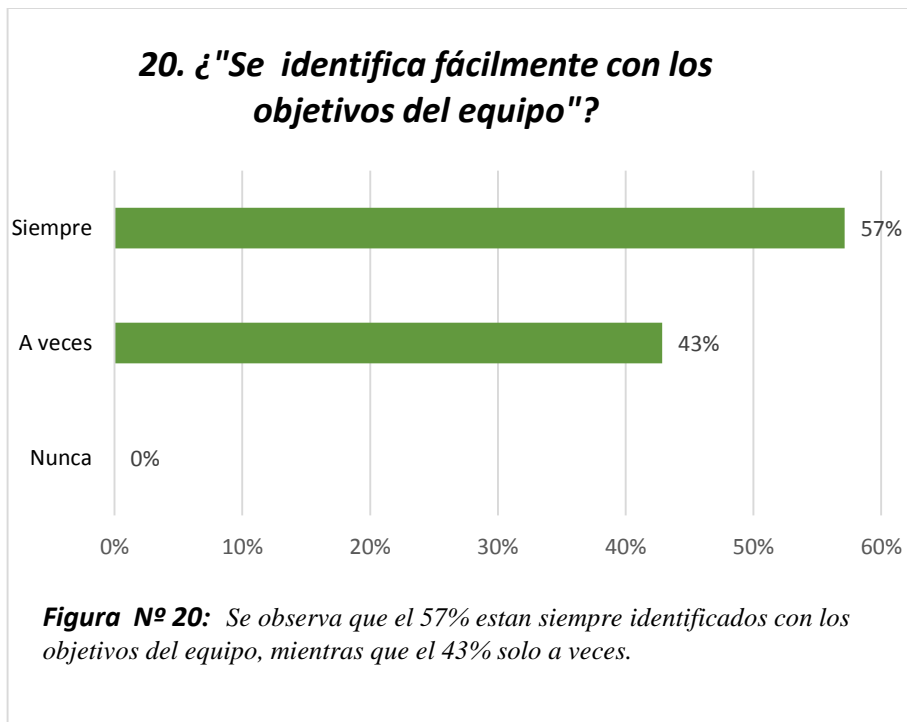
¿“Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo”?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	13	43%
Siempre	17	57%
Totales	30	100%

**Fuente:** “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.

**Figura 20**

¿“Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo”?



**Fuente:** “Encuesta aplicada a los Docentes de la Institución Educativa N°16020”.

### 3.5. Análisis de correlación de Pearson

“En el siguiente cuadro se presenta los resultados del análisis de correlación de Pearson para determinar la relación de las variables: clima organizacional y desempeño laboral”.

Tabla 21 del análisis de correlación de Pearson

Correlación de variables			
		CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO LABORAL
CLIMA ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	1	<b>,534**</b>
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	30	30
DESEMPEÑO LABORAL	Correlación de Pearson	<b>,534**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

El coeficiente de correlación de Pearson, sirve para medir el grado de relación entre las variables independiente y dependiente.

Si el valor de correlación se acerca a “+1”. Quiere decir que se ajusta adecuadamente a los datos reales. Relación positiva perfecta.

Si el valor de correlación se acerca a cero “0” quiere decir que no se ajusta adecuadamente a los datos. No existe relación.

Si el valor de correlación se acerca a “-1” quiere decir que se ajusta adecuadamente a los datos. Relación negativa perfecta.

Como se observa en los resultados, a través del análisis de correlación de Pearson, la relación de las variables se encuentra en un valor de 0,534\*\*; es decir, se tiene una relación moderada entre el clima organizacional y el desempeño laboral, “donde se tiene un nivel de significancia de 0,01 (\*\*) el cual indica el grado de relación entre las variables. Por lo tanto,

se puede decir que sí existe relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020”.

Se acepta la siguiente hipótesis:

Hi: La implantación de un plan de estrategias en comunicación asertiva mejorará “la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017”.

### **3.6. Discusión de resultados**

La presente discusión de resultados tiene por finalidad, interpretar los datos más relevantes obtenidos de la encuesta aplicada al personal de la Institución Educativa N°16020, alcanzando cada uno de los objetivos del presente estudio y del mismo modo realizar las comparaciones de los antecedentes y conceptualización citadas de las variables que representan el título de la investigación.

En primer lugar, respecto al objetivo específico sobre el diagnóstico de cual es el estado actual de “la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020”, se determinó que el nivel de relación es de 0,534 según el análisis de correlación de Pearson, arrojando una relación moderada. Esta dificultad es consecuencia de problemas como la falta de identificación con los objetivos del equipo donde el 43% de docentes encuestados manifestaron que “a veces” se identifican, mientras que el 57% manifestó que “siempre” (ver figura 20), en ese sentido, “esto origina la falta de compromiso por parte de los docentes”. Que comparado con Linarez, E. (2012, p. 87, 133), en su tesis *“Relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la constructora JAST S.R.L, Arequipa 2012”*, recomienda realizar capacitaciones y talleres en los que se haga énfasis en el respeto y la comunicación, toda vez

que permita aumentar positivamente la relación de los colaboradores con sus jefes, coordinadores, supervisores y otro inmediato superior que tengan.

“De acuerdo con los resultados de los cuadros arriba descritos”:

“La comunicación y las relaciones interpersonales están muy deterioradas entre la plana jerárquica, plana docente y plana administrativa de la Institución Educativa N°16020”.

Desde el director hasta el personal de apoyo de la Institución Educativa N°16020, “debe tratar de mantener una buena relación interpersonal”.

Según en el ítems 8, ¿“la institución fomenta y promueve la comunicación interna”? el 14 % manifiesta que nunca y el 29 % dice que a veces se fomenta la comunicación en la institución educativa. (Ver figura 8).

En el ítems 10, ¿Se dan reuniones para comunicar opiniones sobre la organización?, el 29 % de los docentes manifiesta que a veces se realizan reuniones para comunicar acciones. (Ver figura 10).

Todo el personal debe colaborar y sentirse parte del éxito de la institución sin embargo existe un 14% que aún no se involucra. (Ver figura 5). Relacionando con La teoría de las expectativas de Vroom supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino la suma de varias determinantes, es decir, la motivación, junto con la comunicación efectiva, las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo.

“De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que los planes de una institución determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos, situación que no se está presentando en la institución”, “ya

que las actividades no se plantean en conjunto para obtener resultados acorde a lo que se manifiesta día a día”, “ya que no es vista como un proceso administrativo dentro del rol de liderazgo el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización. A lo que se corresponde con la investigación de Williams, L. (2013). En su tesis titulada, *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*”, nos recomienda efectuar labores de capacitación o talleres en asuntos netamente de comportamiento organizacional, entre los cuales tenemos a los más importantes: desarrollo de inteligencia emocional, Comunicación Asertiva, Liderazgo efectivo, entre otros.

De acuerdo con los resultados comparando con la hipótesis: La implantación de un plan de estrategias en comunicación asertiva mejorará “la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia de Jaén – 2017”, podemos deducir que la ejecución de un plan de estrategias en comunicación asertiva permitirá la adquisición y el desarrollo de habilidades interpersonales y comunicativas mejorando el clima organizacional al interior de la Institución Educativa y optimizando la práctica pedagógica de los docentes para el cumplimiento de las metas propuestas en plan trabajo anual.

### **3.7. Aporte científico: Propuesta**

En general, “las necesidades que aún no son satisfechas en los miembros de la institución son originadas por la falta de comunicación asertiva, en ese sentido, la institución debe implementar estrategias que permitan satisfacer dichas necesidades y superar las dificultades”.

De acuerdo con los resultados determinados en el presente trabajo de investigación se sugiere implementar un plan de estrategias en comunicación asertiva que permita mejorar la

comunicación y las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la Institución Educativa N° 16020, el cual se presenta a continuación:

## **PLAN DE ESTRATEGIAS EN COMUNICACIÓN ASERTIVA**

### **“EL PODER DE LA PALABRA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS”**

#### **3.7.1. Presentación**

El presente trabajo pretende lograr que los líderes de las instituciones educativas promuevan el desarrollo de las habilidades interpersonales que permiten establecer vínculos y relaciones estables y efectivas con las personas. Su desarrollo implica la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás, así como la posibilidad de saber regularlas en las relaciones con los otros.

La formación en habilidades interpersonales de los equipos directivos, docente y administrativos que permitan gestionar los recursos humanos en las instituciones teniendo como herramientas estrategias de comunicación asertiva que a continuación presentamos, las cuales están divididas en 08 talleres en los que participaron 30 participantes y 2 facilitadores, el tiempo de duración de cada taller es 120 minutos, dando como resultado la adquisición de habilidades que se serán medidas mediante una lista de cotejo.

#### **3.7.2. Misión, visión y análisis FODA de la I.E. N° 16020**

##### **Misión**

Fomentar en la plana directiva, docente y administrativa, habilidades de comunicación para la convivencia armoniosa en el trabajo diario en la Institución Educativa N° 16020, distrito Jaén, provincia Jaén, a fin de lograr buen clima organizacional y desempeño laboral.

## Visión

Ser una institución líder en la provincia de Jaén, y referente para otras instituciones que deseen desarrollar en sus trabajadores habilidades comunicativas que permitan un clima laboral favorable y un óptimo desempeño laboral.

## Análisis FODA (Albert S. Humphrey)

<b>Fortalezas</b> Docentes con espíritu de superación y con disposición para el cambio. Tolerancia al trabajo en equipo.	<b>Oportunidades</b> Mayoría de docentes nombrados. Población pequeña fácil de trabajar.
<b>Debilidades</b> No existe coordinación o comunicación efectiva adecuada. Escaso consenso para tomar decisiones	<b>Amenazas</b> Docentes que hacen doble jornada de trabajo que dificulta las jornadas de trabajo extracurriculares. Institución educativa ubicada lejos de la zona urbana.

### 3.7.3. Objetivos

#### a) Objetivo general

Analizar, ejecutar y reflexionar estrategias comunicativas que contribuyen a su desarrollo interpersonal y el de la institución educativa, a fin de fortalecer su liderazgo pedagógico, para el logro de un buen clima organizacional y desempeño laboral.

#### b) Objetivos específicos

1. Analizar la situación problema de su institución para la toma de decisiones en el proceso de mejorar las dificultades encontradas como situación actual.
2. Ejecutar estrategias comunicativas aprendidas o adquiridas en los talleres para mejorar el clima organizacional y el desempeño laboral en la institución educativa.

3. Reflexionar sobre las capacidades desarrolladas en el plan y toma decisiones para estar continuamente involucrado en desarrollar habilidades interpersonales que generen un buen clima organizacional y desempeño laboral.

#### 3.7.4. Responsables:

Responsables	Actividades
El investigador	Elaboración y ejecución del plan.
Psicólogo	Facilitador
Director de la II.EE.	Autorización para la organización y ejecución del plan.
Participantes	Participación activa en los talleres

#### 3.7.5. Cobertura:

El equipo directivo, docente y administrativo de la institución educativa N° 16020 del distrito de Jaén, provincia de Jaén.

#### 3.7.6. Tiempo:

Se propone realizarlo de marzo a mayo.

#### 3.7.7. Desarrollo del plan:

##### Fases metodológicas

Las fases metodológicas a desarrollar en este plan son las siguientes:

- **Sensibilización y motivación:** son diversas actividades realizadas por el facilitador para conectar al participante con el tema a desarrollar.
- **Reflexión y construcción:** los participantes construyen a la luz de las teorías sus propios conceptos del tema desarrollado, para reflexionar y comparar las ideas.
- **Vinculación y cierre:** reflexiona lo aprendido para poderlo aplicar en su labor diaria en la institución educativa.



### **3.7.8. Talleres**

#### **Taller N° 01**

**Tema:** “La comunicación”

**Objetivo:** Conocer que es la comunicación y valorar su importancia.

**Tiempo estimado:** 120 minutos

**Fases metodológicas:**

#### **Sensibilización y motivación:**

Inicia planteando al grupo la lectura del siguiente caso:

#### **Lectura: El caso de Luisa**

Luisa se desempeña hace diez años como directora de una pequeña institución educativa inicial, en Rioja, región San Martín. Dentro de su personal docente cuenta con Leonor con quien tiene muchas dificultades. Leonor labora en la institución desde hace dos años, tiene gran experiencia, es dedicada a su trabajo, responsable y puntual; con ella los niños aprenden mucho y logra los mejores niveles académicos, para ella la disciplina, el orden y el conocimiento son los pilares de la educación. Pero es poco cariñosa con los niños, es fría y distante y esta actitud la proyecta también con los padres y madres de familia con quienes es poco sociable manteniendo distancia.

Luisa conversó en varias oportunidades con Leonor, con la esperanza de que comprendiera y se diera cuenta de lo importante que es brindar a la niñez afecto para su desarrollo integral, y del impacto negativo que sus prácticas podían llegar a tener en los niños a su cargo, sin embargo, los resultados no fueron los esperados. Su carácter difícil, su enfoque sobre la educación y su falta de apertura, inhiben la comunicación cercana con directivos, docentes y los estudiantes.

Luisa se encuentra ahora frente al dilema de decidir qué grupo asignarle a Leonor. Después de mucho pensar, finalmente decidió darle el aula de los niños de 5 años, por ser los más

grandecitos, asimismo colocó a Ana como profesora auxiliar, pues sabe que ella es muy comprometida y afectuosa con los niños y padres, además coloco dentro de las actividades el equipo de trabajo relaciones sociales.

La directora tenía la esperanza que esta dupla funcione, pero al poco tiempo Luisa se pudo percatar de que Leonor seguía siendo muy dura con los niños y con toda la comunidad educativa, su tono de voz y postura corporal lo hacía evidente, en su clase todos trabajaban arduamente, en silencio, siguiendo las indicaciones. Los que no lo hacían recibían llamados de atención poco amables, la misma actitud tenía con sus colegas cuando se desarrollaban las reuniones de trabajo. Claramente, en sus clases el tiempo era “bien aprovechado”. Frente a esta situación Luisa vuelve a pensar: “Nuestros niños tienen grandes carencias afectivas y vienen aquí también para eso. ¿Cómo no preocuparse de sus afectos?, ¿cómo no demostrarles amor y dejarles que se expresen con libertad?”.

Luisa decidió nuevamente conversar con Leonor para llegar a una solución, pero ni bien iniciado el diálogo ella se puso a la defensiva aludiendo: “yo estoy aquí para enseñarles y que ellos aprendan, me remito a mi experiencia y resultados, siempre consigo los mejores aprendizajes con mi grupo, además mi labor no es consentirlos y la mayor preocupación de las familias debe ser apoyar a sus hijos para que aprendan conmigo, de otras situaciones se pueden preocupar otras personas, como Ana. Mi principal responsabilidad es que los estudiantes aprendan”.

Luisa se quedó pensando sobre la conversación con Leonor, cuando llegó la madre de Rosita y le informó que venía a retirar a su hija del jardín, porque la profesora Leonor la trata mal y parece que no la quiere, además le señaló que su niña ya no quiere venir porque le tiene miedo, por lo que prefiere que se quede en casa con su abuelita. Luisa trato de hacer cambiar de decisión a la mamá, pero fue en vano.

Luisa no dejaba de sentirse culpable, pensaba que esta situación se podría haber evitado, pero a la vez recordó todas las ocasiones en que había hablado con Leonor y lo difícil que

resultaba hacerla entender y que se abra a otras ideas. Luisa no sabía qué hacer y cómo abordar el problema.

Extracto adaptado del libro *Enfrentando desafíos*, de Katherine Merseth (2015).

### **Reflexionando juntos:**

- ¿Qué dificultades de comunicación se evidencian en el caso?
- ¿Qué estrategias de comunicación podría emplear Luisa para comunicarse efectivamente con Leonor?
- ¿Qué habilidades de comunicación tendría que desarrollar Leonor para relacionarse con la comunidad educativa?
- ¿Qué habilidades de comunicación tendría que fortalecer Luisa para ejercer su liderazgo pedagógico?
- ¿Cómo directivo afrontaste una situación similar?
- ¿Qué podrías hacer para tener una comunicación asertiva frente a situaciones problemáticas en tu IE?

### **Reflexión y construcción**

Dinámica de exploración y construcción colectiva de conceptos a partir de casos y experiencias de la propia realidad:

Establece unos minutos para que cada participante responda las preguntas en su bitácora o cuaderno personal. Luego, solicita que en parejas socialicen sus respuestas a las preguntas. En plenaria, mediante lluvia de ideas. Oriéntalos para mantener orden, respeto y confianza en los participantes.

## **Vinculación y cierre**

Aplicando lo aprendido:

Se propone a los participantes que emitan su probable respuesta respecto de Leonor a la directora, cuando le dijo que sea amable, y cual habría sido tu respuesta si estuvieras en el lugar de la directora, según la lectura.

Luego, se escucha activamente a los participantes emitiendo sus opiniones, se tiene en cuenta las fortalezas y debilidades de cada uno dentro de su realidad, identificando la importancia de la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.

Finaliza formalizando el concepto de comunicación, y los participantes lo transfieren en su IE.

Conceptos construidos por los propios participantes:

## **Ideas fuerza:**

La comunicación, como capacidad de transmisión de necesidades, deseos e ideas respecto del mundo y a uno mismo, es un proceso complejo. Conocer algunos de sus elementos constitutivos y las habilidades que potencian esta capacidad debería ser un punto de partida básico para las personas que trabajan en un espacio de interacción social como son las I.EE., donde cientos de actos y situaciones comunicativas se producen simultáneamente.

## **Taller N° 02**

**Tema:** ¿Qué se entiende por comunicación asertiva?

**Objetivo:** Identificar la asertividad en la comunicación para el trabajo en equipo.

**Tiempo estimado:** 120 minutos

**Fases metodológicas:**

### **Sensibilización y motivación**

Se motiva al participante con las siguientes preguntas:

- ¿Qué situaciones problemáticas puedes identificar en tu institución ligadas al tema de la comunicación?
- ¿Qué te ha funcionado mejor para comunicarte como miembro del equipo de trabajo de la institución educativa N° 16020?

### **Reflexión y construcción**

El facilitador propone a los participantes formar grupos de 6 x 5 y armen un listado de problemas de comunicación más frecuentes en su institución educativa, desde su experiencia. Luego, en plenaria, contrasten los listados de cada grupo y armen un listado que consensue los aportes de los diferentes grupos, y señalen aquellos problemas que sean singulares o particulares para una reflexión posterior.

### **Vinculación y cierre**

La situación comunicativa implica a una persona (emisor), que quiere transmitir un contenido (mensaje) a una o varias personas (receptor), a través de un medio y unos signos particulares (canal y código), en un escenario determinado (contexto).

Para el cierre puedes realizar la siguiente actividad

A partir del caso de Luisa, al inicio de esta segunda parte, propón al grupo realizar una dramatización y posterior reflexión (metacognición) sobre los afectos y creencias que sostienen las intervenciones de Luisa, Leonor, Rosita y su mamá. La dramatización estará a cargo de varios participantes y pueden representarse las siguientes escenas: a) la conversación de Luisa y Leonor antes que venga la mamá de Rosita, b) Rosita conversando con su mamá explicándole las razones por las que ya no quiere ir más a la escuela, c) la mamá hablando con Luisa, la directora y d) Luisa conversando con Leonor a raíz de lo que ha dicho la mamá de Rosita. El objetivo es que mediante la representación, se tome en cuenta cómo uno comunica no solo con lo que dice, sino también con cómo dice las cosas, cómo se mueve, qué postura y qué tipo de contacto visual establece, el tono y el ritmo de la comunicación, etc. Esto es, uno comunica con elementos verbales y no verbales. Estos aspectos serán más fácilmente reconocidos si les propones a los participantes una actividad que implique poner el cuerpo en escena.

**Ideas fuerza:**

Comunicación asertiva: es la forma de llegar al emisor sin provocar reacciones negativas en él. Dejando claro y conciso el mensaje.

### **Taller N° 03**

**Tema:** Comunicación verbal y no verbal

**Objetivo:** Identificar los diferentes tipos de comunicación.

**Tiempo estimado:** 120 minutos.

**Fases metodológicas:**

#### **Sensibilización y motivación:**

Se inicia el trabajo con la siguiente actividad:

Dinámica de concientización de lo verbal-no verbal a partir de actividades psico-corporales

Propón que en parejas creen dos oraciones que luego tienen que ser dichas con una actitud corporal, volumen y gestualidad que contradigan el mensaje verbal. Por ejemplo: “estoy muy conforme con tu trabajo” (dicho sin entusiasmo, alejado, si mirar a los ojos, etc.); o “no pude venir a la reunión porque mi hijo se enfermó” (dicho sin ninguna cualidad afectiva, con ligereza, sin intención de asumir su inasistencia). Al azar, selecciona algunas parejas para que las representen.

#### **Reflexión y construcción:**

Reflexión a partir de la presentación de videos:

Te proponemos dos opciones para trabajar:

- Opción 1: <https://www.youtube.com/watch?v=IIHXC-tSnrc> (6') Material que presenta problemas de comunicación frecuentes en situaciones de pareja, pero que pueden ser fácilmente adaptados a situaciones en el ámbito educativo.
- Opción 2: <https://www.youtube.com/watch?v=CtC3BVD8Rb4> (21') Conferencia TED sobre lenguaje corporal (21'). Esta es una presentación más académica sobre lenguaje corporal y posturas que transmiten empoderamiento o la falta del mismo. Puede ser

interesante porque propone una serie de ejercicios que se podrían hacer junto con las y los participantes.

### **Vinculación y cierre**

Plantea el cierre considerando:

La comunicación verbal es aquella que se realiza por medio de las palabras, puede ser oral o escrita. La comunicación no verbal es aquella que se realiza a través del lenguaje corporal (entendido como postura y distancia corporal), el contacto visual, los gestos, las expresiones faciales y el movimiento de brazos y manos. Así también, se comunica de manera no verbal a través de la vestimenta, el peinado y con nuestra conducta, en general. Parte de la eficacia de la comunicación tiene que ver con la coherencia entre ambas vías; es decir, que los contenidos transmitidos por ambos tipos de comunicación se refuercen mutuamente.

Plantea al grupo la siguiente actividad:

En plenaria, deben construir un listado de ejemplos de situaciones frecuentes de contradicción o incoherencia que registren en sus II.EE. entre las dimensiones verbales y no verbales de la comunicación y luego, discutir entre todas las estrategias alternativas para lograr una comunicación más eficaz en dichas situaciones. Toma nota de ellas en la pizarra.

### **Ideas fuerza:**

Para una comunicación efectiva se debe tener en cuenta que hay dos tipos de lenguaje tanto corporal como verbal y que cada uno trasmite un propio mensaje.

Transmitir mensajes coordinando el lenguaje corporal y verbal.



## **Taller N° 04**

**Tema:** El contexto de la comunicación

**Objetivo:** Desarrolla estrategias personales para comunicarse en diferentes tipos de contexto.

**Tiempo estimado:** 120 minutos

**Fases metodológicas:**

### **Sensibilización y motivación**

Se inicia el taller con el enunciado de unas preguntas a los participantes y luego se les da un tiempo prudente para analizar las preguntas:

- ¿Consideras que elementos como la edad, el género, la procedencia socioeconómica y/o cultural influyen en tu manera de comunicarte?
- A partir de tu experiencia propón ejemplos de cómo el contexto influye en la comunicación.
- ¿Existen situaciones en las que te sientes más cómodo para comunicarte? Por ejemplo, ¿Te resulta más fácil hablar con docentes que con padres de familia?
- ¿Crees que el ser mujer u hombre en la función directiva o docente influye en cómo los demás reciben sus comunicaciones? ¿Es una influencia positiva o negativa? ¿De qué dirías que depende?
- ¿Has pensado alguna vez si hay relación con las variables enunciadas más arriba; por ejemplo, el hecho de que seas más joven o mayor que tus interlocutores, o que provengas de una clase social o entorno cultural no afín?

### **Reflexión y construcción**

Indica a los participantes que se tomen unos minutos para resolver las preguntas en su bitácora personal. Luego, pídeles que compartan sus respuestas, en 6 grupos de 5 participantes, y elaboren una conclusión, que escribirán en un papelógrafo, sobre cuáles

son los elementos del contexto que más influyen a la hora de comunicarse como equipo directivo, docente y administrativo de la II.EE.

### **Vinculación y cierre**

Para el cierre considera el siguiente texto resumen, así como la actividad propuesta:

El contexto de la comunicación se encuentra influenciado por ciertas variables como la edad, el género, la procedencia sociocultural, la relación entre las personas participantes y el lugar en que se desarrolla la comunicación, y conviene tenerlas en cuenta para asegurar la efectividad de tu comunicación. Se necesita darse cuenta que uno siempre habla desde alguna posición, lo que genera efectos en quien nos escucha e influye en cómo nos dirigimos a él o ella.

Socialización y análisis de experiencias en grupos de interaprendizaje:

Plantea a los directivos realizar una actividad de observación de las interacciones comunicativas que se dan en sus II.EE. durante una reunión con los docentes, donde identifiquen: influencia del género, la edad y antigüedad en el cargo, en la comunicación.

Pídeles que preparen un breve reporte para el siguiente taller.

Finalmente, te recomendamos que para el momento de la presentación de los reportes tengas en cuenta desde tu rol de formador, prestar atención a las cuestiones ligadas al género, la edad y procedencia, así como la antigüedad en el cargo, como variables contextuales, para ayudar a su problematización en el grupo.

### **Ideas fuerza:**

El contexto influye para entender el mensaje del emisor.

El conjunto de factores como edad, género, nivel cultural, estrato socioeconómico influyen en la transmisión de las ideas en una comunicación.

## **Taller N° 05**

**Tema:** Funciones de la comunicación.

**Objetivo:** Identifica la función del mensaje en la comunicación.

**Tiempo estimado:** 120 minutos

**Fases metodológicas:**

### **Sensibilización y motivación**

El facilitador formula una serie de preguntas a los participantes:

- ¿En tu experiencia como integrante de la institución educativa N ° 16020, qué finalidad de la comunicación está más presente? Por ejemplo, si hicieses un diario de tus intercambios comunicativos durante tres días, ¿crees que encontrarías cosas como “hablo sobre todo lo que pasa en la escuela (función referencial) y me doy muy poco tiempo para hablar de cómo y quién se responsabiliza de resolver las cosas (función conativa)”?
- Sabiendo que no es posible comunicarlo todo, ¿qué aspectos comunicativos podrías priorizar para hacer más efectiva tu comunicación en tu institución educativa?

### **Reflexión y construcción**

Para generar reflexión en el grupo desarrolla la siguiente estrategia:

Dinámica de exploración y construcción colectiva:

Indica a los participantes que registren en sus bitácoras la respuesta a la primera de las preguntas y, luego, divide al salón en seis grupos de 5 integrantes. A cada grupo le asignarás una de las funciones de la comunicación (referencial, autorreferencial, conativa, fática, metalingüística y poética) y la tarea de construir dos ejemplos basados en la realidad de sus prácticas de labor directiva y docente en su institución. Ambos ejemplos deberán socializarse luego en plenaria.

## **Vinculación y cierre**

Ejercicio de metacognición individual y grupal, a partir de las dinámicas y experiencias vividas en el taller:

A los mismos grupos de la dinámica anterior, pídeles que lean y comenten sus ideas en relación con la segunda de las preguntas y, luego, pídeles que resuman sus respuestas en dos o tres ideas que comunicarán a los demás grupos en el momento de plenario, en relación con qué aspectos y funciones de la comunicación se deberían priorizar para hacer más efectiva la comunicación de los equipos trabajo de la institución educativa que trabajan desde la perspectiva de trabajo en equipo, teniendo en cuenta la información proporcionada por el facilitador:

## **Funciones de la comunicación según (Amos, 1998).**

**Función Referencial:** Para enfatizar una comunicación sobre el contexto en que tiene lugar la relación.

Ejemplo: “La clase de Educación física será en el salón de usos múltiples porque el patio está mojado por la llovizna de anoche”.

**Función Autorreferencial:** Para enfatizar los estados emotivos u expresivos del emisor.

Ejemplo: “Como directora, me siento muy satisfecha y orgullosa del trabajo del presente año lectivo, tanto por los resultados de los y las alumnas como por el compromiso y esfuerzo de los y las docentes”.

**Función Conativa:** Sobre el destinatario o receptor de la comunicación. Se busca una reacción en el receptor.

Ejemplo: “Me gustaría, profesor Juan, que usted, como alguien de trayectoria en la institución, pudiera acompañar a la profesora Laura en estas primeras semanas en la escuela”.

**Función Fática:** Sobre el contacto con el receptor: para afirmarlo, comprobarlo, mantenerlo, etc.

Ejemplo: “No sé si he sido lo suficientemente clara con la explicación que les di, en todo caso, ¿hay algo más que me quieran preguntar?”

**Función Metalingüística:** Sobre el código, para ver si es un código común o compartido. Es una función muy importante en el proceso de aprendizaje, pues permite expandirlo.

Ejemplo: “Entonces, ¿se observa la diferencia entre pensar la escuela desde la óptica de la gestión administrativa y pensar la escuela desde la perspectiva del liderazgo pedagógico? En el primero, se enfatizan los procesos administrativos que la función directiva tiene que llevar a cabo; en el segundo, se pone a la función directiva como aquella que se responsabiliza por los aprendizajes de los estudiantes”.

**Función Poética:** Sobre el mensaje mismo, en una búsqueda estética.

Ejemplo: “¿Será atractiva para el alumnado: ‘Pon a tu escuela por todo lo alto: participa de las olimpiadas nacionales de Matemática’?”

Finaliza el taller invitando a los participantes a priorizar en su labor las funciones de la comunicación que favorecen el buen clima organizacional y el desempeño laboral.

### **Ideas fuerza:**

La comunicación sirve a varias funciones diferentes, que son categorizadas en términos de referencial, autorreferencial, conativa, fática, metalingüística y poética, dependiendo sobre qué aspecto de la comunicación se está haciendo énfasis.

## Taller N° 06

**Tema:** La empatía

**Objetivo:** Reconoce la importancia de la comunicación para desarrollar la empatía.

**Tiempo estimado:** 120 minutos

**Fases metodológicas:**

### Sensibilización y motivación

Para la sensibilización y motivación se inicia presentando a los participantes, imágenes con rostros de personas con diferentes expresiones o en diferentes circunstancias y pídeles que traten de identificar cómo se sienten y qué lo podría estar motivando.



Seguidamente, coméntales que el ejercicio realizado hace referencia a la empatía, es decir a la capacidad de ponerse en el lugar del otro.

A continuación, plantea a los participantes responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué papel cumple la empatía en tu ejercicio profesional como directivo(a), docente o administrativo?
- ¿Ser una persona empática limita o potencia el rol que desempeñas en la institución educativa N° 16020?
- ¿Qué recomendarías a tus colegas sobre este aspecto a partir de tu experiencia?

## **Reflexión y construcción**

Solicita voluntarios para dramatizar una situación problemática o de conflicto en el ámbito de la institución educativa, donde estén presentes un directivo, un docente, un estudiante y una madre o padre de familia. Culminada la dramatización, los personajes deben mantenerse en escena.

Luego, pide a los demás participantes que imaginen cómo se siente cada uno de los personajes, qué necesitan y esperan de los demás.

El facilitador irá orientando el proceso.

A continuación, solicita a los participantes que respondan en sus bitácoras las siguientes preguntas:

- ¿Ser una persona empática limita o potencia el rol que desempeñas en la institución educativa N° 16020?
- ¿Qué recomendarías a tus colegas sobre este aspecto a partir de tu experiencia?

En plenaria, socialicen sus respuestas y consensuen algunos criterios al respecto.

## **Vinculación y cierre**

Propone a los participantes leer una diapositiva sobre la historia de Juana, docente de una institución X, encargada de la promoción, donde pasa un accidente en su domicilio, y no pudo llegar a la actividad de la promoción de la institución educativa donde ella era responsable, la directora emite un documento de sanción por la presión de los padres de familia y los docentes, sin pensar de que algo negativo le había sucedido. Luego se enteraron que la maestra se encontraba en coma en un hospital tras un accidente en el que perdió la memoria.

En este caso, la empatía es una herramienta que permitirá entender las dudas que enfrenta la directora de la historia y, también, dramatizar la historia desde el punto de vista de los diferentes personajes. Además de la representación, la tarea de cada grupo será pensar los argumentos por los cuales la directora toma esa decisión. Una vez que finalizan ambas representaciones, desarrolla un plenario donde se reflexione sobre los argumentos expuestos y se reevalúe ambas decisiones en función de los aportes de la plenaria.

**Ideas fuerza:**

La empatía es como la conexión inalámbrica para contactar con los demás. Podríamos decir que la falta de empatía nos convierte en incompetentes sociales porque nos priva de la posibilidad de leer las señales y los ritmos que emiten todas las personas cuando están participando de una situación grupal, con lo cual perderíamos valiosa información sobre la mejor forma de hacer llegar nuestro mensaje en ese contexto singular.



## **Taller N° 07**

**Tema:** La escucha activa

**Objetivo:** Desarrolla la capacidad de la escucha activa para promover una comunicación efectiva.

**Tiempo estimado:** 120 minutos

**Fases metodológicas:**

### **Sensibilización y motivación**

El facilitador inicia el taller con la presentación de una diapositiva sobre:

#### **Claves para una escucha activa y empática:**

- a. Tener la disposición para atender y escuchar al otro. Mostrar ese interés con el cuerpo: mirar a los ojos, tomar una postura receptiva.
- b. Colocar la mente en blanco para poder prestar atención y escuchar sin prejuicios, juicios o interpretaciones negativas.

Esto supone:

- No distraerse con otras cosas.
  - No interrumpir al que habla.
  - No ofrecer consejos o soluciones prematuras.
  - No asumir el rol de “experto” y dar respuestas antes que la otra persona haya terminado de hablar.
  - No contar la propia historia cuando lo que la otra persona demanda es ser escuchada.
- c. Concentrarse y esforzarse por comprender lo que nos tratan de decir.
    - Preguntar si algo no se entiende.
  - d. Asegurarse que se comprendió lo que el otro trata de decirnos:
    - Parafraseando: “Lo que tú me quieres decir es que....”

- e. Conectarse con el sentimiento del otro.
  - No minimizando lo que el otro nos dice (No decir cosas como: “No es para tanto”, “A todos nos pasa”, etc.
  - Señalando el sentimiento en tono de pregunta, para cerciorarnos que captamos lo que siente: “¿Y eso te hace sentir...?”

### **Reflexión desde la propia experiencia:**

- ¿Qué papel cumple la escucha y la observación activa en tu ejercicio profesional como miembro de la institución educativa N° 16020?
- ¿Qué dificultades encuentras para la escucha activa en tu institución educativa?
- ¿Cuál debería ser la distancia óptima en la que debería colocarse el equipo directivo?
- ¿Qué recomendarías a tus colegas sobre estos aspectos a partir de tu experiencia?

### **Reflexión y construcción**

Propón a los participantes que cada uno parafrasee y refleje el sentimiento acerca de lo que las personas quieren comunicar. Luego, invita a varios a compartir sus resultados.

- 1. Rosa:

“El trajín de cuidar a mi madre enferma, mi trabajo y la casa me agotan. Siento que necesito un respiro para poder seguir adelante”.

- 2. Francisco:

“Ayer me quedé sorprendido con el esmero y el cariño que pusieron mis estudiantes y sus padres para festejar mi cumpleaños. Francamente, no me lo esperaba”.

### **Video para la reflexión:**

Dar y recibir retroalimentación sobre el desempeño es una de las principales tareas de un líder pedagógico y es una tarea interesante para analizar desde la perspectiva de la escucha activa.

El siguiente enlace, de una duración aproximada de 10´:

[https://www.youtube.com/watch?v=cKJutM-](https://www.youtube.com/watch?v=cKJutM-72XQ)

72XQ presenta un video donde Bill Gates habla sobre la importancia del feedback a los docentes. Luego de compartirlo con el grupo, puedes abrir una discusión sobre cuáles son las maneras en que los participantes suelen dar feedback a docentes y alumnos de la institución. Por ejemplo, si es una práctica sistemática o no, si solo está relacionada a solucionar conflictos (feedback bombero) o si es una práctica asociada al crecimiento y desarrollo personal y profesional de los integrantes de la I.I.EE.

### **Vinculación y cierre**

Se finaliza el taller, reflexionando y aplicando lo aprendido:

### **Ideas fuerza:**

Se entiende a la escucha activa como la capacidad de escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. Supone la capacidad de ponerte en el lugar del otro y entenderlo no solo desde lo que te transmite verbalmente, sino también desde lo no verbal, a través del ritmo con el que habla, la energía, la velocidad y el tono que utiliza. También hacerle sentir y saber, con los gestos, posturas corporales y palabras, lo que se está entendiendo de lo que te han comunicado, lo que usualmente se entiende en términos de feedback.

## **Taller N° 08**

**Tema:** La asertividad

**Objetivo:** Desarrollar la capacidad de la asertividad en la comunicación para el trabajo en equipo.

**Tiempo estimado:** 120 minutos.

**Fases metodológicas:**

### **Sensibilización y motivación:**

Reflexión desde la propia experiencia:

- ¿Qué papel cumple el ser asertivo(a) en su ejercicio profesional como directivo, docente o administrativo en la institución educativa N° 16020?
- ¿Qué obstáculos encuentras para ser asertivo/a?
- ¿Qué recomendarías a tus colegas sobre estos aspectos a partir de tu experiencia?

El facilitador presenta un Ppt, sobre:

### **Claves para una comunicación asertiva y eficaz:**

- a. Elegir el momento y el espacio adecuados.
- b. Expresar lo que uno quiere decir y defender los propios derechos de manera oportuna, clara, concisa y directa.
- c. Decir lo que uno siente en el momento alivia, desarrolla la empatía del que nos está escuchando y genera conexión.
- d. Hablar en primera persona, no hablar por el otro.
- e. Tratar de ser coherente entre lo que se dice y los gestos o expresiones que se hacen.  
Entre lo que se comunica verbal y no verbalmente.

- f. Mostrar respeto por los demás: no imponer las propias ideas colocándose en una posición superior al otro. No juzgar o prejuiciar, dar órdenes, criticar, minimizar o ridiculizar al otro.
- g. Escuchar activa y empáticamente, buscando comprender lo que el otro intenta decirnos y conectarnos con lo que siente.
- h. Tener expectativas positivas de las personas. Reconocer el buen trabajo, la colaboración u otra conducta: valorarlos positivamente verbalizándolo.
- i. Si se trata de señalar conductas negativas:
  - Decirlo en privado es mejor recibido y más efectivo para el cambio.
  - Referirse a la conducta no a la persona.
  - No generalizar usando palabras como: “siempre” o “nunca”, ya que etiquetan a las personas y generan rebeldía y ganas de hacer lo contrario a lo que esperas.
  - Hacer críticas constructivas, es decir, dirigidas a resolver problemas y no a hacer sentir mal al otro.

## **Reflexión y construcción**

El facilitador presenta una ficha con los siguientes casos y forma grupos para que realicen el siguiente ejercicio:

**A. Teniendo en cuenta lo aprendido sobre la asertividad y la comunicación asertiva, y colocándote en cada situación, responde las preguntas:**

Caso 1

Si tu mejor amiga estuviese viviendo esta situación, ¿qué le recomendarías que haga y que diga?:

Su jefe, casado y con hijos, constantemente está galanteando a tu amiga. El día de su cumpleaños le entrega un regalo que ella abre recién en su casa y se da con la sorpresa que se trata de una joya muy cara.

## Caso 2

Eres director(a) de una IE hace 2 años y esta mañana se han acercado los padres de Julio, un estudiante de 1° de secundaria, a presentar una queja contigo. Su tutora lo ha jalado en conducta porque dice que no es colaborativo ni empático. Cuando le has preguntado por qué, responde que el estudiante no accede a cargar los libros de la biblioteca al aula cuando se le ha ordenado y que le ha dicho: “No vengo al colegio a hacer mandados de los profesores”.

¿Qué les dirías a los padres?

¿Qué le dirías a la tutora?

¿Qué le dirías al estudiante?

### **B. Intenta imaginar el contexto de las siguientes situaciones y convierte la frase que aquí figura en una frase asertiva.**

Para lograrlo recuerda no usar el “siempre” ni el “nunca”, no pongas adjetivos ni emitas juicios que sentencien, refiérete a la conducta no ataques el ser de la persona, utiliza preguntas en lugar de dar órdenes, intenta ser amable y cordial.

Transforma estas frases en frases más asertivas:

1. Tu mejor amiga dice: “Nunca me llamas ni me visitas”.
2. Eres docente: “Nadie en esta institución educativa aprecia mi trabajo”.
3. Eres director(a) y le dices a uno de los docentes: “Siempre llegas tarde a las reuniones”.
4. A tu jefe: “Realmente no importa, pero si pudiera... quisiera hablar con usted”.
5. Eres director: “¡Nunca tiene tiempo! ¡Necesito que presente su Cuaderno de Programación hoy!”.

Generalmente, preguntar con ¿Qué? o ¿Cómo? Sitúa al otro en un plano de respeto y de igualdad. “¿Cómo piensas hacer?” Supone implícitamente que debe tener algún plan, que

es capaz de resolver el asunto. Llamarle la atención u otra actitud punitiva desgasta y deteriora la relación con sus docentes.

Preguntarles cómo piensan hacer algo o qué piensan hacer es como involucrarlos en buscar las soluciones a problemas. Comunicarse de esta forma los invita a ser proactivos y autónomos, centrándose en resolver los problemas sin afectar las relaciones en el equipo.

### **Ejercicios**

Transforma los siguientes enunciados a preguntas, (usa preguntas con ¿qué? o ¿cómo?) siguiendo el ejemplo:

1. No sé cómo habrá criado usted a su hijo, pero aquí en el colegio es incorregible.

Pregunta: ¿Cómo cree que podrían apoyar a Mario para que mejore su conducta?

Enunciados

2. Siempre el mismo problema contigo, si sigues así, voy a tener que expulsarte del colegio.

Pregunta:.....

3. Es la cuarta vez que llega tarde en este mes, sus estudiantes hacen alboroto e interrumpen a los otros salones que están intentando trabajar. Está usted en problemas, usted conoce las normas.

Pregunta:.....

### **Vinculación y cierre**

El facilitador finaliza el taller con una lectura:

“Un director con muchas habilidades”, luego se les invita a los participantes a leerlo dos o tres veces, tratando de identificar qué habilidades puso en acción este director para

actuar. Pídeles también que subrayen o extraigan del texto las partes que muestran el despliegue de alguna de las habilidades revisadas.

### **Lectura: Un director con muchas habilidades.**

Un padre da una queja de un profesor a la dirección del centro escolar. El padre dice que el profesor había reñido a su hija en un tono demasiado áspero y que ella llegó a casa llorando. Después, pidió una reunión con la dirección. En la reunión, participaron las tres partes: el profesor, el padre y el director. El padre empezó diciendo que no quería creer que el profesor hubiese humillado a la niña en público con afirmaciones negativas sobre su personalidad. Al parecer, el profesor había dicho que la niña era perezosa y lenta. Al oír la acusación, el profesor se defendió diciendo que la alumna pasaba el tiempo mirando por la ventana, se negaba a hacer las tareas y no respondía a las preguntas y peticiones.

El director se mantuvo callado durante algún tiempo y solo cuando vio que aquella conversación no llevaba a ningún sitio y que la falta de entendimiento entre el profesor y el padre se alargaba, decidió tomar la palabra, asumiendo el papel de facilitador.

El objetivo del director era apoyar al profesor y, al mismo tiempo, mostrar al padre que se interesaba por la niña, dándole la oportunidad de expresar sus preocupaciones. El director tenía presente que la alumna necesitaba que la ayudasen y que, en ese momento, no podía tomar postura a favor o en contra del profesor.

Primero, empezó agradeciendo al profesor y al padre que se preocuparan por la alumna y por tratar de resolver el problema. Después, le preguntó al padre cuáles eran sus inquietudes. De este modo, le transmitía que sus palabras eran importantes y había que tenerlas en cuenta.

Después de que el padre hablara, el director se percató de que el profesor estaba enojado. En ese momento, el director preguntó al padre si tenía idea de cómo ayudarla a estar más atenta y a ser más diligente en las aulas. Con esta pregunta, el director centró la



conversación en la alumna y no en el profesor. También fue una forma de pensar en el futuro y no en el pasado, evitando recriminaciones mutuas o juicios apresurados sobre la actuación del profesor. Desde ese momento, el profesor y el padre empezaron a hablar de estrategias para el futuro, con objeto de ayudar a la alumna a tener más éxito en la escuela. La conversación terminó con la elaboración de un plan de acción para ayudar a la alumna y, al despedirse, tanto el profesor como el padre manifestaron su mutua confianza y se fueron en paz.

### **Ideas fuerza.**

Ser asertivo significa ser afirmativo. Implica la capacidad de expresar las propias ideas, creencias y sentimientos de manera positiva, clara, sincera y directa, tomando en cuenta los propios derechos y respetando los derechos de los demás. Supone apertura a los demás y reconocimiento del disenso como una posibilidad legítima en los intercambios comunicativos con las demás personas.

### **3.7.9. Cronograma:**

Nº	Actividad	Meses							
		Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov
01	Diagnóstico y aplicación de instrumentos	X							
02	Organización y búsqueda de información		X						
03	Elaboración del plan			X					
04	Ejecución del plan				X	X	X		
05	Evaluación de resultados							X	
06	Informes								X

### 3.7.10. Estimación:

Se estima logrará el desarrollo de habilidades comunicativas en los trabajadores de la institución educativa N° 16020, del distrito y provincia de Jaén.

### 3.7.11. Evaluación:

Se utilizará la lista de cotejo como instrumento para medir el desarrollo de capacidades comunicativas en los trabajadores de la institución educativa N° 16020, del distrito y provincia de Jaén.

### 3.7.12. Presupuesto:

En la totalidad del presupuesto ascendente será asumido por el investigador.

<b>Materiales</b>	<b>Costos individual s/.</b>	<b>Costo total S/.</b>
Impresiones	0.50	50.00
Copias	0.10	104.00
Proyector	50.00 x hora	800.00
Alquiler de internet	40.00 x mes	320.00
Refrigerios	3.00	720.00
Pasajes	6.00	228.00
Material de escritorio (papel bond, plumones, papelógrafos, tiza, mota, limpia tipo grapas, lapiceros, cartulina, cinta maskingtape)	Papel bond 1 millar = 22.00 Plumones de pizarra 6 x 3.5 Plumones para papel Doc. 30.00 Papelógrafos ciento = 15.00 Tiza antialérgica = 7.00 Mota = 3.00 Limpia tipo 4 x 2.5 Grapas = 2.00 Lapiceros 2 x 2.5 Cartulina 2 doc = 12.00 Cinta maskingtape = 4x 4.00	143.00
Honorarios del facilitador (psicólogo)	30.00 x hora	480.00
<b>Total</b>		<b>S/. 2 845.00</b>

**CAPITULO IV**  
**CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

OBJ.1: Se determinó que el nivel de “la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020”, es de 0,534 según el análisis de correlación de Pearson, con un nivel de significancia de 0,01, es decir, una relación moderada.

OBJ.2: Se puede apreciar una comunicación diferenciada lo cual dificulta las coordinaciones entre los directivos, el personal docente y administrativo para la intervención en la organización de las actividades en los planes de trabajo de la institución, generando resultados poco efectivos en el logro de metas propuestas, también, se reveló que en la institución no cuentan con equipos y herramientas que faciliten el desenvolviendo de cada integrante en el desarrollo de sus funciones para que mejore la calidad del clima laboral generando una comunicación efectiva.

OBJ.3: Se demostró que el personal requiere de determinados recursos y habilidades interpersonales para estar informado y actualizado y que está dispuesto a participar en el desarrollo de la propuesta para fortalecer el clima organizacional positivo que como resultados se ve reflejado en el buen desempeño laboral.

OBJ.4: Se ha demostrado la necesidad de establecer y ejecutar un plan en comunicación asertiva para lograr la eficiencia en el desempeño laboral y

de este modo desarrollar un clima organizacional favorable para que nos lleve al éxito en el cumplimiento de las metas propuestas en la institución educativa N° 16020.

## **4.2. Recomendaciones**

- OBJ.1: Necesitamos involucrar con igualdad a los integrantes que conforman la institución educativa N° 16020, para que intervengan de manera positiva y cumplan con las actividades en los planes de trabajo de la institución, valorando sus ideas y sentimientos.
- OBJ.2: Es imprescindible contar con los equipos, herramientas y tecnologías para fomentar una comunicación efectiva entre los actores de la institución educativa y mantener un equilibrio entre clima organizacional y desempeño laboral.
- OBJ.3: Es fundamental reflexionar sobre las relaciones interpersonales entre los actores para tomar medidas de mejora continua con respecto a alguna dificultad en el clima organizacional que claramente se ve reflejado en el rendimiento laboral.
- OBJ.4: Poner en práctica en toda institución educativa un plan en comunicación asertiva para mejorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de cada institución, ya que esta investigación ha logrado tener resultados favorables en las variables antes mencionadas.

# **CAPITULO V**

# **REFERENCIAS**

## CAPÍTULO V: REFERENCIAS

- Álvarez, L. H. (1993). Modelo De Medición Del Clima Organizacional. Santiago de Cali. [decisiondecontrol.weebly.com](http://decisiondecontrol.weebly.com). Recuperado de [http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo\\_1\\_modelo\\_\\_clima\\_\\_organizacional.pdf](http://decisiondecontrol.weebly.com/uploads/9/3/5/7/9357109/anexo_1_modelo__clima__organizacional.pdf)
- Andrade. (2005). Comunicación organizacional interna. España: Editorial Trillas.
- Brunet, Luc, (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México DF: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato. I. (2010). Clima organizacional. Chile. [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com). Recuperado de <https://es.slideshare.net/profepamela315/clima-organizacional-chiavenato>
- Fischman, D. (2005). El factor Humano. Lima: Universidad de Ciencias Aplicadas.
- Hellrieger D. y Slocum J. (1974). Comportamiento organizacional. México: Editorial Thomson Editores.
- Hellrieger y Slocum. (1974). Seis dimensiones para la medición de clima organizacional. España. [www.esan.edu.pe](http://www.esan.edu.pe). Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/seis-dimensiones-para-la-medicion-de-clima-organizacional/Dialnet->
- Hernández, Fernández, y Baptista. (2010). Metodología de la investigación, 5ta edición. México: editorial Mc Graw Hill.
- Huamani, C. N. El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal de conducción de trenes, del área de transporte del metro de lima, la línea 1 en el 2013. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur. Lima. 2015. Disponible en



[http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/87/1/Huamani\\_Nathali\\_Trabajo\\_de\\_Investigacion\\_2015.pdf](http://repositorio.untecs.edu.pe/bitstream/UNTELS/87/1/Huamani_Nathali_Trabajo_de_Investigacion_2015.pdf)

King Núñez, K. I. (29 de marzo de 2012). Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/comunicacionorganizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>

León, L., et al. (2001). Manual para el diseño participativo de estrategias de comunicación. Costa Rica: Centro de comunicación voces nuestras.

Lewin, K. (1942). La teoría del campo y el aprendizaje. Nueva york. [novahia.pbworks.com](http://novahia.pbworks.com). Recuperado de <http://novahia.pbworks.com/f/4+Lewin%5B1%5D.+La+teor%C3%ADa+del+campo+y+el+aprendizaje.pdf>

Linarez, B. E. Relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la constructora JAST S.R.L, Arequipa -2012. (Tesis de Maestría). Universidad Católica de Santa María. Arequipa. 2012. Disponible en <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/3625/A6.1238.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martínez, L. (2013). Cultura y clima organizacional. (S.l.). © Monografias.com S.A. recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml#ixzz4jiChmdMZ>

Maruri, R. X. Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los trabajadores de la Industria Comercial Plástica Mendieta Carrillo CIA. LTDA. "PLASTIMEC". (Tesis de Licenciatura). Universidad Central del Ecuador. Facultad de Ciencias Psicológicas. Ecuador. 2014. Disponible en <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3396/1/T-UCE-0007-135.pdf>

Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad: Editorial Díaz de Santos.

- Méndez Álvarez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia, El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Santa Fe de Bogotá: Centro: Editorial. Universidad del Rosario.
- Ministerio de Educación del Perú. Habilidades interpersonales – guía para el formador, primer fascículo. Lima, Perú: Ministerio de Educación: 1ª edición; 2016.
- Ministerio de Educación del Perú. Habilidades interpersonales – guía para el participante, primer fascículo. Lima, Perú: Ministerio de Educación: 1ª edición; 2016.
- Porter y Lawler. (1968). Teoría de las expectativas. Homewood: Editorial Dorsey Press.
- Pulido, C. (2003). Clima organizacional. Lima: Editorial Athamor.
- Reig, r., et al. (2010). La comunicación organizacional en instituciones públicas como estímulo para la integración y la práctica profesional: el caso del gabinete de comunicación del departamento de periodismo II de la universidad de Sevilla. Ámbitos. Número 14, v2, p. 69-97. Recuperado de url de la revista: [cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=997](http://cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=997)
- Riso, W. (2002). Cuestión de dignidad. Bogotá: Editorial Norma.
- Rodríguez, D. (2012). Diagnóstico Organizacional. México DF: Editorial Alfaomega.
- Rodríguez, M. A. (s.f.). Comunicación organizacional, origen y evolución. Cuba. © Monografias.com S.A. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos98/comunicacion-organizacional-origen-y-evolucion/comunicacion-organizacional-origen-y-evolucion.shtml#ixzz4jjgzALQJ>
- Sánchez B. H. Nivel de correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores docentes y no docentes de la I.E. N° 16801 “Juan Velasco Alvarado” – San Pablo de Tocaquillo - Bellavista – Jaén, 2014. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Jaén .2014.
- Satz T. M. (2009). Manual de comunicación para estudiantes universitarios. México: Biblioteca Virtual FAHUSAC.

- Serrano, M. (2013). La comunicación asertiva del director en el manejo de conflictos laborales. Venezuela. © Monografias.com S.A. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos100/comunicacion-asertiva-del-director-manejo-conflictos-laborales/comunicacion-asertiva-del-director-manejo-conflictos-laborales2.shtml#ixzz4jidOuYWH>
- Shannon, C. y Weaver, W. (1940). Historia de las Teorías de la Comunicación. Madrid: Editorial Forja.
- Uría, C. D. Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Andela Cía.Ltda. (Tesis de Licenciatura). Universidad Técnica De Ambato Facultad De Ciencias Administrativas. Ecuador. 2011. Disponible en <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1376/1/296%20Ing.pdf>
- Vroom, V. H. (1964). Trabajo y motivación. Nueva York: Editorial John Wiley.
- Williams, R. L. Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública". (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. México. 2013 disponible en <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
- Yagosesky, R. (2001). La teoría comunicación asertiva. Venezuela: Editorial Júpiter.
- Zelada, B. J. Clima laboral y su relación con el desempeño laboral del personal administrativo de la oficina central de ejecución presupuestaria de la Universidad Nacional de Piura- 2015". (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de Piura. Piura. 2015. Disponible en <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/358/ADM-ZEL-BUR-15.pdf?sequence=1>

# **ANEXOS**

### ANEXO 1: Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA
Elaboración de un plan de estrategias en comunicación asertiva para mejorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017.	¿Cómo elaborar un plan de estrategias en comunicación asertiva para mejorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la institución educativa N° 16020, del distrito de Jaén, provincia Jaén – 2017?	<b>GENERAL</b>	La implantación de un plan de estrategias en comunicación asertiva mejorará la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017.	<b>INDEPENDIENTE</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>Tipo de investigación</b> Aplicada Explicativa No experimental Prospectiva  <b>Diseño de investigación</b> M: la muestra, será los 30 trabajadores de la institución educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017.  O: Observación, encuesta y análisis documental.  P: Propuesta, plan de comunicación asertiva.	En esta investigación la población será la muestra, por lo que se cuenta con treinta (30) trabajadores en la institución educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017.
		<b>ESPECÍFICOS</b>		<b>DEPENDIENTE-</b>	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>		
		1.- Diagnosticar el estado actual de la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017					
		2.-Identificar los factores influyentes en la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017.					

		<p>3.-Diseñar un plan de estrategias en comunicación asertiva para mejorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017.</p>		<p>la relación entre el clima organizacional</p>	<p>Compromiso con el éxito</p> <p>Promover la comunicación</p> <p>Herramientas laborales</p>	<p>T1: Tiempo de medición inicial.</p> <p>T2: Tiempo que durara la propuesta tres meses.</p> <p>RE: Los resultados que se espera con la elaboración de un plan de estrategias en comunicación asertiva para mejorar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la institución educativa n° 16020, del distrito de Jaén, provincia Jaén – 2017.</p>	
		<p>4.-Estimar los resultados que generará la implantación un plan de estrategias en comunicación asertiva en la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la Institución Educativa N° 16020, del Distrito de Jaén, Provincia Jaén – 2017.</p>		<p>y el desempeño laboral</p>	<p>-Respeto en el trato.</p> <p>-Aceptación de reglas.</p> <p>-Asistencia.</p> <p>-</p> <p>Puntualidad.</p>		

					-integración con el equipo. - identificación con el equipo.		
--	--	--	--	--	--	--	--

## ANEXO 2: Modelo de cuestionario de Comunicación Asertiva

**Objetivo:** El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad recabar información sobre la comunicación interna entre los trabajadores de la institución N° 16020.

### Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad.
- No deje ninguna respuesta sin contestar.
- La información será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales.
- Señale con una X la respuesta que está de acuerdo con su opinión. Para ello la escala que a continuación se le presenta:

Nunca: 1

A veces: 2

Siempre: 3

N°	ITEMS	ESCALA		
	Liderazgo	Nunca	A veces	Siempre
01	Mi superior inmediato pide opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.			
02	Las reuniones de coordinación son frecuentes.			
03	Mi jefe inmediato superior me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.			
04	La información de interés para todos llega de manera oportuna a mi persona.			



### Anexo 3: Modelo de cuestionario de Clima Organizacional.

**Objetivo:** El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad recabar información sobre el clima organizacional entre los trabajadores de la institución N° 16020.

**Instrucciones:**

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad.
- No deje ninguna respuesta sin contestar.
- La información será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales.
- Señale con una X la respuesta que está de acuerdo con su opinión. Para ello la escala que a continuación se le presenta:

Nunca: 1

A veces: 2

Siempre: 3

N°	ITEMS	ESCALA		
	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	Nunca	A veces	Siempre
01	Se siente comprometido con el éxito de la organización.			
02	Se considera factor clave, para el éxito de la organización.			
03	Se preocupa por el desarrollo de la organización.			
	<b>COMUNICACIÓN</b>			
01	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.			
02	Es posible la comunicación con personas de mayor jerarquía.			
03	Se dan reuniones para comunicar opiniones sobre la organización.			
	<b>CONDICIONES LABORALES</b>			
01	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.			
02	Cuenta con los equipos y herramientas necesarias, para el cumplimiento de sus tareas.			
03	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.			

#### Anexo 4: Modelo de cuestionario de Desempeño Laboral.

**Objetivo:** El instrumento que se presenta a continuación tiene por finalidad obtener información sobre el desempeño laboral en los trabajadores de la institución N° 16020.

**Instrucciones:**

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad.
- No deje ninguna respuesta sin contestar.
- La información será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales.
- Señale con una X la respuesta que está de acuerdo con su opinión. Para ello la escala que a continuación se le presenta:

Nunca: 1

A veces: 2

Siempre: 3

N°	ITEMS	ESCALA		
	CALIDAD DE TRABAJO	Nunca	A veces	Siempre
01	No Requiere de supervisión frecuente.			
02	Se muestra respetuoso y amable en el trato.			
	<b>DISCIPLINA LABORAL</b>			
01	Acepta las reglas establecidas por el jefe.			
02	Falta mucho al trabajo.			
03	Llega puntual al trabajo.			
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			
01	Muestra aptitud para integrarse al equipo.			
02	Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.			