

República Bolivariana de Venezuela
Ministerio del poder Popular para la Educación Superior
Instituto Universitario de educación especializada
Informe Especial de Grado
Administración Mención Recursos Humanos
Maracaibo Estado Zulia



**DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER
LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA UNIDAD
DE CONTROL DE GESTION**

Trabajo de grado para optar al Título de Técnico Superior Universitario en
Administración Mención Recursos Humanos

Autora:
GONZALEZ, Marier

Tutor Académico:
ARAUJO, Martin

Junio, 2012



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN ESPECIALIZADA
I.U.N.E

ACTA DE PRESENTACION DE TESIS DE GRADO

QUIEN(ES) SUSCRIBE (MOS), EN NUESTRA CONDICIÓN DE JURADOS
DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO:_____

TITULAR DE LA CEDULA DE IDENTIDAD N°
_____DESIGNADO(S) POR EL INSTITUTO

UNIVERSITARIO DE EDUCACIÓN ESPECIALIZADA (I.U.N.E) PARA
EVALUAR EL PROYECTO FINAL POR LA(EL) BACHILLER: GONZALEZ
MARIER, PORTADOR(A) DE LA CÉDULA DE IDENTIDAD N°:18.208.746
TITULADO: DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER
LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA UNIDAD DE CONTROL DE
GESTIÓN, UBICADA EN EL MUNICIPIO LIBERTADOR, DEL ESTDO
MERIDA, CON UNA CALIFICACIÓN DE: _____(PUNTOS) EN LA ESCALA
DEL 1 AL 20, PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS EXIGIDOS
PARA OBTENER EL TÍTULO DE TECNICO SUPERIOR UNIVERSITARIO.

EN MARACAIBO A LOS _____DIAS DEL MES DE _____ DEL
AÑO_____

TUTOR

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, mi creador, el refugio de mi alma, mi guía, quien ha permitido que mi vida esté repleta de salud y seres maravillosos que han gozado de ella junto a mí.

A mis adorables padres: Joselito e Yginia. Quienes con amor y confianza han forjado mi camino y me han apoyado en cada circunstancia de la vida. Deseo que estén orgullosos de ver esta meta culminada y pueden estar seguros que tengo claro que el estudio no culmina aquí. “Los hijos somos el reflejo de los padres”, aun me queda camino por recorrer.

A mis hermanos: Ernesto y Fátima. Los seres maravillosos que han sido testigos de todos los acontecimientos que han marcado mi vida y han disfrutado junto a mí cada uno de mis logros. Son parte muy importante de mí. Recuerden que son los hermanos los amigos de infancia, juventud, madurez y vejez.

A mi esposo: Johan. Quien ha llenado de música mis oídos con cada una de sus palabras en los momentos indicados. Estoy segura que el amor es el motor que impulsa al alma; y tú eres mi amor.

A mi hijo: Samuel. Eres tú, hijo mío, el motivo principal para continuar forjando un camino de amor, felicidad y paz, porque se que culminar mis metas en el momento perfecto será el ejemplo mas claro que la vida te puede dar. Ahora digo “Los hijos son el reflejo de sus padres”. Viviré y actuaré pensando siempre en ti.

A mis sobrinas: Victoria, Sofia, Paula y Valentina. Mis chiquillas lindas, quienes avanzan con firmeza hacia la felicidad plena. Seré testigo fiel de sus alegrías. Las quiero.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por el regalo de la vida.

Al Instituto Universitario de Educación Especializada, por ser la casa de estudio que abrió sus puertas para la realización de esta meta.

A los profesores que participaron en este triunfo, porque sacrificaron sus días de descanso con la finalidad de vernos poseedores del título por el que estamos optando hoy en día.

A mis padres, quien ha dedicado parte de su tiempo para materializar este trabajo especial de grado.

A mis compañeros de clases, porque fueron un apoyo sábado a sábado.

A la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del estado Mérida, por ser el espacio geográfico de esta investigación.

A mis compañeros de trabajo, siempre solidarios y atentos a servir de manera gentil y comprensiva.

A usted, porque si está leyendo este trabajo, también forma parte de él.

¡Muchas Gracias!

EPIGRAFE

“Las relaciones humanas se ordenan desde las emociones y no desde la razón aunque la razón dé forma al hacer que el emocionar decide”

H. Maturana

GONZALEZ, Marier; DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA UNIDAD DE CONTROL DE GESTION. Instituto Universitario de Educación Especializada (IUNE) Administración en Recursos Humanos, Caja Seca, Estado Zulia 2012.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un plan de estrategias para la promoción de la comunicación asertiva entre los funcionarios de la Unidad de control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida, sustentada en autores de relevancia, igualmente el tipo de de investigación fue descriptiva, utilizando una muestra de treinta y un (31) sujetos los cuales son personal activo de la Unidad. Se diseño una entrevista que se aplicó, para realizar un análisis descriptivo, los resultados evidenciaron que la comunicación en el ámbito no verbal en ocasiones no es la recomendable para mantener una comunicación asertiva en todos los niveles, por lo tanto el personal requiere de llevar a la practica acciones comunicacionales, que les permita optimizar las relaciones interpersonales en cada sección de trabajo, por tal motivo se propone un plan de estrategias que fortalezcan la formación permanente en cuanto a; tipo y canales de comunicación, autoestima, inteligencias emocionales, motivación al logro, manejo de conflictos, inteligencia social.

PALABRAS CLAVES: Comunicación asertiva, estrategias, teorías gerenciales.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
EPIGRAFE.....	vi
RESUMEN	vii
INDICE GENERAL.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General:.....	7
Objetivos Específicos:.....	7
Justificación de la Investigación.....	7
Delimitación.....	9
Limitaciones	9
CAPITULO II MARCO TEÒRICO.....	10
Antecedentes de la Investigación.....	10
BASES TEÒRICAS	14
Teoría de Gerencia.....	14
Proceso Gerencial	14
Teoría Motivacional.....	16
Teoría de Jerarquía de las Necesidades	18
Proceso de la Comunicación	19
La gerencia de la comunicación	21
Canales para generar la comunicación asertiva	21

El lenguaje como aspecto relevante en la comunicación asertiva	23
BASES LEGALES	27
TÈRMINOS BÀSICOS.....	27
 CAPITULO III MARCO METODOLÒGICO	29
Tipo y Diseño de la Investigación.....	29
Tipo de investigación.....	29
Diseño de la Investigación.....	29
Población, Muestra u Objeto de Estudio	30
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	31
Validación y Confiabilidad	32
Tabulación de Datos	33
 CAPITULO IV ANÀLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	34
 CAPITULO V PROPUESTA	43
 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	44
 REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS	45
 ANEXOS	47

INTRODUCCIÓN

La comunicación tiene como razón de ser el crecimiento espiritual de las personas; en palabras de Jaques Delors. “la comunicación (....) es uno de los principales medios disponibles para promover un desarrollo humano más profundo y armonioso, y para hacer que se oprima la guerra y se construya la paz...”.

La formación profesional, es un propósito que cada quien debe ver con gran interés, pues el proceso comunicacional requiere de seres dispuestos a plantearse acciones para optimizar el ámbito laboral, el cual requiere de estar en estudio y reflexión permanente de las formas de actuar para comunicar y expresar ideas y sentimientos.

Desde diferentes perspectivas al gerente, se le ha asignado diversas acciones como administrar, organizar, controlar, evaluar y realizar seguimiento para el éxito empresarial, pero es relevante incorporar la reflexión práctica de las acciones ejecutadas referente al proceso comunicativo entre diferentes y dirigidos, pues en las relaciones personales se resalta el lenguaje verbal y no verbal, siendo este último en muchos casos omitido en una comunicación impidiendo de esta manera la asertividad de la mismas.

Entre los objetivos que se que se desea alcanzar en el desarrollo de este trabajo de investigación es diseñar un plan de estrategias para la promoción de la comunicación asertiva entre los funcionarios de la Unidad de control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida. Que permita mejorar las condiciones laborales referentes a la comunicación no verbal.

La presente investigación esta estructurada en cinco capítulos de la siguiente manera: En el Capítulo I, se plasma la descripción y formulación del problema, de igual forma se da a conocer los objetivos a que se quiere llegar, la justificación, delimitación y limitaciones. El Capítulo II, el marco teórico, se apoya en los antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales, términos básicos, sistemas, definición operacional e indicadores de variables

Seguidamente, el Capítulo III, está compuesto por el marco metodológico, el tipo y diseño de la investigación, población, muestra u objeto de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad, tabulación de datos. El Capítulo IV, se presenta el análisis y discusión de los resultados, que constituyen el producto de la investigación. El Capitulo V, surge como resultado de la investigación, la propuesta, conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El ser humano, es un ser social por excelencia y tiene como primer enlace la comunicación, la cual le permite expresar sus pensamientos, sentimientos, emociones, deseos y necesidades para obtener una mejor calidad de vida. De manera que la comunicación es una de las realidades más comunes en la vida, porque exige el desenvolvimiento día a día. De allí, que la comunicación es intercambio de información y transmisión de significados, es esencia misma de un sistema social u organización. Al respecto, Álvarez (2007) indica que:

La comunicación es un proceso de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres vivos se comunican con sus semejantes para transmitir o intercambiar información. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción, porque en la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto. (p.228).

Es decir, la comunicación es el vínculo directo por medio del cual los seres humanos intercambian información, donde tanto el que recibe como quien la transmite es copartícipe de dicho hecho. La importancia de la comunicación no se concreta al individuo, es la fuerza que permite a los grupos su cohesión, desempeñando funciones parecidas a las del concreto y cemento. No solo las pequeñas asociaciones de particulares dependen de la comunicación para subsistir, sino que toda organización, funciona bien

cuando sus miembros se comunican y más cuando la misma se realiza en forma asertiva con respeto hacia la diversidad del pensamiento ajeno pero con seguridad en hacer respetar los propios.

Así mismo, al hablar de comunicación Davis (2009) expresa que: “Cuando la comunicación es eficaz, ofrece un puente de significado entre dos personas para que puedan compartir entre sí lo que sienten y saben.” (p.53). De acuerdo con lo expuesto por el autor antes citado, se evidencia que la comunicación consiste en la emisión y recepción de mensajes, es decir, que en todo acto de comunicación debe existir un determinado estímulo para que se efectúe una respuesta, y así lograr que en la persona haya un cambio de actitud producto del aprendizaje adquirido, pasando a ser ésta un factor primordial de convivencia y un elemento importante en la socialización.

Por ello, la comunicación es una de las maravillosas cualidades del hombre, al tiempo que es uno de los procesos humanos más complicados; en tal sentido se le reconoce como elemento vital de las relaciones humanas, sin ella la interacción no tendría lugar, dado que la distinción manifiesta del hombre, es su capacidad para hacer uso de los símbolos en la comunicación con sus semejantes. Para Nieto (2008:65) “esta innata habilidad del hombre en manipular diestramente los símbolos de la comunicación lo capacita para desarrollar complejas estructuras y relaciones sociales”, por lo tanto le permite modificar su contexto ambiental y así desarrollar conciencia de sí mismo y descubrir las expectativas que se establecen entre las personas.

En tal sentido, la comunicación en las instituciones públicas y privadas debe ser asertiva, donde se abarca la capacidad de saber expresar las expectativas y necesidades con respeto a los derechos de los demás, o así mismo, ya que el trato diario con las personas debe permitir una

comunicación operativa, para el establecimiento de buenas relaciones y buen funcionamiento de una institución.

De aquí la exigencia de aceptar al otro con respeto, tolerancia, lealtad, voluntad de comprender y hacerse comprender, el autocontrol de los sentimientos, de las intervenciones y la moderación de las palabras. La comunicación asertiva en las instituciones se convierte en el hecho principal de su unidad y continuidad, por consiguiente no es atrevido decir que ésta constituye la base de la sociedad humana.

Sin embargo, se observa con preocupación las deficiencias que presenta un número significativo de funcionarios públicos en el proceso de comunicación con sus compañeros de labores, cuando se dirigen unos a otros, lo hacen con un tono de voz alto, hasta intimidante, casi siempre están a la defensiva, acompañada de palabras un tanto descalificantes y hasta obscenas, además utilizan un lenguaje imponente, casi con ideas radicales, no dejan cabida a las ideas ajenas, hasta llegar a estados de intolerancia; es importante resaltar el uso de lenguaje no verbal, a través de gestos que indican el malestar que sienten en el momento, con expresión facial dura y una postura corporal arrogante y desafiante; otros funcionarios, por el contrario se muestran poco comunicativos, se dejan violentar sus derechos sin defenderlos y se muestran retraídos o tímidos.

La situación planteada, posiblemente tenga sus causas en la falta de estrategias que contribuyen al desarrollo de la comunicación asertiva entre el recurso humano adscrito a esta unidad, aunado a esto, está la despreocupación por parte del personal en conocer las normas del funcionamiento de la institución, los niveles de competitividad en el plano

profesional y político en el que se mueven la mayoría de las personas que laboran en las diversas Instituciones Gubernamentales.

De no tratarse la situación planteada puede traer como consecuencia poca eficacia en las relaciones interpersonales entre los funcionarios de esta institución; los conflictos internos se acrecientan, influenciando de forma directa el desempeño laboral, por lo cual cabe conjeturar que el panorama productivo de la institución se verá afectado por la falta de una comunicación asertiva que a la vez incide directamente sobre la calidad del trabajo que allí se desarrolle y el nivel de los objetivos a alcanzar por la institución.

Por las razones antes expuestas la autora de la presente investigación plantea como alternativa de solución a la problemática, un plan de estrategias con la finalidad de desarrollar la Comunicación Asertiva en los funcionarios que laboran en la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida.

En este contexto de investigación surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo desarrollar la comunicación asertiva entre el personal de la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida?. Para sistematizar el estudio surgen otras interrogantes más específicas: ¿Cómo es la operatividad de la comunicación interpersonal entre el personal de la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida?, ¿Cuál es el estilo de comunicación que utiliza el personal en estudio al relacionarse con sus compañeros?, ¿Cuáles son los criterios que deben contener las estrategias a ofrecer a los funcionarios, dirigidas al fortalecimiento de la comunicación asertiva?. Del planteamiento de estas interrogantes surgen los siguientes objetivos:

Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Diseñar un plan de estrategias para la promoción de la comunicación asertiva entre los funcionarios de la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida.

Objetivos Específicos:

Identificar la operatividad en la comunicación asertiva existente entre los funcionarios de la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida.

Indagar las estrategias necesarias para la promoción de la comunicación asertiva en el personal que labora en la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida.

Proponer estrategias de comunicación que permitan el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en dicha institución.

Justificación de la Investigación

La comunicación es un proceso vital de interrelación humana, constituye la base misma de la sociedad, de tal manera que, comunicarse es una necesidad, un placer, pero también un desafío, porque en el vivir se manifiestan esos gestos cotidianos, acertados o errados, con los que se expresan a los demás: las pausas de silencio, la mirada y la escucha, que siempre van dirigidas a alguien, deben ser revisadas en cada interlocutor para generar una comunicación acorde y hacer de cada espacio de trabajo el indicado en cuanto a relaciones interpersonales.

En este sentido, el estudio de la comunicación asertiva es importante porque permite el manejo efectivo de las relaciones interpersonales, pues la comunicación incrementa las posibilidades de éxito en la relación bidireccional entre los funcionarios públicos, tomando trascendencia la palabra, el tono de voz, el lenguaje corporal, el dominio de la expresión, la capacidad de transmitir ideas, emociones, sentimientos de manera más eficaz y crear un clima de trabajo que permita mejorar el nivel de logro de los objetivos de la institución. En consecuencia, la investigación se justifica desde la óptica teórica, metodológica y práctica.

En lo teórico, encuentra su justificación en la revisión de distintos enfoques conceptuales sobre la comunicación asertiva que fundamentan el tema en estudio, basada en hechos reales, de manera tal que se fortalezcan conceptualizaciones ajustadas a las relaciones comunicacionales, que deben existir entre el personal que labora en la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida. Así mismo puede servir de consulta a otros investigadores interesados en el tema.

En lo metodológico, se justifica porque sigue los pasos del método científico, como una investigación de naturaleza descriptiva, de campo, bajo el paradigma cuantitativo y se diseñará un instrumento específico de medición, tipo cuestionario, dirigido a la población seleccionada, con el propósito de recolectar la información pertinente a partir de la variable sometida al estudio.

Entre los alcances que pretende la investigación, desde el punto de vista práctico, aportará solución al problema específico en estudio, al ofrecer un conjunto de estrategias que van a servir a la instauración de la comunicación asertiva entre el personal la Unidad de Control de Gestión, finalmente y no

menos importante el diseño de las estrategias que irán a solventar una situación directamente en el campo laboral.

Delimitación

Esta investigación se desarrolla en la oficina de la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida, que está ubicada en las Residencias Aguas Blancas, P – 2, La Parroquia, Mérida. En esta institución laboran treinta y una personas que participan en la realización del estudio. En cuanto al tiempo de desarrollo de la misma, será aproximadamente de seis meses, a partir del mes de octubre 2011 hasta marzo del 2012.

Es necesario identificar las variables a considerar en este estudio, referidas a comunicación asertiva: comunicación interpersonal y estilos de comunicación.

Limitaciones

La comunicación asertiva se pone en relevancia en el personal de la Unidad de Gestión, por cuanto es un factor que acompaña la comunicación interpersonal y los estilos de comunicación durante todo el periodo laboral, así como el lenguaje verbal y no verbal, la comunicación agresiva, pasiva y asertiva, se puede considerar como una restricción del estudio la puesta en práctica de estrategias comunicacionales favorece el ámbito laboral.

CAPITULO II

MARCO TEÒRICO

Antecedentes de la Investigación

Para hacer referencia a la sustentación teórica que contextualiza el problema detectado y que aporta fundamento a la propuesta de solución se tomaron en cuenta diversos estudios realizados con anterioridad, que de una u otra manera guardan relación con la presente investigación, especialmente en lo concerniente a la comunicación positiva y la motivación como potencialidades indispensables a ser afianzada para el logro de actividades laborales, las cuales son procesos dinámicos fundamentales de las relaciones interpersonales.

Entre los autores citados, se encuentra Pérez (2008), quien realizó un trabajo de investigación que consistió en proponer estrategias comunicacionales para mejorar el clima organizacional en confitería El Loro C.A Sucursal La Concordia, la metodología utilizada en esta investigación se enmarco dentro de la modalidad, descriptiva de campo, donde se detectó que es una empresa con gran potencial administrativo, en cuanto a sus ventas es líder en ofertas y posee una larga trayectoria dentro del mercado comercial lo que permite crear en los clientes confiabilidad, muy a pesar de que a veces no ofrece una buena atención a los mismos y en cuanto a los empleados opinaron que de mejorar la comunicación que existe, ellos darían lo mejor de sí, para lograr un excelente desarrollo productivo, en un ambiente de respeto y trabajo cooperativo.

Como conclusión el autor expresa la necesidad de formar conciencia en la alta gerencia y en cada uno de sus miembros de la organización para mejorar a la comunicación entre el personal para optimizar el clima organizacional y así permitir obtener un verdadero éxito empresarial y laboral, es preciso indicar que se ha demostrado que si existe motivación en los empleados se logra eficacia y eficiencia en el trabajo que se realice, sea cual sea la modalidad de la empresa

En la investigación anterior se aprecia la importancia que representa el desarrollo de habilidades comunicacionales que permitan el logro de las metas laborales ofreciendo al investigador reconocer que el proceso de comunicación como una herramienta gerencial es inherente en las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar la eficacia de una empresa, en el caso del estudio en curso, se plantea el diseño de un plan de estrategias dirigidas a la optimización del proceso comunicativo, con el fin de mejorar la organización en la Unidad de Gestión y Control.

De la misma manera, Gutiérrez (2010) realizó un estudio con el objetivo de reconocer la importancia de las teorías administrativas para optimizar la comunicación entre dirigentes y dirigidos, esta investigación se realizó para enfocar su objeto de estudio de varias maneras y agrupar un gran abanico de variable que deben ser tomadas en consideración en una empresa.

En este sentido, el autor realizó una investigación documental, llegó a la conclusión que la administración de empresas es ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines

que persiga la organización, para ello requiere de gerentes que establezcan excelentes relaciones con todo el personal, trato acorde y eficaz.

El trabajo sirve de aporte para este estudio en cuanto a la importancia de reconocer que las teorías de la administración son conveniente llevarlas a la práctica, pues con ello el gerente reconoce que los procesos de planificación, organización, dirección y control de los recursos, estos recursos incluye la administración humana la cual requiere que la comunicación sea eficaz y en los mejores términos.

Finalmente, se hace referencia a dos artículos de Salvador, (2011), el primero denominado: “Dirigir y motivar a través del Proceso de Comunicación”, expone el modelo Process Communication Model (PCM) desarrollado por el Dr. Taibi Kahler, empleado en el mundo de las organizaciones, educación y diversas instituciones; así como en la selección, reclutamiento de astronautas para la NASA. Se propone el modelo PCM como una herramienta integral para la identificación y manejo de los procesos de comunicación y motivación personalizada de los colaboradores y como instrumento valioso para desarrollar el potencial de todo el personal.

En este artículo se muestran las seis tipologías de la personalidad con sus rasgos identificadores, las cualidades y puntos fuertes de cada una. Por otra parte, cada estilo de personalidad está caracterizado por una manera específica de organizar la información percibida y las maneras de representar, categorizar la información, lo cual determina la manera de contactar en la comunicación. También propone que el dirigente y el equipo conozcan un estilo de comunicación flexible, donde cada uno de los estilos de personalidad se mueve en aras a la satisfacción de un tipo específico de necesidades psicológicas que le motivan a la acción para ser satisfechas.

El segundo artículo denominado : “Como comunicar y motivar al deportista según su personalidad”, también describe el modelo del proceso de comunicación PCM, utilizado como herramienta para la identificación y conducción de los procesos de comunicación y motivación personalizada de los deportistas, e instrumento valioso para incrementar el potencial de los entrenadores deportivos.

El mismo está basado en la personalidad, en sus estilos de reacción y de adaptación que se obtienen para convivir con el entorno. Explica que cada estilo de personalidad está caracterizado por una forma específica de organizar la información percibida y forma de categorizarlas, determinando la manera de recibir la comunicación. Es por ello, que se requiere que el entrenador o los deportistas de un equipo conozcan estas peculiaridades si se quiere mejorar y adoptar un estilo de comunicación flexible.

Como resultado de la aplicación del modelo del Proceso de Comunicación de Kahler a los deportistas se evidencia que el líder o el entrenador que maneje este modelo estarán en mejores condiciones de extraer el máximo partido del potencial personal de cada deportista, el entrenador ha de ser un experto en la construcción y manejo de los grupos para convertirlos en equipos a través de una comunicación eficaz.

Por lo descrito en ambos artículo, se advierte claramente el uso de la estrategia gerencial de comunicación de Kahler, herramienta integral, precisa y personalizada para el fomento de la motivación en los involucrados en el sistema de comunicación, advirtiendo coincidencia con el presente estudio, en cuanto a la importancia que representa la motivación en el proceso administrativo, y el uso de estrategias comunicacionales, como posible solución a la problemática planteada.

BASES TEÒRICAS

Teoría de Gerencia

Toda organización requiere de esa ciencia denominada gerencia, que consiste básicamente en dirigir los recursos de forma eficaz y eficiente, para el logro de los objetivos. De allí que el gerente es la persona o individuo que logra metas u objetivos por medio de otras personas, a través de un procesos de toma de decisiones, distribución de recursos y dirección de actividades. Al respecto, Ruiz (2009) expresa: “El término gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control a objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos.” (p.27)

El término gerencia ha sido de especial interés durante las últimas décadas, por todo lo que ella implica, cabe señalar que en un principio, dicho término estaba relacionado exclusivamente con las organizaciones con fines de lucro, sin embargo con el paso de los años este término fue adoptado por otros tipos de organizaciones, entre ellas las gubernamentales.

Proceso Gerencial

El proceso gerencial consta de cuatro funciones básicas: planificación, organización, dirección y control, las cuales se desarrollan a continuación:

Planificación: es la más importante de las funciones de un gerente, planificar es determinar anticipadamente que es lo que se va a hacer, todo proceso administrativo se inicia con una planificación, ya que es aquí donde se determinan los objetivos y la mejor forma de ser alcanzados; para Koontz

(2010), “la planificación consiste en la selección de misiones y objetivos y acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, seleccionar recursos futuros de acción entre varias opciones.” (p. 45).

Lo primero que se debe hacer es seleccionar las metas, fijar objetivos y programarlos para alcanzar las metas en forma sistemática. De allí que, debe caracterizarse por permitir realizar reajustes sin que por ello altere su continuidad, además debe estar fundamentada en condiciones reales e inmediatas de lugar, tiempo y recurso.

Organización: es la segunda etapa del proceso gerencial, que consiste básicamente en determinar las actividades que se realizarán, quienes las realizarán y de qué forma. Al respecto Robbins (2004) expresa: “la organización incluye la determinación de las tareas que se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores y quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.” (p.114). En otras palabras organizar es el proceso de determinar y establecer la estructura, los procedimientos y los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos en la planificación.

Dirección: es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomada directamente, y con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Por su parte, Koontz (ob.cit) adoptan el término “dirección” como “la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinado.” (p.114). Por consiguiente la parte esencial y central de la organización, a la cual se debe regir todos los elementos es precisamente la dirección. En este orden el

educador debe dirigir de un modo muy apropiado para el logro de los objetivos planteados.

Control, al respecto Requeijo (2008) señala: “El proceso de evaluación está asociado a mediciones, a reunir y retroalimentar información acerca del desempeño y para ello es necesario establecer un programa de control de tal manera que quienes toman decisiones puedan comparar resultados obtenidos con los planificados.”(p160). Es por eso que la función de controlar requiere el establecimiento de un sistema de comprobación de las actividades, operaciones, logro de objetivos y procedimientos claves de manera tal que los errores o desviaciones se vean inmediatamente y se puedan corregir.

Cabe destacar entonces que para el logro cada una de las funciones básicas del proceso gerencial se requiere de habilidades por parte del gerente como lo son las comunicacionales, motivacionales, toma de decisiones, liderazgo que son los procesos dinámicos de la gerencia, también se requieren de dichas funciones y habilidades.

Teoría Motivacional

La motivación es una de las teorías más estudiadas a nivel organizacional, fue en la década de los cincuenta cuando tomo mayor auge el desarrollo de los conceptos motivacionales, ya que a nivel gerencial sirve para explicar el comportamiento o interés de un individuo frente al trabajo.

Es importante señalar que la conducta de un sujeto al realizar una actividad se relaciona íntimamente con el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, el entorno o ambiente físico, sus necesidades, sus metas y el crecimiento. En relación a este planteamiento,

Robbins (ob.cit) expresa que la motivación: “es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales condicionada por la capacidad de esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (p. 75)

Por otra parte, una de las variables más determinante en la satisfacción que puede obtener un sujeto al realizar una determinada actividad, es el reconocimiento, estudios realizados a nivel gerencial demuestran que más del 70% de los sujetos encuestados coinciden en dicho planteamiento. De allí que el citado autor señala: “en concordancia con la teoría del reforzamiento recompensar un comportamiento con reconocimiento inmediatamente de dicho comportamiento, probablemente provoque que éste se repita.” (p.75).

Es por ello, que entre las funciones del gerente está la motivación, por lo tanto es menester que quien dirige una empresa u organización, comience por reconocer las particularidades de cada sujeto que forma parte de su institución, tomando en cuenta sus necesidades y motivaciones. En relación con lo antes señalado, Acosta (1997) establece:

La motivación es uno de los factores de mayor importancia del ser, es el proceso que subyace energizado el hecho de alcanzar metas, esta íntimamente ligado a las necesidades e impulsos de la persona; su punto de partida está dentro de la persona, como una fuerza que lleva a la acción. (p. 159).

En consecuencia, frente a esta situación, parece necesario lograr una explicación más integrada acerca del funcionamiento de algunos aspectos motivacionales que conllevan al éxito individual y colectivo. En este sentido, existentes aspectos motivacionales, mostrados en algunas de las teorías más desarrolladas a la largo de la gerencia organizacional, como lo son la teoría de jerarquía de la necesidades de Maslow.

Teoría de Jerarquía de las Necesidades

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por el psicólogo Abraham Maslow. Quien concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyó que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de fungir como motivadores. Las necesidades humanas básicas que Maslow (citado por Koontz, ob.ct), son las siguientes:

(a) Necesidades fisiológicas. Éstas son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos; (b) Necesidades de Seguridad. Éstas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo. (c) necesidades de asociación o aceptación. los individuos experimentan la necesidad de pertinencia, de ser aceptados por los demás; (d) necesidades de estimación. una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertinencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría seguridad en uno mismo; y (e) necesidad de autorrealización. Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso. (p.505).

Por consiguiente, para comprender la motivación humana, se debe considerar que cuando una necesidad de nivel inferior está satisfecha o es debidamente atendida, surge el comportamiento orientado a querer satisfacer otra necesidad de nivel inmediatamente más elevado. Es decir, cuando se satisface una necesidad de nivel más bajo, deja de ser motivadora del comportamiento, lo cual induce a que la necesidad de un nivel más elevado sea atendida, convirtiéndose en un factor motivacional.

Por otro lado, no todas las personas llegan a la cima de la pirámide. Algunas, gracias a las oportunidades de la vida, llegan a preocuparse fuertemente por las necesidades de autorrealización; otras se estancan en las necesidades de estima, por tal motivo, en esta investigación se proponer acciones para mejorar en el colectivo esta necesidad, al fortalecen un trato acorde que nace en las relaciones interpersonales dentro de la Unidad de Control de Gestión, las mismas tiende a desear la estimación tanto propia como de los demás, producir satisfacciones como: respeto y seguridad en uno mismo. En la imagen que se presenta a continuación se evidencia la jeraquisación de las necesidades propuestas por Maslow.

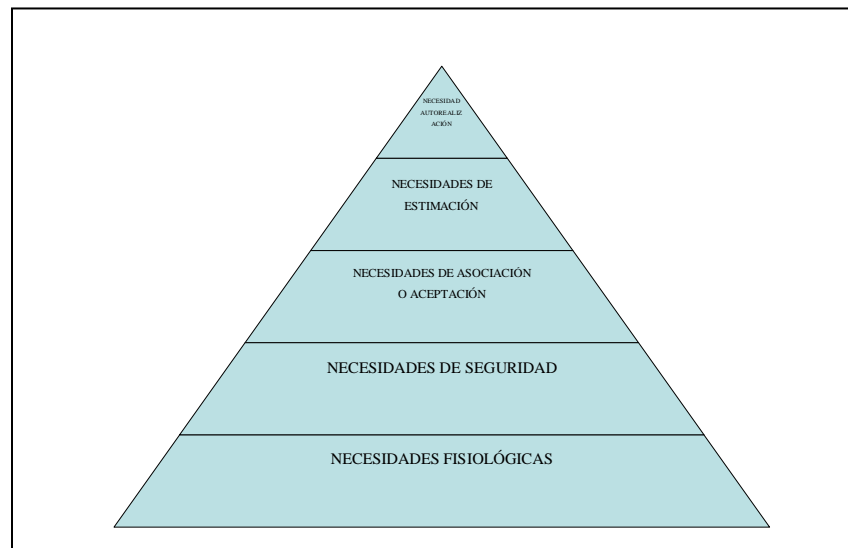


Gráfico 1. Jerarquía de las Necesidades de Maslow. Tomado de “Administración una perspectiva global” por Koontz, (p.506).

Proceso de la Comunicación

La comunicación es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Al respecto Kreitner y Kinicki (2007) “La comunicación es el

intercambio de información entre el emisor y un receptor y la inferencia (percepción) de su significado entre las personas involucradas” (p.45).

También Requeijo (ob.cit.) señala que:

La comunicación es un medio, no es un fin. Hace posible el proceso administrativo, es un ingrediente esencial de la planificación, la toma de decisiones, el control de gestión y en casi todo lo que el gerente hace pues le ayuda a identificar problemas, amenazas, debilidades y fortalezas, constituyéndose en un poder sin el cual no se pueden intercambiar ideas y experiencias.(p.90)

Por ende, los procesos de comunicación en el seno de una organización son vitales para la consecución de los objetivos de la misma, estos permiten entrelazar los diversos componentes de cualquier organización; su eficacia viene dada por la forma como se dirige dentro de la actividad administrativa, y viene dada por elementos individuales (relaciones personales) y elementos organizaciones que son fundamentales.

En relación a los elementos organizaciones Requeijo (ob.cit.) los define como “los canales regulares y estructurales así como las posiciones que ocupan las personas en los diferentes niveles de la organización... representan las comunicaciones formales.”(p.90), el mismo autor también define a los elementos individuales como “las comunicaciones interpersonales y tiene que ver con las personas que se relacionan...corresponde a la comunicación formal como informal.” (p.90).

Por esta razón la comunicación debe brindar a los distintos niveles de la estructura organizativa bien sean divisiones, departamentos, secciones y a los propios empleados la información y la comprensión que les permitirá y estimulará a desempeñar efectivamente sus funciones, atribuciones y niveles de competencia para la toma de decisiones.

La gerencia de la comunicación

Tanto en el mundo empresarial como educativo la comunicación permite lograr el entendimiento entre las personas, es una habilidad que debe cultivar todo gerente, motivando a su personal a la participación, fomentando el trabajo en equipo para la resolución de problemas, alcance de metas comunes.

Desde ésta perspectiva, toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos en el ámbito interno y externo, que vivifiquen la entidad y la proyecten hacia su área de influencia. En este sentido Requeijo (ob.cit.) define:

La gestión de la comunicación como parte de la cultura empresarial que modela la identidad, la personalidad de la organización y la imagen o percepción general que se construye en la mente del público y consumidores o usuarios, con base en la calidad de los productos o de los servicios prestados, constituyéndose en activos intangibles que están agregados al valor económico de un empresa.(p.109)

En toda organización, la imagen corporativa, no depende únicamente del director; esta imagen global es la suma de los aportes de cada componente, actitud de los sujetos, calidad de los servicios, dotación, compromiso colectivo con la visión, misión y valores, grado de participación, entre otros. De aquí, que es necesario que los gerentes promueva un modelo de comunicación asertiva que incluya el lenguaje verbal y no verbal.

Canales para generar la comunicación asertiva

Existen algunos factores observables que indican si se está o no frente a una comunicación asertiva, y no tímida o agresiva. Estos son, entre otros:

citados por Yagosesk (2011), “contacto visual, expresión de los sentimientos, resentimientos o expectativas; estilo sereno y firme, temática puntual, solicitud de respuesta y aceptación de las consecuencias ante lo expresado. La comunicación asertiva no envía dobles mensajes”. (p. 34).

Por otro lado; la comunicación asertiva, parte de la utilización adecuada de los canales de comunicación; diversos autores como Kahler, citado por Salvador (ob.ct), hacen referencia de la importancia de reconocer en los sujetos los canales de comunicación, que corresponden de acuerdo a su personalidad adaptativa y se expresa en uno de los 4 Canales de comunicación. Estos son:

(a) Canal Emotivo. Es un canal que comporta un intercambio energizante desde la parte juguetona o divertida de la personalidad. Esta diversión no implica ironía ni sarcasmo hacia el otro; crea una atmósfera excitante y vitalizadora. Por ejemplo: “¡Me encanta trabajar contigo!”. (b) Canal Nutritivo. Comporta un ofrecimiento reconfortante para el otro: nutrición, cariño, afecto y sensibilidad. La parte complementaria que acepta la oferta es la parte emotiva del otro (la que contiene las emociones naturales). Ejemplo: “María, te aprecio mucho y me alegra tenerte como compañera de trabajo”. (c) Canal Informativo: implica un intercambio de información entre las dos partes pensantes de las personas. Es simplemente un intercambio de datos, hechos; que no implica emociones. Ejemplo: “¿Me haces 4 copias de esto?”, “Sí”. (d) Canal Directivo: envía una orden, un imperativo o una directiva dirigida a la parte pensante del otro, que acepta la dirección. Dar una directiva no implica rebajar ni dominar al otro; sino dar una instrucción simple y clara. Ejemplo: “Dime que puesto has desempeñado en tu último trabajo”, “Fui director de personal” (p. 56).

Es importante entonces, promover en las organizaciones acciones que faciliten al personal el reconocimiento de su personalidad, autoestima, canales y tipo de comunicación, inteligencias emocionales, como estrategias gerenciales que promueven un clima armónico, en óptimas condiciones

laborales para garantizar el lograr final de toda organización la eficacia y eficiencia en cada meta planteada.

El lenguaje como aspecto relevante en la comunicación asertiva

Ante la idea de una comunicación asertiva, existen dos tipos de comunicación: verbal y no verbal. La comunicación verbal es la que se percibe mediante las palabras. La comunicación no verbal engloba el lenguaje corporal, las expresiones faciales, el tono, la intensidad y el ritmo de la voz. Para entender y comprender el comunicado de nuestro interlocutor debemos analizar tanto el lenguaje verbal, como el lenguaje no verbal. Las dos comunicaciones mantienen una relación de interdependencia.

En concordancia con lo señalado anteriormente, Rodríguez (2011) de la escuela de la comunicación GestionPolis; hace la siguiente afirmación “Durante la comunicación captamos el 7% del mensaje por las palabras, el 38% por el tono de la voz y el 55% por el lenguaje corporal. Percibimos mayoritariamente el comunicado de nuestro interlocutor a través del lenguaje no verbal”. (disponible en: www.gestiopolis). De la misma manera, el autor antes mencionado expone que:

El lenguaje no verbal, a diferencia del lenguaje verbal, nunca miente. Difícilmente podemos fingir los gestos, las expresiones y las características de la voz durante un periodo prolongado de tiempo. Las reacciones subconscientes son espontáneas. Cuando una persona miente, sus palabras contradicen a su lenguaje no verbal.

Es por ello que García (2011) expresa que: “Saber leer el lenguaje no verbal proporciona una ventaja importante en el proceso de comunicación. Mediante el lenguaje no verbal se expresan emociones, sentimientos, actitudes y estado interior”.(p.31); asimismo se escucha hablar de la

importancia de una comunicación donde la acción no verbal prevalece ante la palabra.

En tal sentido, si un gerente o miembro de una empresa u organización, desarrolla la capacidad para interpretar correctamente el lenguaje no verbal de los interlocutores, obtendrá información relevante y podrá valorar acertadamente el mensaje. En el mismo orden de ideas; la misma fuente señala que los elementos del lenguaje no verbal se distinguen:

Los gestos corporales; son las expresiones faciales y las características de la voz. En correspondencia con el lenguaje corporal es aquel sistema organizado de gestos, movimientos y posturas a través del cual se da la comunicación en las interacciones personales. Cada parte del cuerpo tiene sus propios movimientos y representaciones. El conjunto de todos estos movimientos y representaciones constituyen el lenguaje corporal. Los gestos deben descifrarse dentro del contexto y en su conjunto. Ante culturas diferentes, se encuentra con sistemas de gestos diferentes. Los gestos corporales se adquieren socialmente. Las manos, los brazos, las piernas y la postura general son los elementos que mayores expresiones corporales provocan. Algunos gestos corporales son:

Frotarse los ojos, las orejas, la cara o la cabeza indica duda o falta de interés por el mensaje, la relación o el interlocutor. Tocarse ligeramente la nariz expresa que nuestro interlocutor miente, duda o rechaza algo. Durante la entrevista mostrar las palmas de la mano hacia arriba es una forma de exhibir franqueza y honestidad. Frotarse las manos rápidamente manifiesta impaciencia. Hablar con la boca tapada por la mano indica que el emisor está mintiendo. Los brazos cruzados a la altura del pecho manifiestan una posición defensiva. Permanecer de pie hablando a una persona, que se

encuentra sentada, advierte superioridad y la intención de dominio sobre ésta. Bajarse las gafas y mirar por encima de ellas manifiesta incredulidad.

Las expresiones faciales: vienen determinadas por los movimientos y los gestos de la cara. La cara comunica especialmente las emociones. A diferencia de los gestos corporales, las expresiones faciales son iguales en todas las culturas. Las tres principales áreas de la cara que muestran las expresiones faciales son las cejas, los ojos y la parte inferior del rostro. Las expresiones básicas son sorpresa, tristeza, felicidad y miedo.

Sorpresa: las dos cejas elevadas y curvas con los párpados abiertos, mostrando el blanco de los ojos y la boca ligeramente abierta.

Tristeza: labios hacia abajo, ángulo interior de las cejas levantado y ángulos interiores de los ojos hacia arriba.

Felicidad: labios hacia arriba, mandíbula inferior caída y abierta sin tensión, párpado inferior arrugado y patas de gallo hacia fuera.

Miedo: cejas levantadas y juntas, párpado superior alzado, párpado inferior tenso hacia abajo, ojos abiertos sin pestañear, boca abierta y labios rígidos.

El tono, la intensidad y el ritmo de la voz: La forma en que se entiende el significado de un mensaje está relacionada directamente con el tono, la intensidad y el ritmo de la voz. De esta manera se reconocen los sentimientos y emociones del interlocutor. Una elevación del tono del emisor, una pausa o alargar una palabra, son señales las cuales hacen reaccionar inmediatamente a las células del cerebro para descodificar el mensaje. El

tono, la intensidad y el ritmo son los elementos principales que determinan las características de la voz.

El tono es el timbre de la voz con que nacemos. No se puede cambiar, pero sí fingir. El tono puede ser formal o informal, alegre o serio. Un tono de voz vacilante denota inseguridad, timidez y no dominar el tema sobre el cual versa la comunicación. Por el contrario, una voz sin titubeos transmite seguridad en uno mismo y autocontrol.

La intensidad de la voz equivale al volumen o fuerza con que se emite el sonido. La intensidad transmite intimidad, suspense, sorpresa, impulso. Emplear un volumen alto da la impresión de deseo de dominio. Sin embargo, utilizar un volumen bajo es interpretado como timidez, inseguridad, poca capacidad de decisión o sumisión. Un incremento o reducción repentina de la intensidad se utiliza para enfatizar los puntos clave del discurso.

En este mismo sentido, **el ritmo de la voz** es el número de palabras por emisión de voz. Todo el mundo tiene su ritmo para hablar y pensar. Un ritmo normal es de dos palabras por segundo. Algunos ritmos son rápidos y enérgicos. Otros deliberados y lentos.

Las principales emociones que se pueden comunicar mediante las distintas características de la voz son: Tristeza: un volumen bajo, un tono solemne con mayor profundidad de lo normal y una intensidad pequeña. Alegría: un volumen alto, un tono más duro, una mayor intensidad y una notable acentuación en la pronunciación de las palabras. Nerviosismo: tono medio-alto y velocidad rápida. Sorpresa: velocidad rápida, tono alto y acentuación pronunciada.

BASES LEGALES

Entre los fundamentos legales que soportan esta investigación se cuenta con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela C.R.B.V.(1999). En el preámbulo sintetiza la consolidación del nuevo republicano y republicana que participe protagónicamente en un estado de valores y derechos humanos.

Ley Orgánica del Trabajo (2012), en el capítulo 6, expone la consolidación de ambientes de trabajo en el mejor clima organizacional y de comunicación.

Ley Orgánica de Educación (2009) en el artículo 15, propone la formación de una ciudadanía fundamentada en los derechos humanos y cultura para la paz, valores y lenguaje comunicativo, donde se respete y prevalezca el derecho a expresar, opinar libremente en un ambiente de respeto a la idea propia y la de los demás.

TÉRMINOS BÁSICOS

Asertividad: es la conducta humana más deseada.

Se necesita para tener relaciones honestas y sanas

Conducta asertiva: Ser directo, honesto y respetuoso, mientras se interactúa con los demás

Inteligencia Social: se caracteriza por diálogos apreciativos son la búsqueda co-creativa del potencial, de lo mejor de las personas..

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

Objetivo General: Diseñar un plan de estrategias, que permita la promoción de la comunicación asertiva entre los funcionarios de la Unidad de control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Identificar la operatividad en la comunicación asertiva existente entre los funcionarios de la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida.	operatividad en la comunicación asertiva	Análisis de la operatividad en la comunicación asertiva	Guía de entrevista	1,2,3,4
Indagar las estrategias necesarias para promover la comunicación asertiva en el personal que labora en la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida.	Estrategias comunicacionales	Relaciones interpersonales	Observación directa	5
Proponer estrategias de comunicación que permitan el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en dicha institución	Estrategias comunicacionales	fortalecimiento de las relaciones interpersonales	Guía de entrevista	6

Autor: González (2012)

CAPITULO III

MARCO METODOLÒGICO

Tipo y Diseño de la Investigación

Toda investigación para alcanzar los objetivos propuestos requiere de suficiente soportes técnicos, por lo cual se representa la metodología utilizada para darle veracidad al estudio: tipos y diseños de la investigación, técnicas de recolección de datos, procedimiento de la investigación, así como también la explicación de todas las actividades que se realizaron durante la elaboración de la propuesta.

Tipo de investigación

De acuerdo al propósito de estudio, este se estructuró bajo aspectos entre los cuales se tienen que el tipo de investigación se enmarca en proyecto factible. Contextualizado por Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003): como “El análisis sistemático de problemas, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes,... los datos son escogidos en forma directa de la realidad a partir de datos originales o primarios” (pág. 16)

Diseño de la Investigación

En el presente estudio se utiliza un diseño no experimental, citado por Hernández, Fernández y Baptista, (2006) como “aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables en estudio, es observar fenómenos tal como ocurre en su contexto natural y luego analizarlo”, (p.189).

Población, Muestra u Objeto de Estudio

El marco organizacional de la Unidad de Control de Gestión se presentan de conformidad con el Decreto N° 299 de fecha 30/08/2010, publicado en Gaceta Oficial del Estado Mérida N° Extraordinaria de fecha 30/08/2010.

Órgano asesor adscrito al Despacho del Gobernador que se encarga de controlar y evaluar las distintas dependencias de la Gobernación del Estado Mérida, creado según Decreto N° 002 de fecha 2 de enero de 2006, publicado en Gaceta Oficial del Estado Mérida, N° 1.062 en la misma fecha.

La Unidad de Control de Gestión, está integrada por un equipo de trabajo interdisciplinario treinta y una (31) personas que labora con responsabilidad, entusiasmo y armonía al servicio de la colectividad merideña y fundamentalmente comprometido con su visión, misión y valores.

Dichos funcionarios se encuentran adscritos a algún departamento o sección de las definidas en el Organigrama Estructural General de la Unidad de Control de Gestión, anexado en el Manual de Organización de la institución, según organigrama

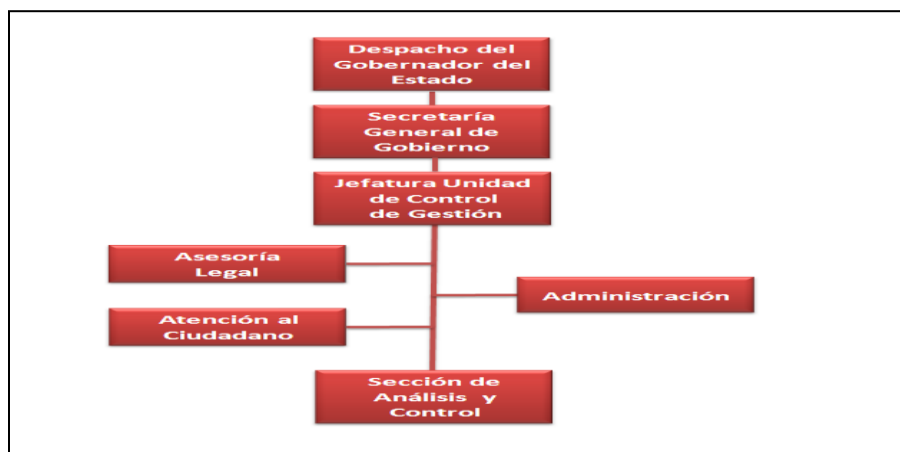


Imagen 2: organigrama Unidad de Control de Gestión (2012)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según Hurtado (2000); las técnicas e instrumentos de recolección de datos son consideradas como “los medios o procedimientos a través de los cuales el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación” (p.164), en este sentido para la recolección de datos en la fase diagnóstica, se adoptó la técnica de la observación directa según, Córdova (2007), “El investigador puede llegar a la visión de los hechos que tiene el grupo estudiado” (p.37). Asimismo, la técnica de la Entrevista, definida por el mismo autor, la cual “Consiste en una conversación intencional, planteada para obtener datos de fuentes primarias, donde el investigador puede percibir la sinceridad de las respuestas, con carácter diagnóstico, orientador e informativo” (p. 624).

Desde que tenemos conocimiento de la existencia del ser humano, la observación ha sido la piedra angular del conocimiento. Desde el desarrollo de la persona, desde que los niños disfrutan del uso de la vista, se inicia su relación y su conocimiento del mundo a través de la observación.

Alvarez y Jurgenson (2003), define la observación como "el acto de notar un fenómeno, a menudo con instrumentos, y registrándolo con fines científicos". Por otra parte, señala que "la observación consiste en obtener impresiones del mundo circundante por medio de todas las facultades humanas relevante. Esto suele requerir contacto directo con el (los) sujeto (s), aunque puede realizarse observación remota registrando a los sujetos en fotografía, grabaciones sonoras, o video grabación y estudiándola posteriormente". Esta técnica de recolección de datos se aplicó para la presente investigación, a través de la utilización de dos matrices “Registro de Observación Directa” e “Informe Resultados de la Observación Directa”.

lográndose apreciar directamente el comportamiento de los funcionarios luego de recibir cualquier información de manera verbal o escrita por parte ya sea del jefe directo, el jefe de la oficina o particulares que solicitan la prestación de servicio de uno de ellos, permitiendo obtener datos relevantes para el presente investigativo.

Para Arias (2004) “un instrumento de recolección de datos es un dispositivo o formato, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p.67). Atendiendo a la cita, se diseñó el instrumento de una guía de entrevista (Anexo A), definida por la autora, como “un instrumento que consiste en que el individuo proporciona la información directamente al investigador o entrevistador, en una relación personal” (p. 89), en este sentido fue aplicada a treinta y un (31) trabajadores de la Unidad de Control de Gestión, dicha entrevista estructurada, constó de seis (06) ítems y las opciones de respuesta fueron SI, NO y NO SE. De igual forma se presentó un registro de la Observación Directa (Anexo B), con su respectivo informe Resultados de la Observación Directa (Anexo C).

Validación y Confiabilidad

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998), “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p. 243).

Tamayo y Tamayo (1998) considera que validar es “determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato” (p. 224). Esta investigación requirió de un tratamiento científico con el fin de obtener un resultado que pudiera ser apreciado por la comunidad científica como tal.

La validez del instrumento de recolección de datos de la presente investigación, se realizó a través de la validez de contenido, es decir, se determinó hasta donde los ítems que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

Tabulación de Datos

De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2004), el procesamiento de la información es “el registro de datos obtenidos al aplicar el instrumento seleccionado” (p.18). Para ello se utilizó primero la tabulación de los datos, es decir, el ordenamiento de la información que al ser procesada y cuantificada por ítems permitió la presentación de tablas. Luego se ordenó la información mediante tablas y gráficos para cada pregunta y finalmente se realizó el procedimiento estadístico.

CAPITULO IV

ANÀLISIS Y DISCUSIÒN DE RESULTADOS

El presente trabajo de grado buscó resolver un problema determinado en el campo de trabajo practico, en la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida, para ello fue necesario estructurarlo de acuerdo a una serie de requisitos que parten de los objetivos previstos; la primera destinada a diagnosticar el estilo de comunicación que emplea el personal de la Unidad de Control de Gestión al interactuar con sus compañeros de labores y con la colectividad en general, para ello se aplicó la técnica de recolección de datos, a través de la Observación Directa Estructurada, la cual indicó aspectos cualitativos, así como, cuantitativos extraídos de la situación actual encontrada en el proceso de comunicación de los funcionarios adscritos a la Unidad de Control de Gestión.

Luego se implementó la Entrevista como técnica de recolección de datos, a través de una guía de entrevista como instrumento de diagnostico, estructurado con seis (06) preguntas con respuestas posibles SI, NO y NO SE. La misma fue aplicada a todos los trabajadores del órgano adscrito a la Gobernación del Estado. Durante la siguiente fase fue necesario determinar la factibilidad de la aplicación de un plan de estrategias para fortalecer la comunicación asertiva en la organización, luego de analizados los resultados del diagnostico se obtuvo los nuevos requerimientos para dar continuidad con el proyecto, el cual permitió reconocer que los canales de comunicación clásicos dificultan el entendimiento claro del mensaje.

Para culminar el proceso se procedió a elaborar el diseño del plan de estrategias, requiriendo de información precisa a cerca de los canales de comunicación y la expresión verbal y escrita adecuada para el medio en estudio, adquirida a través de la revisión de diferentes materiales bibliográficos (textos, revistas, ensayos, trabajos especiales de grado), y de esta forma alcanzar el objetivo general de esta investigación, la elaboración del plan de estrategias para la promoción de la comunicación asertiva entre el personal que labora en la Unidad de Control de Gestión.

Posteriormente se presentó ante la Jefatura de dicha organización para su respectiva revisión y aprobación

Resultados:

Una vez culminado el proceso de recopilación y tratamiento de la información, se emiten los resultados obtenidos, según la matriz de observación directa, encuesta de opinión aplicada y el análisis de los datos obtenidos, orientados a plantearse la solución de un problema detectado en la Unidad de Control de Gestión, en relación a la comunicación y el tratamiento adecuado de la información.

Es importante destacar que la información obtenida fue sometida a una clasificación y organización para su análisis y comparación técnica y posterior estudio que ayudó a establecer las correspondientes recomendaciones al respecto.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de la información:

Resultados obtenidos producto de la Observación Directa: a través de esta técnica de investigación se lograron obtener elementos fundamentales para el presente trabajo investigativo, que sirvieron de apoyo en la obtención del mayor número de datos respecto a lo concerniente al tratamiento de la información y los distintos canales de comunicación presentes en el talento humano adscrito a la UCG. Esta técnica se aplicó teniendo un objetivo claro, definido y preciso de tema en cuestión, lo cual coadyuvó a conocer de inmediato lo que se deseaba observar y para qué quería hacerlo, actividad que fue cuidadosamente planificada y realizada, a través de la “Matriz de Observación Directa” (Anexo B) y “Matriz de Resultados de la Observación Directa” (Anexo C), datos que posteriormente fueron exhaustivamente analizados, repercutiendo de forma importante en la propuesta planteada para solventar el problema detectado en la Unidad de Control de Gestión.

Resultados obtenidos de la aplicación de la Guía de Entrevista: este apartado muestra de forma tabulada y gráfica, a través de tortas que explican la relación porcentual, los resultados obtenidos en el análisis de los datos, producto de la aplicación de la encuesta realizada a los funcionarios de la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida, con la finalidad de determinar si las condiciones están dadas para proponer un plan de estrategias para fortalecer la comunicación interna y externa en los mismos funcionarios encuestados. A continuación se presentan los resultados obtenidos producto del análisis de los datos recolectados a través de la encuesta aplicada, tomando en cuenta que la Frecuencia Absoluta $F(a)$ representa el número de respuestas obtenidas y la representación porcentual $Fr (\%)$ la comparación respecto al 100% de los encuestados.

Pregunta N° 01 ¿Cree usted que la expresión verbal y escrita utilizada por los funcionarios de la UCG es adecuada con el tipo de labores que desempeñan?

Pregunta N° 01		
RESPUESTA	F(A)	Fr (%)
SI	16	52%
NO	14	45%
NO SE	1	3%
TOTAL	31	100%

Fuente: González (2012)

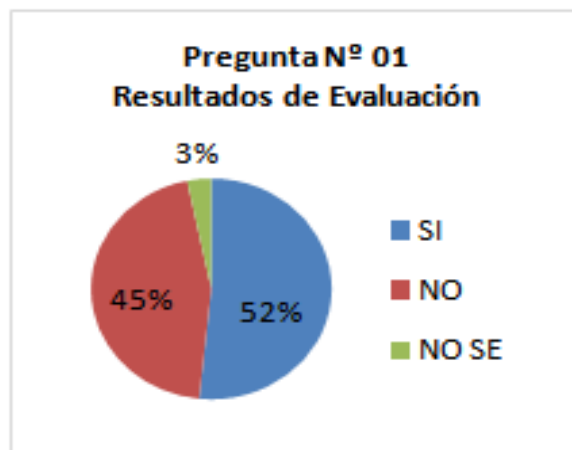


Gráfico 1: Expresión verbal y escrita adecuada dentro del órgano

Se logra evidenciar que el 52% de las personas encuestadas consideran que la expresión verbal y escrita de los funcionarios que laboran en este órgano del Ejecutivo Estatal es adecuada, es decir, se corresponden con las labores que realizan dentro de la organización. Por otra parte, el 45% considera que no existe la adecuación de la comunicación, y el 3% omitió su apreciación al respecto.

Pregunta N° 02

¿Considera usted que los canales regulares de información interna aplicados en la UCG son los adecuados para la comprensión idónea del mensaje?

Pregunta N° 02		
RESPUESTA	F(A)	Fr (%)
SI	9	29%
NO	22	71%
NO SE	0	0%
TOTAL	31	100%

Fuente: González (2012)

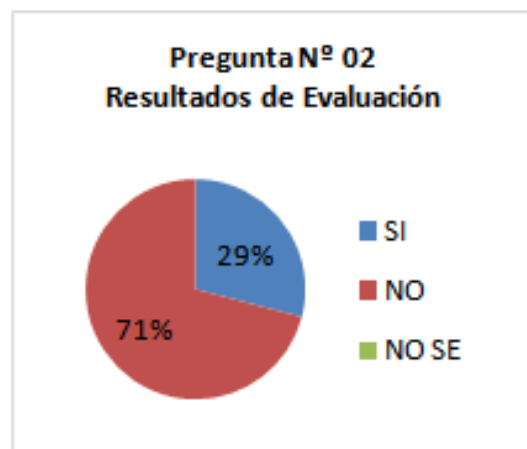


Gráfico 2: Canales regulares de información interna adecuados

El 71% de los encuestados, considera que el mensaje es recibido con claridad, concisión y coherencia, mientras que el 29% identifica los canales de comunicación aplicados constantemente como inadecuados para la comprensión de la información dentro de la organización.

Pregunta N° 03

¿Considera usted que los canales regulares de información externa aplicados en la UCG son los adecuados para la comprensión idónea del mensaje?

Pregunta N° 03		
RESPUESTA	F(A)	Fr (%)
SI	12	39%
NO	17	55%
NO SE	2	6%
TOTAL	31	100%

Fuente: González (2012)

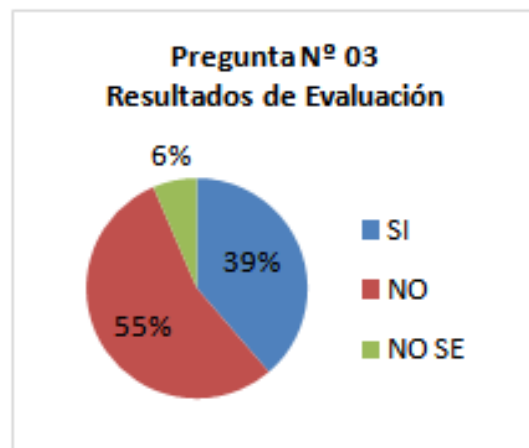


Gráfico 3: Canales regulares de información externa adecuados

El 39% de los encuestados expresan que los canales regulares de información externa aplicados en la UCG son los adecuados, mientras que el 55% los consideran inadecuados para causar el impacto informativo deseado. Por otra parte, a un 6% del total de los encuestados se les dificultó emitir alguna apreciación al respecto.

Pregunta N° 04

¿Es necesario para usted aplicar un plan de fortalecimiento de comunicación entre el personal de libre nombramiento y remoción y el personal base del órgano?

Pregunta N° 04		
RESPUESTA	F(A)	Fr (%)
SI	30	97%
NO	1	3%
NO SE	0	0%
TOTAL	31	100%

Fuente: González (2012)

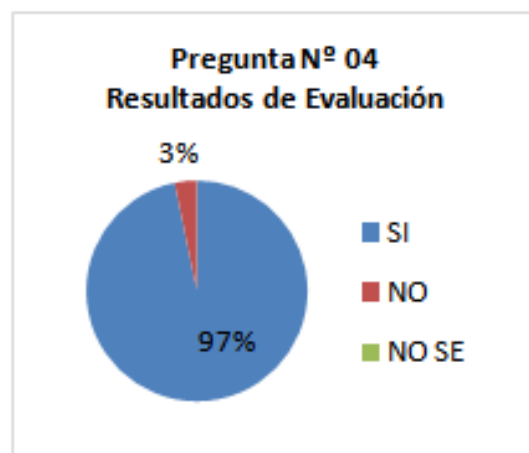


Gráfico 4: Necesidad del Plan de Fortalecimiento de la Comunicación

Se evidenció la necesidad de la aplicación de un plan de fortalecimiento de comunicación entre el personal de libre nombramiento y remoción y el personal base del órgano, ya que el 97% de la población encuestada respondió afirmativamente a esta pregunta, quedando sólo el 3% de la población en desacuerdo con dicha necesidad.

Pregunta N° 05

¿Conoce usted el significado del término “Comunicación Asertiva”?

Pregunta N° 05		
RESPUESTA	F(A)	Fr (%)
SI	14	45%
NO	17	55%
TOTAL	31	100%

Fuente: González (2012)

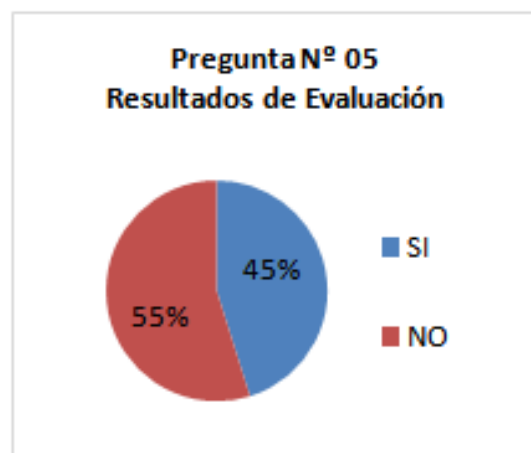


Gráfico 5: Significado del Término Comunicación Asertiva

Del 100% de los encuestados, sólo el 45% de conoce el significado del término Comunicación Asertiva y el otro 55% carece de información en el tema.

Ante ello se observa como el personal, que desconoce este aspecto relevante de la comunicación requiere de la puesta en marcha de un plan de estrategias comunicacionales, de esta manera la comunicación asertiva será un elemento que fortalece la eficacia laboral de la Unidad de Control y Gestión dependiente de la Gobernación del estado Mérida.

Pregunta N° 06

Si respondió si en la pregunta anterior, ¿Está usted dispuesto(a) a apoyar el proceso de implementación de un plan de estrategias para fortalecer la comunicación asertiva en la organización?

Pregunta N° 06		
RESPUESTA	F(A)	Fr (%)
SI	13	93%
NO	1	7%
NO SE	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: González (2012)

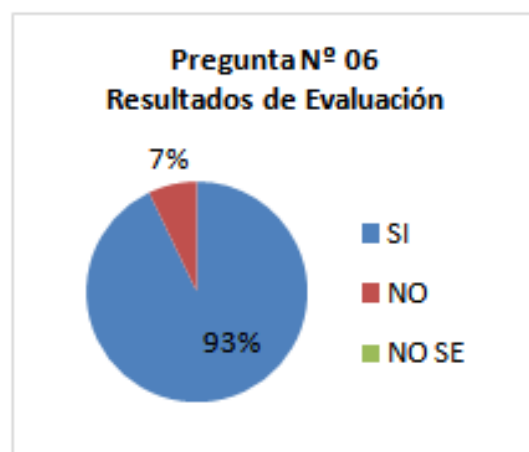


Gráfico 6: Apoyo al Proceso de Implementación del plan de estrategias para fortalecer la comunicación asertiva

Del 45% de la población encuestada que conoce el término comunicación asertiva, el 93% está dispuesto a apoyar el proceso de implementación de un plan de estrategias para fortalecer la comunicación asertiva en la organización y sólo el 7% se negó a prestar su colaboración.

CAPITULO V

PROPUESTA

Durante este capítulo se desarrollará la propuesta que dará solución al problema diagnosticado para tal fin se aplicará la estrategia de talleres; las misma según Carrero (2012) “Es la aplicación de conocimientos teóricos prácticos presentados por un especialista en el tema” (p.9), en este sentido se estructuró en cuatro momentos o fases:

La primera, se determina los temas a seleccionar, a partir de los requerimientos observados y producto de los resultados al aplicar los instrumentos de recolección de información, en la segunda fase se realiza el diseño del plan de estrategias comunicacionales el mismo establece contenidos, objetivos y evaluación, en la tercera fase se presenta ante el Jefe de la Unidad de Control de Gestión la propuesta del Diseño de estrategias comunicacionales a través de un material digitalizado con el nombre “Plan de estrategias para promover la comunicación asertiva”, y en la cuarta fase se realiza la difusión del Plan a partir del uso tecnológico de la red de comunicación interna de la sección de análisis y control de la Unidad.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Al diseñar un plan de estrategias para la promoción de la comunicación asertiva entre los funcionarios de la Unidad de control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida, fue necesario identificar la operatividad en la comunicación existente entre el personal, asimismo indagar las estrategias requeridas para promover la comunicación asertiva en relación al tipo correspondiente al lenguaje verbal y no verbal, el cual incluye gestos, actitudes, tono de la voz; de la misma manera a los canales apropiados para optimizar las relaciones interpersonales.

Se recomienda llevar a la práctica el diseño del plan de estrategias para promover la comunicación asertiva; propuesta de este trabajo de investigación con el propósito de fortalecer las relaciones interpersonales en dicha institución.

Promover la participación activa de todos en la ejecución de este plan de estrategias comunicacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta (1997) El arte de la Comunicación Interpersonal, Revista Familia y Sociedad. N° 89. Caracas. Venezuela. Departamento de la Pastoral Familiar de Venezuela
- Álvarez (2007) Sociología de la comunicación y las nuevas tecnologías Pensamiento y Acción: Fundamentos Sociales. Editorial Martínez. Roca. Barcelona.
- Álvarez y Jurgenson (2003), Los nuevos paradigmas de la comunicación
- Arias (2004) El proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Episteme.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela C.R.B.V.(1999).
- Córdova (2007), Principales tipos de Investigación, Cuaderno monográfico. N°- 1 septiembre diciembre CANDIDUS
- Davis (2009) La comunicación digital: Internet como nuevo medio
- García (2011) Facebook es la mas potente herramienta de comunicación
- Gutiérrez (2010) Importancia de las teorías administrativas para optimizar la comunicación entre dirigentes y dirigidos.
- Hernández, Fernández y Baptista, (2006) Metodología de la investigación. México McGraw Hill.
- Hurtado (2000); Metodología de la investigación holística (3era ed.) Caracas Venezuela SYPAL.
- Koontz (2010) "Manejo de la agresividad y la timidez en el desarrollo socio emocional". Presentando como trabajo de grado a la Universidad Nacional Abierta, Local Táchira.
- Ley Orgánica de Educación (2009)
- Ley Orgánica del Trabajo (2012)

- Pérez (2008), Estrategias comunicacionales para mejorar el clima organizacional en confitería El Loro C.A Sucursal La Concordia
- Requeijo (2008) Qué es la comunicación asertiva, 6 cuaderno monográfico de Investigación Cualitativa, Acarigua Venezuela CANDIDUS.
- Robbins (2004) La Inteligencia Emocional, por qué es más importante que el cociente intelectual ante una buena gerencia. 1era Edición, Ediciones B.S.A. de C.V. 2007 México.
- Rodríguez (2011) Diez técnicas para una comunicación asertiva a través del Lenguaje verbal y no verbal.
- Ruiz (2009) Comunicación Interpersonal. Cómo ejercer el diálogo apreciativo
- Salvador, (2011), Dirigir y motivar a través del Proceso de Comunicación, expone el modelo Process Communication Model (PCM) desarrollado por el Dr. Taibi Kahler.
- Tamayo y Tamayo (2004), Diccionario de la investigación científica (2da. ed.). México: Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas: Publicaciones FEDUPEL.
- Yagosesk (2011) Comunicación: Para acciones concretas, preguntas concretas

ANEXOS

ANEXO A

GUÍA DE ENTREVISTA

Guía de Entrevista

En las siguientes preguntas usted deberá rellenar con una X el recuadro SI o NO de acuerdo a su apreciación personal. Recuerde tener en cuenta que no se ha solicitado que vacíe sus datos personales, por lo que puede responder con confianza, ya que, su opinión no lo comprometerá, simplemente servirá para buscar los resultados que permitirán la realización de un plan de estrategias.

PREGUNTAS	SI	NO
1.- ¿Considera usted que las relaciones interpersonales dentro de la Unidad de Control de Gestión son idóneas para consolidar el clima de trabajo adecuado?		
2.- ¿El lenguaje verbal utilizado por sus compañeros de trabajo es respetuoso?		
3.- ¿El lenguaje no verbal utilizado por sus compañeros de trabajo goza de respeto hacia su persona?		
4.- ¿Cree usted que la relación entre la alta gerencia y los subordinados se rige por una comunicación asertiva?		
5.- ¿Conoce usted el término Comunicación Asertiva?		
6.- ¿Esta usted de acuerdo con que se implemente un plan basado en la comunicación que mejore por completo las relaciones con sus compañeros de trabajo?		

Tomando en cuenta las preguntas anteriores ¿Cómo califica el desempeño de las funciones en común correspondientes a este órgano?

EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO

¿Tiene usted alguna observación que considere importante mencionar para soportar la propuesta de comunicación asertiva que se está realizando?:

Gracias por su participación y opinión

ANEXO B

MATRIZ DE OBSEVACIÒN DIRECTA



Instituto Universitario de Educación Especializada
Núcleo El Vigía Estado Mérida

MATRIZ DE OBSERVACIÓN DIRECTA

APLICADA A: Talento Humano que labora en la Unidad de Control De Gestión (UCG) de la Gobernación del Estado Mérida.

OBJETIVO DE LA MATRIZ: Identificar el comportamiento de los funcionarios adscritos a la UCG luego de recibir información específica relacionada con las labores dentro de la institución, ya sea por parte del jefe directo, jefe de la unidad o cualquier particular que solicite un servicio. La información que aquí se obtenga será utilizada en la elaboración del trabajo de grado en la carrera TSU en Administración Mención Recursos Humanos.

Información		Unidad Involucrada	Situación Encontrada
Verbal	Escrita		

Marier González

ANEXO C

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE OBSEVACIÓN DIRECTA



Instituto Universitario de Educación Especializada
Nucleo El Vigía Estado Mérida

MATRIZ RESULTADOS DE OBSEVACIÓN DIRECTA

APLICADA A: Talento Humano que labora en la Unidad de Control De Gestión (UCG) de la Gobernación del Estado Mérida.

OBJETIVO DE LA MATRIZ: Analizar las diferentes situaciones encontradas luego de observar el comportamiento de los funcionarios adscritos a la UCG ante la recepción de información específica relacionada con las labores dentro de la institución, ya sea por parte del jefe directo, jefe de la unidad o cualquier particular que solicite un servicio. La información que aquí se obtenga será utilizada en la elaboración del trabajo de grado en la carrera TSU en Administración Mención Recursos Humanos.

Situación Encontrada	Análisis

Marier González

ANEXO D

DISEÑO DE UN PLAN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA

PLANEESTRATEGIASPARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA





PLAN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN

ESTRUCTURA DEL PLAN

- Objetivo.
- Alcance.
- Unidades Involucradas en el Programa de Perfeccionamiento y Actualización Profesional.
- Estructura Organizativa de la Unidad de Control de Gestión.
- Contenidos programáticos para la ejecución del Plan



PLAN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN

OBJETIVO

Ejecutar el Plan de Estrategias para la promoción de la Comunicación Asertiva diseñado para la Unidad de Control de Gestión a partir de las acciones implementadas en el Programa de Perfeccionamiento y Actualización Profesional de dicho órgano gubernamental.

ALCANCE

El presente programa contempla todas las secciones que conforman la Unidad de Control de Gestión de la Gobernación del Estado Mérida, el mismo permite aplicarse constantemente a través del desarrollo de distintos temas; y a su vez es susceptible a variabilidad, tomando en cuenta las necesidades básicas del talento humano que labora en dicha Unidad.

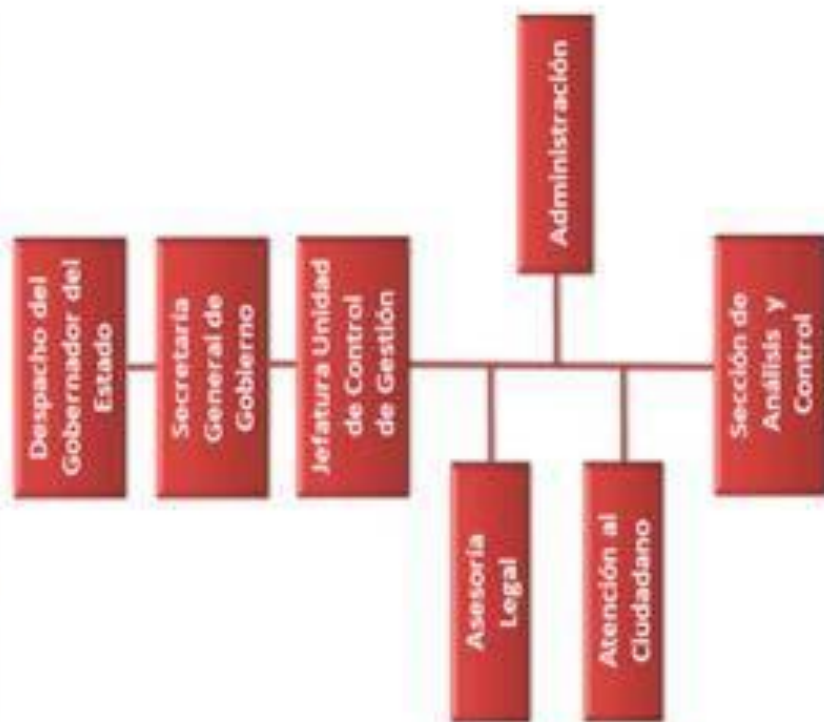


UNIDADES INVOLUCRADAS EN EL PROGRAMA

Todas las secciones de la Unidad de Control de Gestión se encuentran involucradas en el Plan, ya que el resultado que se pretende alcanzar con la ejecución del mismo, carece de términos técnicos que impliquen la discriminación parcial de algún funcionario adscrito a esta Unidad.

Por otra parte, el alcance del plan establece que dicho proyecto es aplicable a la totalidad de funcionarios, ya que, el mejoramiento profesional es un derecho adquirido en cualquier campo laboral.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN





PLAN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA
UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN

CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	EVALUACIÓN
Estrategia comunicación gerencial Kelher	Permitir a cada miembro de la Unidad de Control de Gestión el reconocimiento de aspectos relacionados con su personalidad, tipo y canales de comunicación aplicados	Comunicación Gerencial Kelher	
		Test de la Personalidad	
		Canales de comunicación	Observación Directa
		Tipos de comunicación <ul style="list-style-type: none"> • Verbal • No verbal 	Análisis de la actitud de los participantes



PLAN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA
UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN

CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	EVALUACIÓN
Comunicación Asertiva	Inducir a los funcionarios de la Unidad de Control de Gestión a mantener una conducta necesaria para lograr relaciones honestas y sanas, a través de la honestidad y el respeto, mientras se interactúa con los demás.	Comunicación y Asertividad Barreras de la Comunicación Conducta	Observación Directa
		Clasificación de Comunicación de acuerdo a la conducta: <ul style="list-style-type: none">• Comunicación Pasiva• Comunicación Agresiva• Comunicación Asertiva	Análisis de la actitud de los participantes



PLAN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA
UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN

CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	EVALUACIÓN
Comunicación Digital	Implementar el uso de herramientas web para la difusión de la información en la Unidad de Control de Gestión	Comunicación Digital Herramientas web Correo electrónico Redes sociales Blogger Mensajería Instantánea	Observación Directa Análisis de la actitud de los participantes



PLAN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA
UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN

CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	EVALUACIÓN
Manejo de Conflictos	Examinar y modificar de ser necesario creencias sobre el concepto de conflictos, a través del estudio de la expresión asertiva.	Conflicto Mitos y realidades sobre el conflicto Reacción ante situaciones conflictiva Expresiones físicas asertivas ante un conflicto	Observación Directa Análisis de la actitud de los participantes



PLAN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA
UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN

CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	EVALUACIÓN
Inteligencia Emocional	Comprender los conceptos y componentes esenciales de la Inteligencia Emocional, con la finalidad de aplicar sus principios al ámbito de desempeño profesional y personal para el logro de los objetivos institucionales	Inteligencia Emocional	Observación Directa Análisis de la actitud de los participantes
		Emociones básicas	
		Entendimiento del nuevo paradigma: El mundo de la Inteligencia Emocional	
		Estructuras y beneficios	
		Desarrollo de la Inteligencia Emocional aplicada a las Instituciones.	
		Identificación de mi Inteligencia Emocional	



PLAN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER LA COMUNICACIÓN ASERTIVA
UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN

CONTENIDOS PROGRAMÁTICOS

CURSO	OBJETIVO	CONTENIDO	EVALUACIÓN
Inteligencia Social	Reconocer la Inteligencia Social como habilidad humana para incidir o modificar el clima organizacional de manera positiva y efectiva	Inteligencia Social Identificación de los comportamientos Habilidades sociales Características de las personas que carecen de Inteligencia Social Clima Organizacional y la Inteligencia Social Práctica de la Inteligencia Social en la organización	Observación Directa Análisis de la actitud de los participantes