

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
CENTRO DE ESTUDIO DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN

Entrenamiento socio-psicológico para potenciar
habilidades comunicativas de los profesores de la Aldea
“República Argentina” de Cumaná

Autora: Lcda. Nelvis Baldán Rodríguez

Tutora: Dra. C Adilen Carpio Camacho

CUMANA, 2014

DEDICATORIA

A Dios

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi Madre

Por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo y sobre todo por su amor infinito.

A mis hermanos, a mi novio Luís Gómez por su apoyo incondicional, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante. Su cariño, comprensión y paciente espera para que pudiera terminar la Maestría son evidencia de su gran amor. mil Gracias.

A mis amigos por su apoyo incondicional en las circunstancias más difíciles para ver realizado hoy mi sueño. Muchas gracias por estar conmigo en todo este tiempo donde he vivido momentos felices y tristes, gracias por ser mis amigos y recuerden que siempre los llevaré en mi corazón.

A mis Profesores:

Especialmente a mi Tutor: Dr. C Adilen Carpio Camacho persona a quien aprecio mucho y respeto, quien además de brindarme sus conocimientos académicos, me brindo su amistad sincera y me animó para culminar con éxito mi tesis, y a todos mis profesores que desde el inicio acompañaron mi carrera como maestrante en dirección y a los que no conocí pero colaboraron para hacer esto una realidad e influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi tesis.

AGRADECIMIENTOS

Desde estas líneas quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me han apoyado y ayudado en mi trayectoria profesional, y más concretamente, en la culminación de la presente Tesis Maestría en Dirección. En particular, mis agradecimientos van dirigidos a las siguientes personas:

En primer lugar, a mi tutora de la Tesis, Dr.C Adilén Carpio Camacho y al Dr. C. Osvaldo Romero Romero, me gustaría agradecerle su gran trato, el tiempo invertido, su enorme paciencia y su sensatez con el que ha abordado las distintas etapas de la investigación; de idéntica forma, me gustaría agradecerle a todos mis profesores la colaboración prestada a lo largo de esta Tesis, así como la total confianza que han depositado en mí a lo largo de toda mi trayectoria docente e investigadora.

En segundo, cómo no, expreso mi más profundo agradecimiento a mi familia, sin duda fundamental para poder equilibrar la balanza personal y profesional, e infundirme ánimo, cariño y serenidad para poder llevar a cabo este otro proyecto en la vida.

En esta misma línea, resulta del todo necesario señalar que este proyecto no se hubiese culminado sin la importante colaboración de todos y cada unos de mis profesores de la Maestría. Sin la ayuda y el estímulo que me ha proporcionado, esta Tesis se hubiera visto resentida de forma notable

Deseo también expresar mi agradecimiento a los compañeros con los que he compartido mi espacio de trabajo, por su apoyo incondicional, su saber ser y saber estar en todos los frentes.

RESUMEN

El desarrollo de las organizaciones laborales y por qué no, de las familiares, está mediado sin lugar a dudas por los procesos de comunicación, por lo que a su efectividad y eficiencia se atribuyen en buena medida, los óptimos resultados en una y otra instancia. Motivados por esta idea la presente investigación se propuso desarrollar un programa de entrenamiento socio-psicológico que permitiera potenciar las habilidades comunicativas de los profesores de la Aldea Universitaria República Argentina, de manera que incida en su desempeño laboral. Se planteó un proceso de investigación que se movió de un diagnóstico de las habilidades comunicativas a la valoración final del desempeño, pasando por el diseño e implementación de un entrenamiento socio-psicológico. En el estudio se empleó una metodología mixta, que utilizó técnicas de recogida y análisis de datos, cualitativas como cuantitativas. El diseño del entrenamiento se realizó teniendo en cuenta las fases de: diagnóstico inicial, contacto, motivación, aprendizaje y diagnóstico final y las técnicas de entrevista, observación, situaciones diagnósticas, cuestionario de barreras comunicativas, entre otras. Los principales resultados de la investigación están dados en la potenciación lograda en las habilidades comunicativas de los profesores con los que se trabajó; así como, la mejora de la mayoría de los indicadores de desempeño evaluados.

ABSTRACT

The development of labor organizations and why not, in the family, is mediated without a doubt by processes of communication, so their effectiveness and efficiency are attributed in good measure, optimal outcomes in either instance. Motivated by this idea this research it was proposed to develop a program of socio psychological training, allowing you to enhance the communication skills of the teacher of the University Village Republic Argentina, so that affects your job performance. Arose a research process that moved from a diagnosis of communication skills to the final assessment of the performance, through the design and implementation of a socio-psychological training. A mixed methodology, which used qualitative as quantitative techniques for the collection and analysis of data, was used in the study. The design of the training was carried out taking into account the phases of initial diagnosis, contact, motivation, learning and final diagnosis and techniques of observation, interview, questionnaire of communication barriers, among others, diagnostic situations. The main results of the research are given on empowerment in the communication skills of the teachers that worked; well as most of the evaluated performance indicators improving.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	
Introducción	9
I.1- La comunicación como categoría psicológica.....	10
I.1.2 Habilidades comunicativas.....	12
I.2 Entrenamiento socio psicológico como vía para transformar las habilidades comunicativas.....	18
I.2.1 Objetivos del entrenamiento socio psicológico.....	19
I.2.2 Ventajas del entrenamiento socio psicológico.....	20
I.2.3 Aspecto práctico.....	21
I.3 Desempeño laboral.....	22
I.3.1 Elementos del desempeño laboral.....	24
I.3.2 Indicadores de desempeño en las organizaciones.....	25
I.3.3 Nuevos enfoques de la evaluación de desempeño.....	28
Conclusiones	36
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	
Introducción	37
II.1 Caracterización general del contexto.....	37
II.1.1 La Misión Sucre	37
II.1.2 La Aldea Universitaria “República Argentina”	39
II.2 Proceso de investigación	41
II.2.1 1er Momento: diagnóstico de las habilidades comunicativas	44
II.2.2 2do Momento: diseño e implementación del entrenamiento socio	44

psicológico.....	45
II.2.3 3er Momento: evaluación del desempeño	45
II.3 Descripción del 1er momento de investigación	45
II.3.1 Elementos de carácter formal general del diagnóstico.....	45
II.3.2 Definición de población y muestra.....	47
II.3.3 Técnicas para el diagnóstico de las habilidades comunicativas	48
II.3.4 Método de análisis de los resultados	51
II. 3.5 Resultados del diagnóstico.....	51
Conclusiones.....	56

CAPÍTULO III : DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOCIO PSICOLÓGICO PARA POTENCIAR LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS EN PROFESORES DE LA ALDEA UNIVERSITARIA REPÚBLICA ARGENTINA DE CUMANÁ

Introducción	57
III.1 2do momento: Diseño e implementación del entrenamiento socio psicológico	57
III.1.1 Diseño del entrenamiento socio psicológico.....	57
III.1.2 Análisis de los resultados obtenidos a partir de la implementación del entrenamiento socio psicológico.....	69
III.2. 3er momento: evaluación del desempeño.....	70
III.2.1 Método de evaluación del desempeño.....	70
Conclusiones	82
CONCLUSIONES GENERALES.....	84
RECOMENDACIONES	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Miles son los hombres y mujeres de todas partes que crecen y se desarrollan trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. Las organizaciones son creadas y están formadas por personas. Su razón de ser, es facilitar la consecución de objetivos organizacionales en los que juega un papel destacado la dirección, empleando para ello métodos efectivos.

La actividad de dirección se considera un proceso cooperativo en el cual la acción sobre el objeto está mediatizada por la interacción entre el sujeto que conducen la actividad y los sujetos que la ejecutan. En este sentido las funciones básicas tales como la planificación, la regulación, la organización y el control no pueden realizarse sino, a través de la comunicación como proceso que media la actividad de dirección; de su efectividad y eficiencia depende en buena medida, los óptimos resultados en la organización.

Al hablar de organizaciones es indispensable mencionar a los conductores, los facilitadores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. Por ende resulta relevante capacitar a los directivos para desempeñar exitosamente su función. Una vía para ello lo es el Entrenamiento Socio-psicológico, que está dirigido a elevar la capacidad de desarrollo y funcionamiento activo y consciente de la personalidad ante las exigencias sociales; o sea, optimizar las particularidades del sujeto, a la par del funcionamiento del grupo.

Los programas de entrenamiento socio psicológico son precisamente sistemas organizados de conocimientos y habilidades que se utilizan en las ciencias sociales para promover la adquisición y desarrollo de habilidades. “Toda su didáctica está basada en los principios socio psicológicos para el trabajo grupal a partir de una concepción del grupo como formación relativamente estable que posee una forma directa de comunicación, la cual se establece desde una estructura de interacción que se deriva de las particularidades de la actividad conjunta y del sistema de

vínculos interpersonales que desarrollan sus integrantes” (Fuentes, 1985). Contempla la capacidad de autorregulación de la personalidad contribuyendo a la optimización del comportamiento en dependencia de las exigencias de las situaciones y refuerza la necesidad de cambio a través de la auto confrontación con ayuda del grupo .

El hecho de que podamos identificar aquello que dificulta o facilita las habilidades comunicativa como diagnóstico, tiene valor formativo, al poder encaminar los esfuerzos metódicos de la influencia en dirección efectiva, desarrollando un entrenamiento socio-psicológico que potencie las habilidades comunicativas permitirá caracterizar el comportamiento de los sujetos durante el proceso comunicativo. Ahora bien, El desarrollo de las ciencias psicológicas y a su vez la inserción del psicólogo en el medio organizacional ha posibilitado un mejor funcionamiento de las empresas y con esto un mayor desarrollo socioeconómico del país. En este sentido la labor del psicólogo se encamina a desarrollar acciones que potencialicen las capacidades y habilidades comunicativas de los recursos humanos para el mejoramiento del desempeño laboral.

Desde la psicología organizacional, se revitaliza en este contexto la importancia del adiestramiento y potenciación de prácticas efectivas en ejecutivos y empleados, fundamentalmente en los primeros.

En la actualidad se reclama del dirigente una mayor competencia en cuanto al manejo de los métodos socio-psicológicos debido a que con frecuencia enfrentan situaciones difíciles producto de las condiciones de nuestra economía en la época actual, reflejadas en las frecuentes dificultades que existen en las empresas en relación con el déficit de materias primas, la necesidad de horas extras, etc., las cuales condicionan la dirección del proceso productivo no solo en situaciones difíciles sino también cambiantes. Es por ello que el dirigente debe estar cada vez mejor preparado para explicar, convencer y lograr sobre esa base mejores resultados productivos. No basta con que obtenga conocimientos con respecto al objeto de dirección, ni con que introduzca e implante nuevas y novedosas técnicas, es preciso que adquiera habilidades para la interacción social en el grupo de trabajo, favorables

al cumplimiento eficiente de las funciones y la creación de un clima psicológico positivo.

De la relación que se establece entre dirigente y subordinado dependen en gran medida los logros que la empresa pueda alcanzar, así como también la competencia social tanto de uno como de otro.

La comunicación del dirigente a todos los niveles debe ser profunda y directa, dirigida a la formación y educación de sus subordinados, debe garantizar el desempeño exitoso de todas las funciones de dirección y la efectividad de aspectos tales como delegación de autoridad, organización y planificación del trabajo.

Sin embargo, a pesar de que algunos conceden a las habilidades comunicativas la importancia que requiere, estos no consiguen comunicarse convenientemente, reclamando métodos adecuados para superar estas dificultades. En este sentido el entrenamiento socio-psicológico hacia aspectos comunicativos, se eleva como instrumento favorecedor del crecimiento de la persona dentro de la organización pues le eleva la posibilidad de aprender de sus prácticas y contribuir con la mejora de sus relaciones comunicativas al logro de un clima de trabajo positivo y un ambiente favorecedor a la consecución de las metas organizacionales.

Hoy día , este constituye un motivo especial con el cual los especialistas de las diversas disciplinas afines han realizado valiosos aportes que permiten incrementar la calidad de dicho proceso, a partir de la aplicación de programas de entrenamientos socio-psicológicos propuestos en principio por psicólogos alemanes, cuyos resultados tuvieron una trascendencia práctica e iniciaron una etapa revolucionaria en los trabajos relacionados con la modificación de las actitudes dentro del terreno de la dirección.

Ahora bien, La República Bolivariana de Venezuela ha venido construyendo e implantando un sistema educativo en el diseño político del país, diseño éste signado por una nueva ética socialista, dirigida a hacer realidad el sueño de Simón Bolívar, nuestro Libertador, en el sentido de proveer a los ciudadanos de la máxima felicidad social. A ese sueño hemos incorporado la democracia protagónica revolucionaria que fija como norte la Constitución promulgada en 1999.

Por lo que la municipalización de la educación superior en Venezuela, representa una estrategia organizativa de gestión innovadora, que se ha materializado a través de la Misión Sucre, con miras a alcanzar la democratización, a través del acceso de las mayorías, con independencia del espacio geográfico donde se encuentren los estudiantes. La municipalización surge, como una respuesta a tres necesidades fundamentales. Una que tiene que ver con una reforma universitaria de profunda pertinencia social; una segunda necesidad asociada al mandato constitucional de 1999, cuando a través del proceso constituyente se relegitimaron los poderes públicos, con la finalidad – entre otros aspectos – de alcanzar los propósitos igualitarios de justicia social y de igualdad de derecho; y una tercera, que se relaciona con el conflicto social que demandaba por políticas públicas de inclusión de las mayorías.

La Aldea Universitaria República Argentina en el marco de la Misión Sucre atiende diferentes programas educativos por lo que la matrícula estudiantil se ha incrementado producto del desarrollo del país que se ha ido ampliando considerablemente. La aldea se encuentra dirigida por un coordinador. La dirección general es ejercida por altos funcionarios de la Misión Sucre y de la Universidad Bolivariana de Venezuela integrado por: Coordinador general estatal, coordinadores de eje y coordinadores de los distintos programas educativos que se imparten en la aldea.

Como producto de la interacción diaria dentro de la organización se detectaron una serie de manifestaciones que constituyen indicadores de alteraciones en la comunicación.

Así por ejemplo; se aprecia existencia de barreras personales de comunicación, que interfieren de forma recurrente los mensajes, limitan las actividades de profesores y coordinador y en muchos casos provocan distorsiones o llegan a obstaculizar el proceso de transmisión de información.

Las relaciones interpersonales no son las más adecuadas lo que afecta la convivencia creando un clima de incertidumbre dentro de la Aldea República Argentina.

En ocasiones a los directivos les faltan habilidades para transmitir ideas de forma clara y explícita, por lo que no son capaces de llegar a alumnos y profesores de forma adecuada.

Todo esto tiene una marcada repercusión negativa en el trabajo cooperativo y organizativo que se desempeña dentro de la institución, trayendo como resultado dificultades tanto al nivel de las relaciones interpersonales como en la eficacia de las actividades de la organización.

La comunicación se ha visto afectada ya que la variedad de canales de comunicación y la frecuencia de intercambio sobre asuntos pedagógicos es poco frecuente entre el coordinador de aldea, coordinadores de programas y docentes colaboradores. La participación de estos en la toma de decisiones sobre aspectos importantes es poco frecuente lo que afecta el buen desempeño del trabajo pedagógico. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias incrementan la incertidumbre y, por tanto tienen un impacto negativo sobre las relaciones personales y desempeño laboral de cada uno de los subordinados afectando de igual forma la imagen corporativa de la organización.

Todos estos elementos mencionados con anterioridad conforman la situación problemática de esta investigación.

En el marco de estos argumentos, se vislumbra la trascendencia del propósito de esta investigación, en cuanto al desarrollo de un entrenamiento socio-psicológico, dirigido a los miembros de la Aldea Universitaria República Argentina de Cumaná Edo Sucre; con el fin de brindarle la posibilidad de potenciar las habilidades comunicativas de los entrenados de manera que incida sobre su desempeño laboral.

La relevancia de esta investigación se enfoca hacia la utilización del potencial humano, mejorando la orientación en el otro y la actividad de escucha, procesos que permiten potenciar el trabajo en equipo y el mejoramiento de las relaciones entre los sujetos. La importancia del trabajo se enmarca en aportar un entrenamiento socio-psicológico para entrenar a dirigentes y subordinados para la comunicación efectiva.

En función de esto se define como problema de la investigación ¿Cómo mejorar las habilidades comunicativas de los profesores en la Aldea Universitaria República Argentina de Cumaná?

En correspondencia se define como objeto de estudio la comunicación y el campo de acción a las habilidades comunicativas.

Para dar respuesta a este problema científico se formula la siguiente hipótesis:

Si se desarrolla un entrenamiento socio-psicológico para el fortalecimiento de las habilidades comunicativas entonces es posible mejorar el desempeño laboral de los profesores en la Aldea Universitaria República Argentina.

A partir de todos estos elementos se plantea como objetivo general: desarrollar un programa de entrenamiento socio-psicológico que permita potenciar las habilidades comunicativas de los profesores de la Aldea Universitaria República Argentina, de Cumaná, de manera que incida en su desempeño laboral.

Los objetivos específicos consisten en:

1. Construir el marco teórico - referencial de la investigación, a través, del análisis de la bibliografía sobre, habilidades comunicativas, entrenamiento socio-psicológico y desempeño laboral que permita nutrirse del estado del arte y de la práctica sobre el tema a estudiar.
2. Diagnosticar las habilidades comunicativas presentes en los miembros de la Aldea Universitaria República Argentina.
3. Diseñar un programa de entrenamiento socio-psicológico que permita potenciar las habilidades comunicativas en instituciones de educación superior.
4. Implementar el programa de entrenamiento socio-psicológico diseñado en la Aldea Universitaria República Argentina.
5. Valorar la efectividad del entrenamiento socio-psicológico en la Aldea Universitaria República Argentina a partir de su incidencia sobre el desempeño laboral.

El trabajo de investigación aquí planteado resulta importante ya que capacitar a los directivos y profesores en las organizaciones educativas a resolver problemas que pudieran surgir de índole comunicativos para que desempeñen adecuadamente su función es vital para el mejor desarrollo de las actividades académicas. Ya que en fin el activo más importante con que cuenta cualquier país es su capital humano. Una vía para lograrlo es el entrenamiento socio-psicológico, dirigido a elevar la capacidad de desarrollo y funcionamiento activo y consciente de la personalidad ante las exigencias sociales, es decir, busca optimizar las particularidades del sujeto, a la par que del funcionamiento del grupo.

La significación teórica del trabajo está dada a que la actividad de comunicación es esencial, distinta y rectora. Es una actividad de importancia en el desarrollo de las organizaciones sociales. Conocer lo que este aspecto puede originar en el desempeño y productividad de su talento humano, permite generar alternativas que pudiesen contribuir en el mejoramiento continuo de la educación del sistema educativo venezolano.

Mientras que la significación práctica estará dada en la medida en que los resultados de esta investigación, además de enriquecer nuestro acervo cultural, reportará recomendaciones que las autoridades del Misión Sucre - Aldea Universitaria República Argentina, de Cumaná estado Sucre, decidirán en que medida pueden ser válidas para implementar correctivos a los que hubiere lugar para que la Aldea Universitaria pueda superar los inconvenientes y permita mejorar la calidad de la educación venezolana ya que en fin el activo más importante de toda organización es el talento humano con el que cuenta para el desarrollo y progreso del país.

En tanto el valor metodológico se relaciona con que por primera vez se aplica a una organización de este tipo un entrenamiento socio-psicológico para potenciar la comunicación que tribute al desempeño laboral de los miembros de la Aldea Universitaria República Argentina, el cual es diseñado a partir de lo estudiado en la literatura y de las condiciones del contexto donde será aplicado.

Por lo que se asume que la comunicación juega un papel fundamental en toda organización influyendo en el desempeño laboral de quienes hacen vida en la organización educativa.

El trabajo tiene un carácter descriptivo, se sustenta en la utilización de los métodos histórico lógico y análisis y síntesis y la técnica de análisis de documentos.

Igualmente la investigación se estructura en tres capítulos en los cuales se aborda primeramente la revisión de los fundamentos teóricos que sirven de base al estudio, en un segundo capítulo donde se abordará la parte metodológica del diagnóstico y se propone un entrenamiento socio-psicológico para potenciar las habilidades comunicativas que tributen al desempeño laboral y en un último capítulo se analizarán los resultados obtenidos luego del entrenamiento socio-psicológico.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción

En el presente capítulo se realiza una sistematización de los conocimientos sobre la comunicación como categoría psicológica, el desempeño laboral, así como la relación entre las habilidades comunicativas y el desempeño laboral. El objetivo del capítulo es elaborar un marco teórico y referencial que permita contar con la sustentación teórica y para la comparación de una investigación que pretende a partir de un diagnóstico proponer un entrenamiento socio-psicológico para potenciar las habilidades comunicativas e incidir en el desempeño laboral; los elementos abordados en el capítulo aparecen resumidos en el siguiente hilo conductor (Figura 1.1).

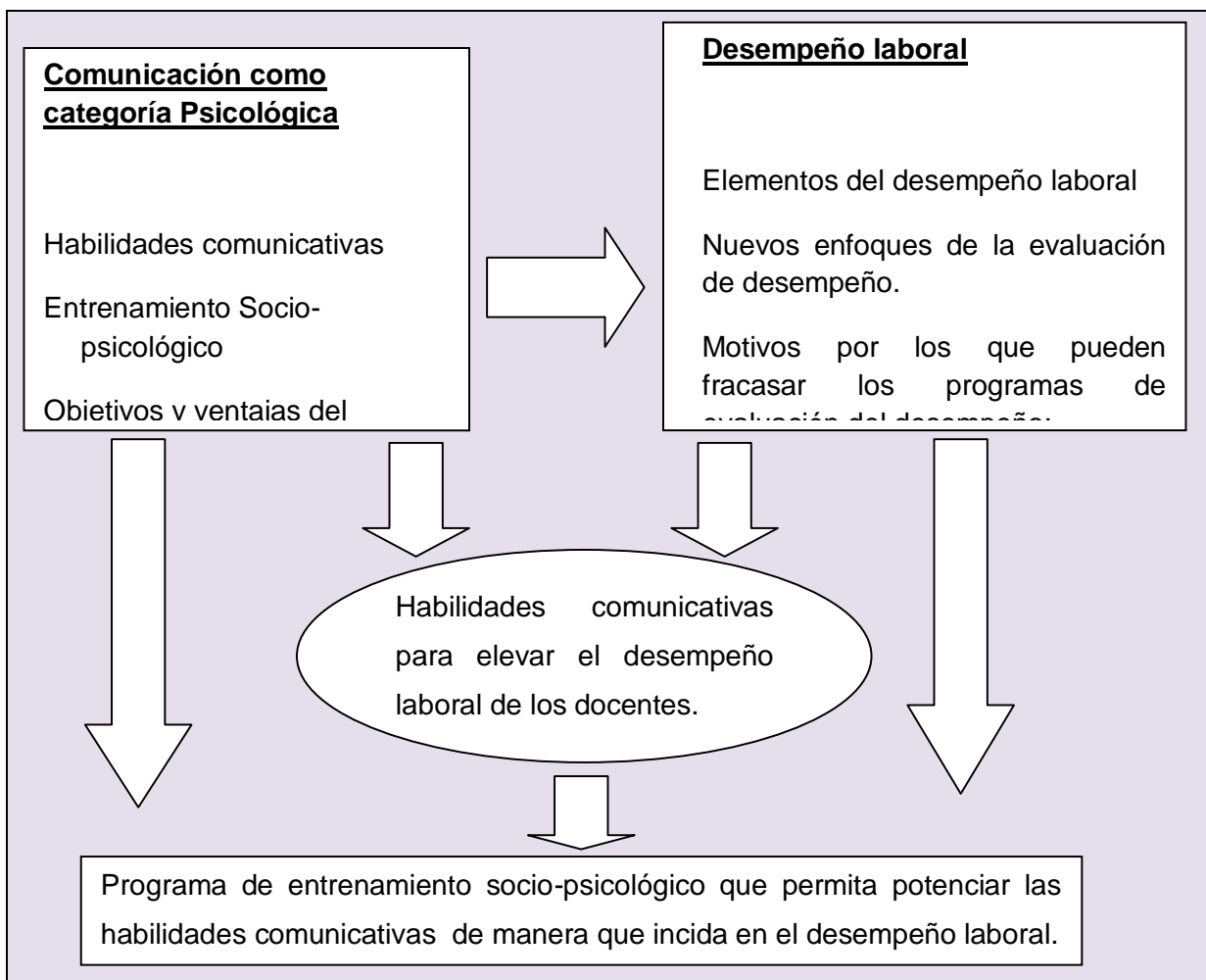


Figura 1.1: Hilo conductor para la construcción del marco teórico. Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 La comunicación como categoría psicológica

La comunicación es una condición necesaria para la existencia y el desarrollo del hombre. Esta refleja la necesidad objetiva de asociación, de cooperación mutua que experimenta el género humano. A su vez, la comunicación condiciona la individualidad e integridad del individuo. La formación del hombre tiene lugar por medio de la relación con otros hombres.

En la comunicación se forma, se desarrolla y se manifiesta el sistema de relaciones sujeto-sujeto. Constituye una forma específica y autónoma del activismo del sujeto, su resultado no es la transformación del objeto, sino el establecimiento de relaciones con otro hombre, con las demás personas. Para Koch (1996), la comunicación es elemento importante para el desarrollo de la actividad humana y la considera una forma específica de actividad con su propio contenido incluyendo las relaciones personales, la psiquis en interacción ya sea en actividades emocionales o racionales (Demmer,1990).

La persona es un ser en permanente relación, es fruto de esa relación; se relaciona permanentemente con el mundo que le rodea, con la naturaleza, con los demás seres humanos (Llacuna 2000).

Este autor comparte la visión de que la comunicación es un proceso que tiene como base fundamental la interacción entre los sujetos involucrados en ella, donde interactúan subjetividades, a través de los procesos de externalización e internalización.

Estructura y funciones de la comunicación.

La comunicación debe estudiarse como un proceso multidimensional y polifuncional. En correspondencia con esta premisa Lomov (1989) plantea la necesidad de abordarla desde tres niveles de análisis con relación a su estructura: Macro nivel, Mesonivel y Micronivel.

Independientemente del valor implícito de los estudios de Lomov acerca de los tres niveles de análisis en la estructura de la comunicación a los que se ha hecho referencia, concordamos con lo planteado por Andreieva (1984) al respecto, cuando aborda tres elementos entrelazados indisolublemente: Aspecto comunicativo, Aspecto interactivo, Aspecto perceptivo.

Estos tres aspectos a su vez se identifican con tres funciones fundamentales de la comunicación que son: la informativa-comunicativa, la reguladora-comunicativa y la afectiva-comunicativa.

Existe entre estructura y funciones de la comunicación un estrecho e ineludible vínculo; son interdependientes y se inter-influyen. Al respecto, Blake (1984) señala como función de la comunicación que es la elaboración de los hombres por otros hombres, su formación mutua como sujetos sociales (Almenares, M., 1993).

Por lo tanto dominar las habilidades comunicativas para realizar exitosamente las funciones esenciales de la comunicación es indispensable en el establecimiento de una atmósfera favorable, cualidades personales cultivadas que propicien el desarrollo de una comunicación efectiva.

La clasificación más difundida de las funciones de la comunicación es:

Se analizará la estructura que propone Andreieva (1984) para el estudio de la comunicación porque este autor concuerda que en ella se encuentra reflejada la complejidad del proceso.

- Función informativa: Que comprende el proceso de transmisión y recepción de la información, pero viéndolo como un proceso de interrelación. A través de ella el individuo se apropia de experiencia histórico-social de la humanidad. Por medio de esta función el hombre satisface muchos elementos necesarios para su existencia, tanto de carácter utilitario como emocional.
- Función afectivo-valorativa: Es muy importante en el marco de la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. A través de esta función el hombre se forma una imagen de sí y de los demás, elementos que logran

mediante la valoración de las cualidades de personalidad de los comunicadores.

- Función reguladora: Mediante esta se logra la retroalimentación que tiene lugar en todo proceso comunicativo que sirve para que cada participante conozca el efecto que ocasiona su mensaje y para que pueda evaluarse a sí mismo. La función reguladora influye en la marcha del proceso comunicativo y está en dependencia de la efectividad de las funciones anteriores.

1.1.2 Habilidades comunicativas

Las habilidades comunicativas pueden ser definidas en torno a la influencia que se ejerce sobre el receptor y en consecuencia al cambio que se produce en su entorno. Según Satir,(1991), estas habilidades están representadas por las capacidades de desempeñar determinadas tareas comunicacionales de modo consistente para influir en las personas, pues la comunicación es un círculo donde el sujeto influye en otros individuos y los otros en él.

Se entiende por habilidades comunicativas los conocimientos y aptitudes que necesita una persona para comunicarse en contextos de comunicación diversos. Por lo tanto, este autor plantea que es necesario dominarlas para afrontar los diversos cambios que se presentan en el entorno del ser humano y aún más para los líderes, quienes afrontan e influyen de múltiples formas en el personal, clientes, proveedores de la organización, entre otros.

Asimismo, Rudlow (2003) destaca que para que los individuos aprendan nuevas habilidades comunicativas con independencia en su organización, deben cumplir con la condición, de querer aprender dichas habilidades, considerarlas significativas, valiosas y comprometerse o responsabilizarse por dicha formación. Por lo tanto, este proceso exige motivación de los líderes para dominar las habilidades comunicativas con las cuales se puede influir en una interacción humana se deben manejar las siguientes destrezas: acompasar, rapport, flexibilidad, asertividad, escuchar activamente, hablar con claridad y habilidad para responder.

Dichas destrezas se definen a continuación.

a) Acompasar

Esta destreza implica seguir el paso a la otra persona, andar al compás con el interlocutor para luego poder conducir, tomar el control e introducir nuevas pautas diferentes de comportamiento asumiéndose de esta manera el liderazgo (Losada 2004). Por su parte, Satir,(1991), describe el *acompasar*, como el proceso de guiar a la persona a un estado de conciencia determinado, utilizando el lenguaje verbal y no verbal como las palabras, tono de voz, gesto corporal entre otros tópicos. Este autor señala que esta habilidad, permite al líder inducir estados emocionales positivos para construir una relación de confianza.

Desde otra perspectiva, Arocha (2003) afirma que el líder efectivo, al utilizar la habilidad de acompasar, está siendo sensible a las reacciones que su comportamiento genera en los otros y está sensorialmente alerta con los sentidos para percibir señales del ambiente y responder a ellas en forma flexible, efectiva y conveniente. Esto conduce a pensar que esta habilidad comunicativa tiene fuerte matiz de persuasión a tal efectividad en la cual, el líder pudiera asignar al interlocutor creencias, nuevos paradigmas modernos o inducirlo a la realización de acciones para optimizar la producción de la organización.

b) Rapport

El rapport para O'Connor y Seymour (1999), es el proceso por medio del cual se establece y mantiene una relación de confianza mutua y comprensión entre dos o más personas y puede generar respuestas útiles de otros individuos. Con frecuencia actúan en los niveles de las palabras, acciones, valores y creencia, según Blake (1984).

Como una habilidad comunicativa, predispone a las personas de tal forma, que en ocasiones se establece un acoplamiento tanto físico como psicológico, el cual permite al emisor dirigir al otro interlocutor; hasta el estado emocional deseado por éste. Bajo este marco de referencia, se puede inferir que, con rapport o sintonía se busca la armonía nunca el enfrentamiento, ya que su objetivo fundamental es comprender pues el efecto inmediato de esta acción, es lograr una mejor comunicación con el otro, ya que su objetivo fundamental es comprender y

acompañar a las personas, en la manera de ver la realidad así como una mayor comprensión y el desarrollo de una empatía plena entre ambos. Estos autores, consideran que para el directivo, líder es primordial influir sobre las personas, saber ejercer el atractivo que vincule a estos con la organización, pues de alguna manera todo el personal, está implicado en el trato con los demás, ya sea dentro o fuera de ella, por lo cual es fundamental construir excelentes relaciones siendo esta la clave para alcanzar los objetivos de cada individuo y por ende de la organización.

c) Flexibilidad

La flexibilidad es adoptar distintas perspectivas, así lo afirman, O'Connor y Seymour (1999), quienes creen, que a mayor amplitud de criterio mejor será el enfoque de los hechos. Por tanto, es importante tener en cuenta distintas ideas y prioridades, cuantos más puntos de vista se puedan considerar, más valiosa será la información y más fácil y asertiva será la acción de la toma de decisión. De igual manera, Sambrano (2001) indica que la condición ideal para que un individuo tenga poder, es asumir la suficiente elasticidad para comprender a los demás, colocarse en el lugar del otro y desde allí propiciar cambios desde la perspectiva del bien común.

Bajo esa óptica, Robbins (1998) establece que existen en la PNL tres posiciones para contemplar la comunicación y hacerla flexible. Estas posiciones o perspectivas mentales también llamadas metaposición, forman los elementos más importantes a la hora de analizar cualquier sistema de relación interpersonal.

Se deduce que generar mayor flexibilidad y así poder percibir las cosas desde diferentes perspectivas permite capacitarse para adquirir una visión más amplia de su entorno.

d) Asertividad

Algunos autores determinan la asertividad como aquella conducta que posibilita la disminución de la ansiedad. Robbins (1998). Considera a la persona asertiva como aquella, cuya personalidad es atrayente o activa, quien determina sus propios derechos y no presenta temores en su comportamiento. Establece además este autor, que las características básicas de los individuos asertivos son: libertad de

expresión, comunicación directa, adecuada, abierta, su comportamiento es respetable y acepta sus limitaciones.

No obstante, Costanyer (2001), opina que la asertividad es sólo una parte de las habilidades comunicativas, aquel sujeto que reúne las conductas de pensamientos adecuados puede defender bien sus derechos y sus relaciones interpersonales sin negar los de los otros y sin agredir ni ser agredido.

Por otra parte, De González (1999) se refiere a la conducta asertiva como, aquella que permite a la persona expresarse adecuadamente sin medir distorsiones cognitivas o ansiedad y combinando los componentes verbales y no verbales de la manera más efectiva posible, de acuerdo con sus intereses y objetivos, respetando el derecho de los otros e intentando alcanzar la meta propuesta.

Para el presente estudio se tomará en cuenta la definición expresada por De Bono (1999), puesto que dicha teoría cobija aspectos importantes del individuo en su interacción con los demás, como son la comunicación no verbal y la conducta no asertiva. Además, la asertividad tiene una significación especial basada en la habilidad comunicativa de mantener los derechos de si mismo, tales como: opiniones, creencias y deseos, respetando al mismo tiempo las del otro, la cual contrasta con la agresividad e ignora las propias. Fundamentalmente ser asertivo, es tomar el yo y el contexto que lo rodea.

e) Escuchar activamente

Esta habilidad se centra en mejorar la recepción del mensaje, mostrar interés, atender al hablante para que éste se sienta comprendido y refuerce su comunicación. Se concentra en dos puntos: una conducta no observable, la cual se encarga de dirigir la atención al otro individuo para registrar información y, otra observable, en la cual se expresa interés en escuchar y comunicarse, así lo refiere, Argyris (2000).

Agrega el autor, que esta conducta observable tiene componentes no verbales (contacto ocular, cara expresiva, asentir, estar relajado, postura adecuada) y componentes verbales (hacer comentarios adecuados, con volumen y modulación de voz adecuados).

Bajo otro enfoque, Arredondo (2002), considera que la escucha activa, enfatiza en desactivar los filtros de recepción, sintetizar las creencias del otro, usar frases dinamizadoras, proporcionar expresiones donde se indiquen conscientemente los sentimientos del otro y usar apropiadamente las pistas no verbales, enviadas al interlocutor.

Igualmente, ser un oyente activo implica chequear continuamente con la otra persona sí se está entendiendo correctamente. Desde el punto de vista de O'Connor y Seymour (1999), el primer paso para contestar a lo oído, es escuchar correctamente. Muchas veces se presenta la situación donde el receptor tiene su atención en la construcción de una respuesta o se piensa en como responder a ésta, mientras se debería estar escuchando. Desde el punto de vista de los autores, en algunos casos, la comunicación es un fin en si mismo. Por otra parte, escuchar es tomar sentido de lo que se oye, por lo tanto, escuchar exige prestar atención, interpretar y recordar los estímulos del sonido. Esta habilidad podría permitir al líder moderno desarrollarse adecuadamente en sus funciones para así facilitar la comunicación y con ella, la consecución de los objetivos de la organización.

f) Hablar con claridad

Según Dilts y Epstein (1998), hablar con claridad, es una habilidad que proporciona fluidez, naturalidad y permite una mayor comprensión del otro, ahorrando tiempo, eficacia en el trabajo, solucionando conflictos, ganando autoestima con la más alta calidad en las relaciones con los demás y obteniendo los mejores resultados deseados.

La destreza de hablar con claridad consiste en mover el ánimo mediante la palabra, emocionar y persuadir, por lo tanto, saber algo no es idéntico a saber decirlo. Esta es la importancia de la comunicación oral.

Desde la perspectiva de Arredondo (2002), la forma como se habla, se establece como sinónimo de expresión oral de una persona, pues cuando ésta, se manifiesta pone en evidencia su personalidad y será el patrón por el cual se le juzgue, se le acepte o rechace. En síntesis, es conveniente hablar con orden, con claridad, entusiasmo y persuasión para ser escuchado.

Para Argyris (2000), el modo de hablar incluye el tono, la enunciación, pronunciación, volumen y la corrección de las palabras utilizadas. También influyen la asertividad al hablar, el control de los gestos y el contacto ocular que se mantiene con el interlocutor. De acuerdo con Sambrano (1998), el lenguaje corporal, tiene una amplia gama de movimientos físicos inconscientes, y puede reforzar la comunicación o perjudicarla. Incluso cuando alguien queda completamente inmóvil, está comunicando inconscientemente sus auténticos sentimientos.

g) Habilidad para responder

Para Arredondo (2002), la habilidad para responder, es lo que se conoce como responsabilidad, y trata de la capacidad para decidir apropiadamente y con eficacia, dentro de los límites de las normas sociales y de las expectativas comúnmente aceptadas.

Asimismo, Robbins (1998) precisa que la habilidad de responder, es la cualidad con la cual, el individuo proporciona sus ideas, pensamientos y conducta adecuadamente para la toma de decisiones de forma autónoma.

No obstante, McDermott y O'Connor (1999) aluden, que responsabilidad generalmente, en el uso ordinario de la palabra se equipara al concepto de obligación. En este sentido la persona será responsable si hace lo esperado de ella, incluso cosas desagradables para éstas trayendo como consecuencia poca integridad sin espontaneidad. En este contexto, la responsabilidad se manifiesta de manera consistente en cada persona. Por tanto, el líder cuando logra tomar consciencia, sobre el deber y la capacidad de responder asertivamente ante los demás, por lo que haga y deje de hacer, está aplicando la habilidad de responder. Además, las palabras deben ser precisas con buena dicción, pues de no ser así, el auditivo, lo construye mentalmente como un ruido, y los emisores se convierten en intolerantes.

1.2 El entrenamiento socio-psicológico como vía de transformar las habilidades comunicativas

El entrenamiento socio psicológico tiene como antecedente los grupos T, surgidos en EUA en 1940. Estos grupos son un conjunto de individuos heterogéneos reunidos

para examinar las relaciones interpersonales y la dinámica de grupo a la que ellos mismos dan origen durante la interacción (Hernández, 1993) .

Los objetivos consistían en aumentar la sensibilidad en el grupo, enseñar como aprender, hacer un diagnóstico de las relaciones interpersonales y formar individuos con espíritu creativo.

El entrenamiento socio psicológico, representa un nivel cualitativamente superior de ejercer la influencia psicológica sobre el comportamiento, ya que se ha desarrollado sobre la base de la labor científica para solucionar problemas de índoles más prácticos, relacionados con la ineficiencia de la comunicación del hombre y lograr el mejoramiento de la actividad del dirigente y con ella de todas las relaciones humanas y las personalidades que en él se involucren.

En el caso del entrenamiento socio psicológico concebido por Vorweg (1987) y desarrollado por sus seguidores. En sus inicios se originan como una aproximación de la psicológica social a la solución de problemas planteados en diferentes esferas de la práctica social relacionados con la enseñanza, la preparación de los dirigentes, la salud pública etc.

Posteriormente la indagación teórica y práctica conducen a los límites de la psicología de la personalidad destacándose su doble naturaleza: como método de investigación para el estudio de la personalidad y como método de optimización para la regulación de la conducta con ayuda de los mecanismos psíquicos.

El entrenamiento socio psicológico es considerado un método de aprendizaje que se logra mediante la dinámica grupal y por la influencia de este, la persona es capaz de aprender a modificar su comportamiento debido a las formas activas y dinámicas de las tareas que demandan la optimización de su comportamiento, los cambios que se provocan son parciales ya que el individuo debe poner en práctica todo aquello que ha aprendido durante el entrenamiento y ese paso precisa de un período de tiempo tal que permita observar los cambios.

Por tal razón el entrenamiento socio psicológico como ha sido definido por varios autores como un método de influencia que no puede ser contemplado como una simple técnica desprovisto de metas psicológicas y prácticas. Sus conceptos básicos

se insertan en los marcos de la teoría de la actividad interpretativa, cuyo nexos con los aspectos socio psicológicos no puede ser comprendido sino es mediatizado por las formas de comunicación. Igualmente se comparte la idea con los autores donde se expresa que el entrenamiento socio psicológico es factor modificador de las posibilidades de conducta de que dispone una persona.

1.2.1 Objetivos del entrenamiento socio psicológico

Es objetivo del entrenamiento alcanzar un dominio de la situación sobre la base de las necesidades sociales fundamentales. Por lo tanto el ESP constituye una forma científica para resolver problemas prácticos como las disfunciones en la comunicación, mejorar la actividad del dirigente dando la posibilidad de promover su autoconocimiento, profundizar los contactos interpersonales con sus subordinados, iguales y superiores y desarrollar el uso de diferentes estilos de influencia.

Este dominio depende de la capacidad de función de las actitudes, las cuales funcionan como plan de comportamiento, para lo cual es imprescindible la existencia fijada previamente de la disposición de los procesos psíquicos que no son sino los mismos esbozos de comportamiento de una persona.

La actitud supone una preparación de la persona para actuar de una u otra manera ante cada objeto y por tanto la transitividad de cada comportamiento queda establecida por la estabilidad de las disposiciones de las personas. Es justo agregar al análisis que esta disposición, según lo planteado por González (1996), tanto mental como nerviosa se va a organizar mediante la experiencia del individuo. La actitud no es visible, ni palpable, solo puede verificarse a través de sus manifestaciones comportamentales.

El entrenamiento debe propiciar a los participantes en calidad de sujetos, el tener en conciencia de la funcionabilidad de determinados modelos de comportamiento, en relación con su realización personal. No se trata de aprender modelos dados, sino de comportarse conscientemente frente a las condiciones sociales.

El entrenamiento representa la posibilidad de dar un paso en dirección a la reflexión de las manifestaciones personales en la comunicación, conduciendo a los participantes a la comprensión, por una parte, de los obstáculos, las dificultades

características para la comunicación interpersonal y por otro lado, al esclarecimiento de los factores y condiciones que favorecen y optimizan la comunicación como una base necesaria para el cambio y la incorporación de las nuevas formas de comportamiento efectivo en la comunicación a partir de la asimilación de habilidades y conocimientos.

1.2.2 Ventajas del entrenamiento socio psicológico

Está comprobado que el conocimiento adquirido a través de los métodos tradicionales de enseñanza y de lectura es insuficiente en el proceso de instrucción de los individuos por cuanto no los prepara para enfrentar los problemas y situaciones concretas que se le presentan en la vida, y más específicamente de las relaciones con las organizaciones de las cuales forman parte. De ello se deriva el desarrollo de nuevos métodos de capacitación que garanticen la competencia de los dirigentes en el manejo de los problemas reales que supone las actividades que desempeñan, asegurando un aprendizaje más activo y eficiente.

Vorweg (1987) asegura que la distinción más significativa entre el ESP y los restantes modos de formación y superación es el hecho de que en el primero, a diferencia de los otros, lo que está en primer plano no es la adquisición de conocimientos sino el aprendizaje de formas de conductas que son memorizadas e interiorizadas, orientándose a las condiciones psicológicas para el dominio de los requerimientos de conductas ligadas a ellas. Es decir, que los objetivos con que son concebidos ambos, difieren. El ESP supera a los cursos intensivos de técnicas de dirección puesto que todo dirigente en cualquier campo de su actividad necesita utilizar algo más que técnicas y conocimientos, como mínimo debe ponerse de acuerdo consigo mismo y analizar las características grupales y personales de aquellos, que forman parte de la organización en que se desempeñan. Lo que supone su preparación en el área de los fenómenos socio psicológicos, en un nivel superior a los conocimientos, ya que el hecho de poseerlos no asegura que estos sean utilizados por él de la forma más óptima. Ese es precisamente al nivel a que se pretende llegar con el ESP.

1.2.3 Aspectos prácticos

Para la realización del entrenamiento es metodológicamente recomendable que se consideren ciertos elementos importantes (Almenares, 1993):

- Deben estar claramente definidos los objetivos de la preparación socio pedagógica de un grupo u otro de personas en dependencia del tipo de actividad profesional y sus exigencias.
- Es necesario establecer previamente las características sociopsicológicas de la profesión para, en relación a ello estructurar las actividades del grupo de entrenamiento.
- Conservar el principio de la voluntariedad de los participantes y la información sobre la especificidad de este tipo de enseñanza.
- El número de miembros del grupo en opinión de este autor debe oscilar entre diez y doce preferentemente. Estos no deben tener relaciones de dependencia laboral para evitar y inhibiciones o reprimendas por partes de otros, que el proceso fluya libremente, basado en actitudes y posiciones de igualdad, en el que todos se ubiquen en el rol de miembros de un grupo, colaboradores que funcionarán como sistema para la superación individual y colectiva.
- No deben incorporarse al grupo personas con trastornos psiquiátricos por lo que es conveniente realizar un pesquizaje inicial para determinar la composición del grupo.
- Es conveniente la realización de estas actividades en instalaciones apropiadas con suficiente aislamiento de ruidos y con equipamiento técnico.
- Cada etapa debe estar dotada de objetivos y métodos específicos que garanticen su efectividad.
- Debe asegurarse el carácter progresivo y acumulativo del entrenamiento, esto significa que las etapas son inviolables en su orden, cada una de ellas se propone garantizar el éxito de las posteriores.
- Comprometer emocionalmente a cada sujeto con la participación en el entrenamiento.

- Instrumentar la constatación de los resultados del entrenamiento.
- Aplicar el entrenamiento con carácter individualizado. Esto supone darle a cada cual lo que necesite, más allá de homogeneizar el proceso, debemos reconocer las diferencias entre las personas y por tanto lo que cada una pueda, necesita y / o quiere asimilar en materia de cambio para la elevación de su nivel comunicativo.

A partir de los esfuerzos por confeccionar un programa de entrenamiento elaborado con la intención de optimizar, o mejorar la comunicación ejerciendo la influencia esencial sobre las barreras que la dificultan, se trata de propiciar, evocar o formar determinadas condiciones para el rendimiento que resultan favorables, compatibles con las exigencias relevantes para la población meta entrenada. Se aspira a que los entrenados alcancen una comprensión acerca del vínculo entre este sistema de exigencias y el modelo del comportamiento individual sobre la base de los mecanismos de regulación psíquica.

1.3 Desempeño laboral

Debe considerarse que el desempeño laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Otra definición interesante acerca del Desempeño Laboral es la expuesta por Stoner (1994, p. 510), quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad”. Sobre la base de esta definición se plantea que el desempeño laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Por su parte, Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Al respecto, Ghiselli (1998), señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan es función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Druker (2002), al analizar las concepciones sobre el Desempeño Laboral, plantea que se deben fijar nuevas definiciones de éste término, formulando innovadoras mediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros.

Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa,

siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

1.3.1 Elementos del desempeño laboral

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al desempeño laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Al respecto, Chiavenato (2000), expone que el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación:

- a) Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización.
- b) Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Benavides (2002), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

El desempeño laboral según Chiavenato (2000) “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”.

1.3.2 Indicadores de desempeño en las organizaciones

Actualmente, diferentes autores estudiosos de la temática del desempeño se esfuerzan por encontrar los indicadores de desempeño que permiten conocer el rendimiento de una organización. Estos indicadores son importantes pues permiten realizar un monitoreo en el camino hacia el cumplimiento de su Plan Estratégico. Relacionado con esto, esta investigación asume los indicadores propuestos por Medina Gómez (1996), por considerar que estos son adecuados a las condiciones del contexto donde tendrá lugar la investigación.

A partir de estos indicadores, la entidad puede responder una serie de preguntas, por ejemplo: si las actividades están dirigidas hacia las prioridades establecidas, si se están haciendo las cosas bien y con calidad, si se están recaudando los recursos suficientes, y otros.

Debe considerarse, que con la aplicación de estos indicadores se logra aprendizaje, pues cuando se realiza esfuerzo por mejorar el desempeño, se examinan tareas e identifican distintas formas que llevan al grupo a trabajar mejor y se producen resultados más útiles, se produce un proceso de aprendizaje. De ahí que la concepción que históricamente existía de que la evaluación del desempeño se restringía al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador queda anulada. Los factores o indicadores que se valoran para medir el desempeño de los trabajadores son:

- Cumplimiento de los objetivos y tareas: Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos trazados con la calidad requerida en el periodo que se analiza, precisando en cada caso la valoración cualitativa y cuantitativas que le corresponda a cada uno, de igual forma, se valorará el cumplimiento, en cantidad y calidad de las tareas planificadas y no planificadas en dicho período.
- Calidad del Trabajo: Se considera el esmero, limpieza y exactitud del trabajo realizado, así como la frecuencia de errores e implicaciones que pueda originar la repetición de las tareas asignadas y por consiguiente, pérdida de tiempo e ineficiencia.

- Conocimiento y Dominio del Trabajo: Este indicador valora los conocimientos necesarios que el trabajador posee para el desempeño exitoso de la actividad que desarrolla (funciones, responsabilidades, sistemas, técnicas, procedimientos)
- Disciplina Laboral: Se evalúa el aprovechamiento de la jornada laboral, asistencia, puntualidad y el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta.
- Iniciativa y Creatividad: Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de prever soluciones novedosas, prácticas, precisas y bien fundamentadas, así como su capacidad de desarrollar trabajo adicional y útil sin necesidad de orientación y de supervisión constante.
- Cooperación y Trabajo en Equipo: Se evalúa el grado en que el trabajador es capaz de subordinar sus intereses personales a los del colectivo en el cumplimiento de los objetivos y tareas sin escatimar tiempo ni esfuerzo; su disposición de enseñar o transmitir conocimientos y experiencias y su capacidad de crear buenas condiciones y un ambiente de camaradería, obteniendo, como resultado, una colaboración franca y amplia en el colectivo.
- Superación Personal: Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación, tanto por acciones de capacitación como de forma autodidacta.
- Cultura de Producción: En este punto se valoraran los siguientes aspectos:
 - Organización y limpieza del puesto de trabajo.
 - Cumplimiento de la disciplina tecnológica.
 - Cumplimiento de las normas técnicas, seguridad industrial, secreto estatal y seguridad informática.
 - Mantenimiento, cuidado, conservación y ahorro de los recursos puestos a su disposición.

-Apariencia física, cuidado en el vestir y si este es apropiado o no para las funciones que desempeña.

-Cortesía y buen trato a los clientes internos y externos en su concepto más general.

- ✓ Relaciones Humanas: Se valora sus relaciones, tanto con los compañeros de su ámbito laboral como fuera del mismo y su nivel de aceptación en el colectivo de trabajo, valorándose si sus actitudes provocan conflictos o si, por el contrario, sus compañeros lo buscan y se encuentran a gusto en su compañía.

En la actualidad realizar una correcta evaluación del desempeño de un puesto de trabajo o cargo en una entidad, se convierte en uno de los procesos claves para lograr el éxito organizacional. Se trata entonces de integrar las necesidades presentes y futuras de una empresa, con las exigencias y aportes del individuo, de manera que ambos evolucionen armónica y paralelamente.

Para conseguir esta meta se necesita visualizar la evaluación del desempeño desde una perspectiva metodológica que guíe el camino hacia la utilización de la información recibida para planear, organizar y controlar más fácilmente, determinándose así un mayor rendimiento de los recursos humanos idóneos.

Todos los trabajadores deberán participar en la determinación de los criterios, indicadores y rangos de evaluación. Como resultado debe lograrse para la entidad un sistema de evaluación del desempeño transparente, cuyas características y exigencias sean conocidas por todos sus miembros y que facilite la comunicación tanto horizontal como vertical.

1.3.3 Nuevos enfoques de la evaluación de desempeño.

Los nuevos enfoques de la evaluación de desempeño esta signada por los siguientes indicadores.

- Los indicadores deben ser sistemáticos (planeación estratégica)
- Los indicadores se deben escoger en conjunto.
- Tipos de indicadores: Financieros, ligados al cliente, internos y de innovación.

- Integrador de todos los procesos de RH
- Se basa en un proceso no estructurado (negociación)
- La ED debe incluir nuevos aspectos: competencia personal, competencia tecnológica, competencia social.
- Debe hacer énfasis en los resultados.

Estándares del desempeño.

Es necesario definir claramente y comunicar los estándares con que serán evaluados los empleados. Estos estándares deben relacionarse con el puesto (a través del análisis, descripción y especificación del puesto), para que puedan ser establecidos.

Hay tres puntos básicos a tener en cuenta:

- ✓ Pertinencia: los estándares deben relacionarse con los objetivos del puesto.
- ✓ Libertad de contaminación: no deben compararse desempeños en trabajos similares en condiciones distintas (por ejemplo, diferencias de equipamientos).
- ✓ Confiabilidad: estabilidad o congruencia de un estándar en la medida en que las personas mantienen un cierto nivel de desempeño con el tiempo.

Motivos por los que pueden fracasar los programas de evaluación del desempeño:

Algunos de los motivos por los que pueden fracasar los programas de evaluación de desempeño son:

- Falta de apoyo de la alta dirección.
- Estándares no relacionados con el puesto.
- Parcialidad de los evaluadores.
- Complejidad y extensión de los formularios.
- Uso del programa con propósitos en conflictos u opuestos.
- Los gerentes pueden pensar en “demasiado esfuerzo para lograr escaso beneficio”.

- Los gerentes no quieren enfrentarse con sus subordinados.
- Los gerentes no están capacitados para hacer entrevistas de evaluación.
- La evaluación del desempeño es fuente de fricción entre empleados y jefes.
- Falta de participación activa de los empleados, porque creen que es injusto o no lleva a nada.
- Los gerentes elevan las calificaciones a propósito para favorecer a los empleados con aumentos de sueldo, o las bajan para deshacerse de empleados problemáticos.

A modo de resumen se considera que la evaluación y mejora del desempeño tiene una gran importancia ya que mediante esta vía el personal se motiva y se enfrasca en la consagración de su labor, para lograr un mejoramiento de su acción fundamental, se siente más responsable y con mucha más voluntad para guiar su proa hacia el futuro y más comprometido con su desempeño.

1.3.4 Técnicas de evaluación del Desempeño

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

a) Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado

Tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

1. Escalas de puntuación:

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales.

Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. Lista de verificación:

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3. Método de selección forzada:

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en

categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

4. Método de registro de acontecimientos críticos:

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. Escalas de calificación conductual:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de

distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

6. Método de verificación de campo:

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. Métodos de evaluación en grupos:

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos

puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

8. Método de categorización:

Lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

9. Método de distribución forzada:

Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

10. Método de comparación por parejas:

El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

b) Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. Autoevaluaciones:

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

2. Administración por objetivos:

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado.

Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

3. Evaluaciones psicológicas:

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones.

El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

4. Métodos de los centros de evaluación:

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual.

A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Conclusiones del capítulo

- a) La problemática de desarrollar habilidades comunicativas en el ámbito educativo es un tema de importancia medular en el campo de las investigaciones socio psicológica, lo cual lo demuestran los estudios y trabajos científicos escritos sobre el tema.
- b) El entrenamiento socio psicológico constituye una poderosa técnica de intervención para aquellas situaciones donde es preciso el manejo adecuado de habilidades comunicativas de amplio espectro que concedan al individuo

potencialidades para optimizar sus relaciones interpersonales y conseguir de una mejor forma sus objetivos organizacionales.

- c) Las variables independientes del campo socio psicológico como por ejemplo la comunicación inciden de manera directa en lo que algunos autores reconocen como variables dependientes del comportamiento organizacional, dentro de las que se destaca el desempeño laboral que logran algunos trabajadores en sus áreas de impacto, de ahí la importancia de su dominio teórico y de su correlación.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS DE LOS PROFESORES DE LA ALDEA UNIVERSITARIA REPÚBLICA ARGENTINA DE CUMANÁ

Introducción

Este segundo capítulo de la tesis, teniendo en cuenta los objetivos trazados, se estructura en dos partes fundamentales: una primera parte donde se realiza una caracterización general del contexto donde tiene lugar la investigación; o sea, la Aldea Universitaria República Argentina; para realizar esta caracterización general se parte de su misión, visión y principales programas de estudio. En un segundo momento se describe el proceso de investigación llevado a cabo y se explicitan todos los elementos esenciales del primer momento: el diagnóstico.

2.1 Caracterización general del contexto

Conocer con profundidad el contexto donde tendrá lugar cualquier tipo de estudio, constituye para quien lo realiza un elemento de suma validez, pues ayuda a entender mejor los fenómenos que se suceden y en correspondencia con esto a diseñar mejores propuestas de solución. Para realizar esta caracterización general se parte de describir el surgimiento de la Misión Sucre en la República Bolivariana de Venezuela, sus objetivos y funciones y tareas fundamentales. En un segundo momento se realiza la caracterización de la Aldea Universitaria “República Argentina”, teniendo en cuenta la estructura organizativa por la que está compuesta la aldea universitaria, la cantidad de personal que trabaja y clasificación por categorías docentes, los diferentes programas que se estudian, así como la matrícula por cada programa, entre otros elementos descriptivos de la aldea.

2.1.1 La misión sucre y las aldeas universitarias como mecanismo de concreción de la educación superior para todos

Las aldeas universitarias, se crearon con la finalidad de garantizar el acceso a la educación superior a las personas que quedaron excluidas o que no pudieron ingresar a las universidades tanto públicas como privadas del país.

Es por ello que se implementó una red a nivel nacional, donde se utilizan las instalaciones educativas tales como escuelas, liceos, universidades, entre otros, para poder impartir las orientaciones referentes a las diversas profesiones que requiere el país en su proceso de desarrollo, cuyas características centrales son las siguientes:

- Se trata de centros municipales de Educación Superior donde confluyen los Programas de Formación (carreras) de distintas Instituciones, compartiendo recursos académicos (profesores, consultorías, espacios de reunión y discusión, laboratorios, centros de información y documentación, centros de práctica, actividades culturales, deportivas y de producción).
- En aquellos municipios que sea necesario por su población o extensión, se instalará más de una Aldea Universitaria.
- La Fundación Misión Sucre asume la coordinación de las Aldeas Universitarias, conjuntamente con las Instituciones de Educación Superior.
- La dotación de las Aldeas y su acondicionamiento será un trabajo conjunto de las organizaciones que confluyen en la Comisión Presidencial Misión Sucre, con participación de los gobiernos regionales y locales, corporaciones de desarrollo regional, empresas del estado y privadas, así como de las comunidades.
- El funcionamiento, mantenimiento y seguridad de las Aldeas Universitarias será atendido en forma corresponsable por la Fundación Misión Sucre, conjuntamente con los participantes (estudiantes y profesores), las comunidades, las autoridades locales y regionales.

Aunado a esto, se busca que los bachilleres puedan estudiar en su propia comunidad y que las Aldeas Universitarias formen parte de la comunidad local, de manera que las comunidades se integren a ellas, contribuyan a su desarrollo y puedan hacer uso de sus posibilidades.

Por tanto, la Misión Sucre propiciará en cada localidad el uso compartido de recursos entre los distintos entes gubernamentales y no gubernamentales y entenderá así mismo a sus propios espacios como lugares comunitarios compartidos, de manera que las instalaciones productivas, culturales, laboratorios, centros de información, deportivos y la infraestructura educativa sean entendidos como un parque educativo y tecnológico, al servicio de todos.

2.1.2 La Aldea Universitaria “República Argentina” de Cumaná

La Aldea Universitaria “República Argentina”, perteneciente a la Misión Sucre, punta de lanza de la Revolución Venezolana, es un programa de inclusión del Ministerio de Educación Superior creado mediante decreto presidencial número 2601, del 8 de septiembre del 2003; caracterizándose por municipalizar la educación superior, orientada hacia las regiones, las localidades, tomando como punto de referencia la cultura específica de las poblaciones con sus necesidades, problemas, acervos, exigencias y potencialidades.

Tiene como misión potenciar la sinergia institucional y la participación comunitaria para garantizar el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres sin cupo y transformar su condición de excluidos del subsistema de educación superior.

De ahí que la Misión Sucre, busca facilitar la incorporación y prosecución de estudios en la educación superior de todos los bachilleres, en concordancia con los postulados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Además, plantea garantizar el acceso a los nuevos bachilleres que egresen de la Misión Ribas; promover la reflexión, discusión, concepción e implantación de un nuevo modelo educativo universitario y formar los ciudadanos profesionales requeridos para el desarrollo en los términos de la Carta Magna.

Ahora bien, en la Aldea Universitaria República Argentina se detectó una serie de problemas que constituyen indicadores de alteraciones en la comunicación interpersonal, dadas fundamentalmente por la existencia de barreras que dificultan el intercambio de información entre los directivos de dicha aldea universitaria y sus subordinados. De ahí que

resulte necesario modificar la situación problemática existente para lo cual se implementa un programa de entrenamiento socio psicológico.

La Aldea Universitaria República Argentina se encuentra estructurada de la siguiente forma (Tabla 2.1):

Tabla 2.1: Plantilla de trabajadores vinculados a la Aldea Universitaria República Argentina.

1	Coordinador
22	Docentes del Programa Nacional de Formación de Educadores (P.N.F.E)
9	Docentes del Programa Nacional de Formación de Estudios Jurídico (P.N.E.J)
8	Docentes del Programa Nacional de Gestión Social.(P.N.G.S)
5	Docentes del Programa Nacional de Comunicación Social.(P.N.C.S)
381	Triunfadores del P.N.F.E
86	Triunfadores del P.N.E.J
66	Triunfadores P.N.G.S
7	Triunfadores del P.N.C.S
	Operarios

En tal sentido, la Aldea Universitaria “República Argentina”, de la ciudad de Cumaná, Municipio Sucre del estado Sucre, juega un rol importante, debido a que imparten una series de carreras vitales a la población de viven en su adyacencia, que en su mayoría son de bajos recursos y laboran por su propia cuenta, limitando el tiempo de acudir a clases presenciales todo el día en caso de que puedan acceder a una universidad.

En cambio, con su creación facilita su profesionalización, sin afectar el ritmo de trabajo que realizan para cubrir la manutención de su grupo familiar, ofreciendo la oportunidad de acudir a las asesorías en las noches y fines de semana.

Optimizando de ese modo, su capacitación a nivel profesional, donde contarán con un equipo multidisciplinario de especialistas, encargado de suministrar las orientaciones necesarias en pro de formar a los futuros profesionales con sentido humanista y socializador,

preocupado en buscar alternativas de solución colectiva y no individual, mejorando su integración a la sociedad en procura de satisfacer las necesidades comunitarias para el mejoramiento de la calidad de vida.

Desde esta perspectiva, la Aldea está conformada por:

- PNFE (Programa Nacional de Formación de Educadores y Educadoras), conformado por 18 Facilitadores y 2 de Ingles.
- PNFGS (Programa Nacional de Formación de Gestión Social), 8 facilitadores.
- PNFCs (Programa Nacional de Comunicación Social), 5 facilitadores.
- PNFJ (Programa Nacional de Formación Jurídica), 12 Docentes.
- Unión Deportiva del Sur, 2 Facilitadores.
- Trayecto Inicial de Actividad Física y Recreativa, 2 Facilitadores.
- La Matrícula de triunfadores de 545.
- Operarios 3 por la Fundación Nacional Misión Sucre y 2 por la Zona Educativa.

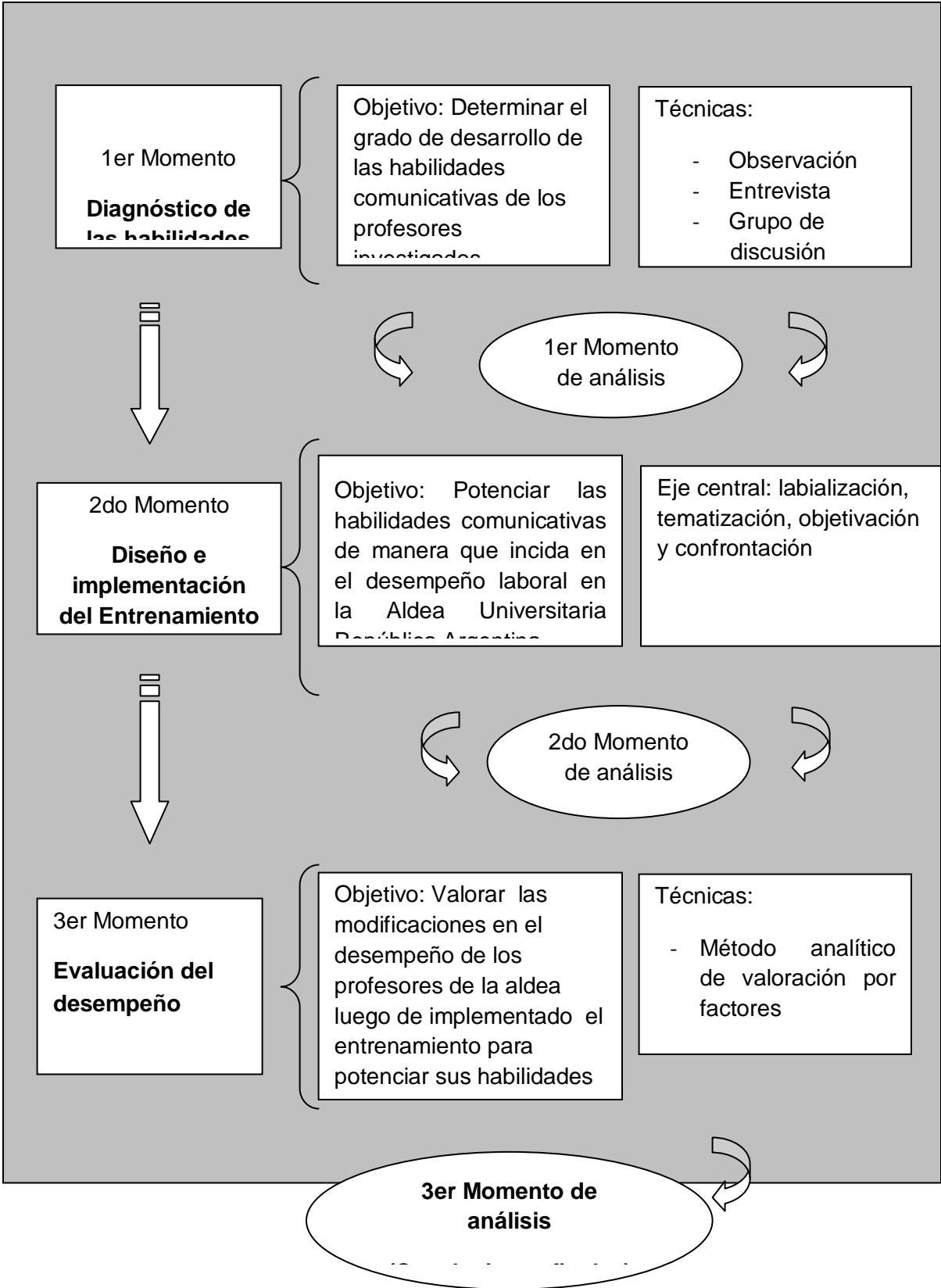
Esta Aldea está ubicada al Norte con la calle Sucre, al Sur con la Calle Bolívar, al Este Primera transversal al estadio Delfín Malval y la segunda transversal Avenida Gran Mariscal y al Oeste con la Calle Andrés Bello.

2.2 Proceso de investigación

La explicación del proceso de investigación acometido posibilita en las investigaciones científicas que el resto de la comunidad de investigadores tenga acceso y siga la lógica que se ha planteado el autor del trabajo que se presenta, permitiendo además una mejor aplicación y generalización por otros en nuevos contextos.

En esta tesis el proceso de investigación desarrollado constó, como en la generalidad de los estudios, de tres momentos importantes; un primer momento donde se realiza un diagnóstico para determinar el nivel de partida de las habilidades comunicativas de los profesores de la aldea universitaria estudiada, un segundo momento donde se diseña e

implementa el entrenamiento socio psicológico para mejorar las habilidades comunicativas y un tercer momento donde se realiza una evaluación del desempeño de los profesores para analizar como las mejoras en las habilidades comunicativas ha incidido en la mejora del desempeño. La figura # 2.1 que aparece seguidamente muestra una idea esquematizada de este proceso de investigación seguido.



A continuación se realizará una breve explicación de lo acontecido en cada uno de estos momentos del proceso de investigación.

.1 1er Momento: Diagnóstico de las habilidades comunicativas

En este primero momento de la investigación y cumpliendo con el objetivo específico número uno, se realiza un diagnóstico de las habilidades comunicativas de los profesores investigados para corroborar los supuestos empíricos que ya se había descrito en la situación problemática y para además poder hacer una propuesta consecuente de entrenamiento socio psicológico.

El objetivo fundamental de este primero momento está relacionado con determinar el grado de desarrollo de las habilidades comunicativas de los profesores investigados y en consecuencia se deciden aplicar técnicas como la observación participante, la entrevista en profundidad y el grupo de discusión que permiten triangular la información obtenida y ofrecer un criterio valioso del grado de desarrollo de las habilidades comunicativas en la muestra estudiada para hacer un diseño del entrenamiento lo más ajustado a las demandas del contexto.

.2 2do Momento: Diseño e implementación del entrenamiento socio psicológico

En este segundo momento de la investigación y a partir de los resultados ofrecidos por el diagnóstico y los supuestos teóricos revisados en la literatura científica es posible hacer una propuesta atinada de entrenamiento socio psicológico que posibilite potenciar las habilidades comunicativas de manera que incida en el desempeño laboral en la Aldea Universitaria República Argentina.

El entrenamiento propuesto se proyecta para realizarse respetando las 5 fases que para un entrenamiento de este tipo describe la literatura, organizadas en 7 sesiones de trabajo y en las cuales se emplearan fundamentalmente métodos de diagnóstico y formación y técnicas diversas que tiene como eje central el logro de la labialización, tematización, objetivación y confrontación.

.3 3er Momento: evaluación del desempeño

En este momento final el propósito fundamental es valorar las modificaciones en el desempeño de los profesores de la aldea luego de implementado el entrenamiento para potenciar sus habilidades comunicativas.

En este momento de la investigación lo más importante para el investigador es poder hacer una valoración de cómo las habilidades comunicativas adquiridas por los profesores como fruto del entrenamiento impactan en su comportamiento que se exteriorizan

Para cumplir con esta meta investigativa se propone utilizar el método analítico de valoración por factores empleando los diferentes indicadores que se definen en la literatura previo ajuste al contexto de una aldea universitaria.

Ofrecido esta explicación general de lo que acontece en cada momento del proceso de investigación seguido, en lo adelante, en este capítulo, se explicará detenidamente lo acontecido durante el diagnóstico efectuado a los profesores de la aldea universitaria República Argentina de Cumaná.

2.3 Descripción del 1er momento de investigación: Diagnóstico de las habilidades comunicativas

En el proceso de investigación acerca del diagnóstico de las habilidades comunicativas es de suma importancia establecer los elementos de carácter formal general del diagnóstico por lo que se describe a continuación.

2.3.1 Elementos de carácter formal general del diagnóstico

El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves.

La realización de un diagnóstico ofrece ventajas tales como:

Despierta un espíritu de grupo.

- Es participativo.
- La gente se siente comprometida con las soluciones.
- Da una estructura lógica a la problemática.
- Es una manera muy eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas.
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata.
- Proporciona datos para estructurar una planeación temporal, hasta que se fijen el nuevo rumbo, objetivos de la organización y se implanten cambios en los sistemas y procesos de la organización.
- Como metodología es muy clara y contiene elementos que pueden ser combinados con otras metodologías para crear enfoques particulares más eficientes.

También tiene desventajas:

- El modelo normativo nunca es especificado y puede ser diferente para diversas personas.
- No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- El definir problemas despierta expectativas de solución.
- Puede provocar conflictos interpersonales.
- Puede ser manipulado.

2.3.2 Definición de la población y muestra

Según Hurtado (1998), la población se constituye como “el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento y a quien estarán referidas las conclusiones del estudio”. Es decir, la población es el conjunto de individuos, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos, siendo susceptibles de los resultados alcanzados.

Otros autores ofrecen otros elementos valiosos de considerar con relación a los criterios para definir población y muestra cuando señalan por ejemplo que al definir una población siempre deben quedar claras las variables de la población que se están investigando, el momento o intervalo de tiempo durante el cual se realiza la investigación y el lugar o espacio que abarca.

En el caso de esta investigación y en este primero momento se investiga el grado de desarrollo de las habilidades comunicativas en los profesores de la Aldea República Argentina del Estado Sucre, Municipio Sucre, durante el segundo semestre del año 2012, por lo que esta aldea representa la población objeto de estudio.

Para autores como Murria (1991), la muestra es un subconjunto de la población; según este autor, “Se llama muestra a una parte de la población a estudiar qué sirve para representarla”. Lo cual significa que la muestra forma parte de la población y es representativa de ésta. Sus principales características son: *representativa* (se refiere a que todos y cada uno de los elementos de la población tengan la misma oportunidad

de ser tomados en cuenta para formar dicha muestra); *adecuada y válida* (se refiere a que la muestra debe ser obtenida de tal manera que permita establecer un mínimo de error posible respecto de la población). Para que una muestra sea fiable, es necesario que su tamaño sea obtenido mediante cálculos matemáticos que eliminen la incidencia del error.

En este estudio de acuerdo a los intereses de la investigadora se decide aplicar un muestreo intencional no probabilístico que respondiera a los intereses del estudio.

Los criterios de inclusión en la muestra que se definieron se correspondieron con:

Ser profesor de alguno de los programas que se imparten en la Aldea Universitaria República Argentina.

Estar dispuestos a colaborar con el entrenamiento.

Tener una antigüedad mayor o igual a 3 años dentro de la misión.

La muestra finalmente quedó conformada por 11 sujetos, que incluye una representación de todos los programas de la aldea, además con un balance adecuado de género y un alto grado de disposición para participar en la experiencia.

2.3.3 Técnica para el diagnóstico de las habilidades comunicativas

Observación participante

Considerada como la principal técnica de recogida de datos en la metodología cualitativa, la observación participante, supone la interacción social entre el investigador y grupos sociales. Su objetivo es recoger datos, de modo sistemático, a través de un contacto directo en contextos y situaciones específicas.

Su mayor peculiaridad estriba en que no responde a un diseño rígido de investigación en el que se tienen delimitadas y planteadas las cuestiones

que se van a responder. Su carácter flexible y abierto permite al investigador partir de algunas interrogantes generales como base para la recogida de datos, como tarea inicial para generar hipótesis de trabajo. La naturaleza y el grado de participación pueden variar de acuerdo con los objetivos, la temática y el objeto de la investigación.

Uno de los primeros elementos que ha de considerarse para su aplicación es la delimitación de las actividades, contextos o personas que serán observadas en correspondencia con los objetivos del estudio.

En esta investigación para determinar las actividades que serían observadas se fijó como criterio de selección que fueran actividades donde necesariamente los profesores tuvieran que poner de manifiesto sus habilidades comunicativas, por lo que se decide observar a los profesores que forman parte de la muestra en diferentes contextos, así se define que serían observados en:

- Contexto de aula (clase)
- Contexto de aldea (actividades extracurriculares)

Cada una de estas observaciones se desarrolla, por supuesto, sobre la base del consentimiento de los implicados.

Durante la realización de las observaciones se fueron tomando notas de campo de tipo narrativo que tenían como propósito describir qué habilidades comunicativas emplean los profesores estudiados, cómo lo hacen y qué resultados obtienen.

Los elementos esenciales que se consideraron en la observación se recogen en el anexo # 1.

 **La entrevista**

La entrevista es una de las estrategias más utilizadas para obtener información en la investigación social. Permite recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: creencias, actitudes, opiniones, valores y acontecimientos, que de otra manera no estaría al alcance del investigador. Desde la percepción del propio sujeto la entrevista añade una perspectiva interna que permite interpretar comportamientos, constituyendo una fuente de significado y complemento para el proceso de observación. (Simón, O., 2002: 47).

La entrevista desde la metodología cualitativa se convierte en el proceso permanente que da unidad en todo el momento metodológico, garantizando la continuidad de las diferentes formas de expresión del sujeto ante los instrumentos, dentro de la cual, dichas expresiones adquieren sentido para la investigación. (González, R F., 1997: 20-24)

Las entrevistas siguen el modelo convencional entre iguales y no de intercambio formal de preguntas y respuestas. El investigador no es un colector de datos, sino un sujeto activo implicado en el proceso de relación con el otro, dentro del cual, como momento concreto del mismo, se expresarán contenidos que aquel irá defendiendo en calidad de indicadores susceptibles de ser integrados en el proceso de construcción de las informaciones. El investigador, en su carácter activo y pensante, es el instrumento esencial de la investigación. Solo una vez que se garantiza la implicación del sujeto investigado en la relación, este es capaz de producir información dentro de esta (Sherman, Ry Web, R.B., 1988).

En el presente estudio no se concibe la entrevista como una opción solo para la recogida de información, sino que se intenta provocar reflexiones en el transcurso del diálogo que conduzcan a conocer las posiciones personales de los informantes. (Ver Anexo # 2)

Grupo de discusión

El grupo de discusión es una técnica de investigación cualitativa cuya aparición data de los años cuarenta con los trabajos pioneros de Merton y sus colaboradores. En él participan un conjunto reducido de personas reunidas con el propósito de interactuar en una conversación acerca de un tema o temas objeto de investigación, durante un período de tiempo que suele oscilar entre una hora y una hora y media. Es precisamente esa interacción, lo que constituye el hecho distintivo del grupo de

discusión y lo que le proporciona su interés y potencia. La discusión, efectivamente, no tiene como objetivo la búsqueda del consenso entre los participantes; más bien, lo que posibilita es recoger un amplio abanico de opiniones y puntos de vista que pueden ser tratados extensamente. La situación de grupalidad produce un desplazamiento del control de la interacción que va desde el investigador hacia los participantes, lo cual favorece un mayor énfasis, respecto de otras formas de entrevista, en los puntos de vista de los participantes, hecho que permite una profundización en los temas propuestos a discusión que difícilmente se consigue de otra manera.

En esta investigación se propone utilizar esta técnica para argumentar y profundizar en los criterios que respecto a sus debilidades en la comunicación ya con anterioridad en la entrevista individual han ofrecido los 12 profesores que forman parte del estudio.

El guión utilizado (Ver anexo # 3), guarda relación con los temas tratados en la entrevista individual ya que como se a explicitado anteriormente lo que interesa es el complemento que de las ideas centrales extraídas hasta este momento de forma individual, la situación de grupalidad puede enriquecer.

La información generada de este grupo de discusión es grabada y posteriormente transcrita. De acuerdo con el volumen de información que se genere se puede tomar la decisión de realizar una transcripción temática e identificar en ella las ideas fundamentales emitidas por los profesores.

2.3.4 Método de análisis de los resultados

Considerando que las técnicas aplicadas en este primer momento del estudio para el diagnóstico de las habilidades comunicativas son eminentemente cualitativas se propone como método de análisis de los resultados el análisis de contenido temático.

El análisis de contenido se centra en describir y hasta cierto punto cuantificar, asumiendo a menudo la transparencia del lenguaje, que han dicho o hecho las personas (o agrupados según características de los grupos de personas que han participado), habitualmente en base a categorías previas y relacionadas con elementos del marco conceptual previo. Habitualmente no utiliza una teoría del lenguaje ni de cómo este refleja/construye la realidad social de la que habla o actúa.

En esta investigación se analizan de forma individual los resultados aportados por las diferentes técnicas empeladas y posteriormente se realiza una triangulación por fuentes y técnicas para poder arribar a conclusiones sobre el grado de desarrollo de las habilidades comunicativas en los profesores estudiados.

2.3.5 Resultados del diagnóstico

El objetivo fue explorar las características de la comunicación que se expresan en el grupo de trabajo.

- Entrevista

La entrevista se realizó con el objetivo de explicar las características de la comunicación que se expresan en forma de barreras personales en el grupo de trabajo.

Análisis individual

S1: Refiere que aunque su comunicación no es del todo mala tiene “muchas cosas” que mejorar. Señala entre sus principales problemas “no saber definir la justa medida de lo que hay que decir en cada momento”, lo cual indica le ha traído dificultades en el cumplimiento de sus funciones, al dejar pasar por alto detalles que posteriormente debe manejar con las personas y no sabe como decirlo. Se percibe prolijidad marcada, respuestas floridas y amplias, tiende a establecer preferencias para comunicarse con personas de lenguaje fluido pues de otra manera le resulta incómodo mantener el diálogo, por lo que trata en esos casos de cortar las verbalizaciones de la otra persona para concretar lo que esta dice. En este sentido realiza conclusiones anticipadas sobre el tipo de comunicación que se ha de establecer con determinadas personas sobre todo si son de bajo nivel cultural. Manifestándose de esta manera las barreras de manipulación de la información, carencia de habilidades, estereotipización, y evaluación.

S2: Manifiesta presentar varios problemas de incomunicación y que necesita capacitarse en este sentido. Actúa precipitadamente porque, según él, habla antes de que los demás terminen de hablar, no logra transmitir toda la información necesaria, las tareas no las indica de la manera más eficiente, lo cual trae consigo que no logre buenos resultados porque no convence a las personas. Evita contar con sus subordinados para realizar una tarea porque cree no poder movilizarlos, refiere tener poca paciencia para oír y no se deja convencer fácilmente pues se aferra a su criterio aunque la otra persona tenga un poco de razón en lo que dice, expresa la necesidad de modificar algunas actitudes que demuestran ansiedad y son Interpretadas como falta de atención. Estos elementos demuestran la existencia de las barreras de

manipulación de la información, carencia de habilidades de escucha, estereotipización e incompatibilidad entre los mensajes verbales y extraverbales.

S3: Considera le faltan condiciones para ser buen comunicador, en ocasiones se incomoda y pierde la paciencia ante determinadas personas, con la misma frecuencia evita el intercambio con aquellas que, según su criterio, carecen de la educación suficiente para comunicarse adecuadamente. Emite respuestas escuetas, demasiado sintéticas, de esta forma demuestra la existencia de las barreras evaluación y emociones.

S4: Refiere que en comunicación está bastante bien porque ha recibido cursos sobre el tema. Aunque dice que en ocasiones pierde la paciencia y contesta impulsivamente a quien lo molesta cuando tiene sobrecarga de trabajo, cortando la comunicación. Aquí se manifiesta la barrera emociones y carencia de habilidades de escucha.

S5: Refiere que presenta problemas al manejar la información que se le transmite, pues no siempre logra hacerla llegar a sus destinatarios completamente, al utilizar como vía de transmisión principal la verbal, escapan a su memoria algunos elementos, en ocasiones suele adelantarse a los problemas de su interlocutor al presuponer que este alargará el tema de conversación, manifiesta aborrecer a quienes hablan mucho, de esta forma se manifiestan las barreras selectividad de la percepción, carencia de habilidades de escucha, estereotipización y evaluación.

S6: Refiere que en situaciones de comunicación a veces pierde la paciencia y alza la voz para hacerse entender, manifestándose así la

barrera emociones. Le resulta imposible llegar a entendimiento adecuado con personas clasificadas por él como conflictivas; en estas circunstancias prefiere ir con una respuesta preparada presuponiendo la actitud de estas personas. Refiere la existencia de dificultades en la transmisión de la información, la cual va perdiendo elementos porque unido a que se transmite verbalmente, transita por varias personas. Se presencian las barreras selectividad de la percepción, evaluación, estereotipización y carencia de habilidades de escucha.

S7: Posee un concepto reducido de lo que es comunicación eficiente y de las aptitudes que debe tener el buen comunicador. Manifiesta ser explosivo, en ocasiones se encoleriza e incomoda cuando le cuesta lograr sus objetivos en la comunicación, negándose a escuchar otros criterios, ha sido muy criticado por que los mensajes que transmite extraverbalmente dejan escapar su criterio real, no correspondiéndose con lo que se expresa verbalmente. En este caso se aprecian las barreras emociones e incompatibilidad entre los mensajes verbales y extraverbales y carencia de habilidades de escucha.

S8: Se observa tendencia a divagar, no ofrece prácticamente ningún elemento nuevo en sus respuestas. Manifiesta la necesidad de mejorar su comunicación, pues le resulta difícil controlar ante las exigencias laborales y los problemas que tiene que resolver con los subordinados, sus reacciones impulsivas, carece de habilidades para escuchar atentamente aquello que se le transmite, esto lo demuestra la presencia de las barreras emociones y carencia de habilidades de escucha.

S9: Refiere ser una persona cuya capacidad para comunicarse se encuentra muy influenciada por sus estados de ánimo. Carece de

hábitos para atender pacientemente aquello que carece de interés para él, se pueden percibir las barreras carencia de habilidades de escucha y emociones.

S10: Hace referencia a cierta rigidez a aceptar como correcto criterios ajenos manifestándose la barrera evaluación, tiene dificultades para llegar a entendimiento con su interlocutor por insistir ciegamente en convencerlo de la veracidad de su criterio, sin lograr resultados satisfactorios, viéndose obligado a recurrir a terceras personas para solucionar la situación. Aquí se aprecia la barrera carencia de habilidades de escucha, refiere que este tipo de conversaciones traen consigo manifestaciones inadecuadas como gesticulaciones, aumento del tono de voz, interrupciones, hablar al unísono, expresándose así tanto la barrera mencionada anteriormente como las emociones.

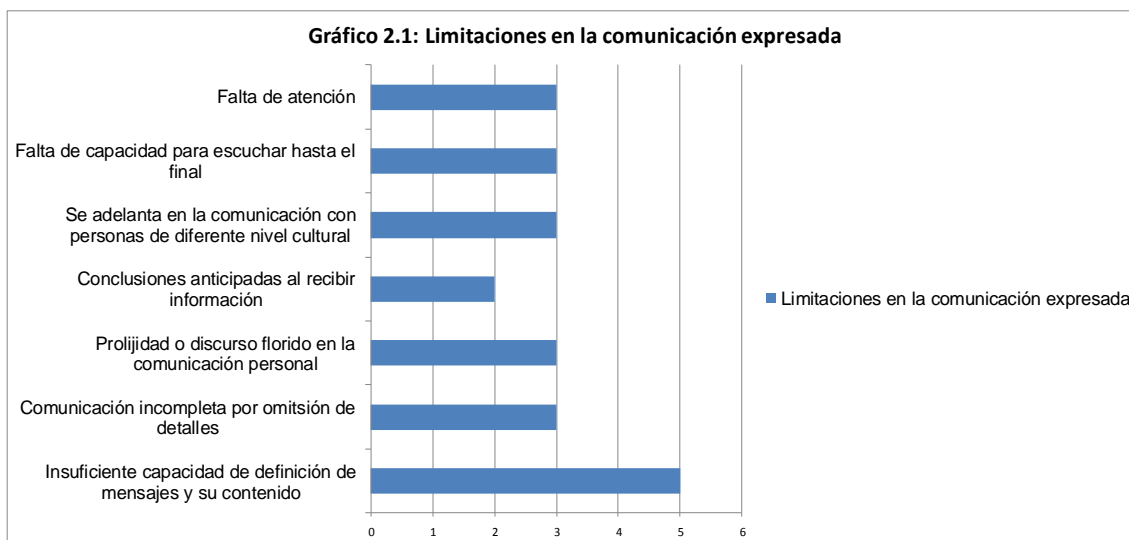
S11: Considera que carece de habilidades para comunicarse y que necesita ayuda en este sentido. La presión de trabajo le genera estados de ánimo negativos que dificultan su comunicación. Le resulta difícil prestar atención adecuada a aquella información que carece de interés para él, independientemente de su importancia, manifiesta evadir constantemente estas situaciones. Con estos elementos se demuestra la presencia de las barreras carencia de habilidades de escucha y emociones.

Análisis general

La entrevista permitió explorar las características de la comunicación de los miembros de la Aldea Universitaria República Argentina e identificar las barreras personales de comunicación que poseen. Las barreras de mayor aparición son: emociones y carencia de habilidades de escucha

en 8 y 10 sujetos respectivamente para un nivel muy presente de aparición, estereotipización y evaluación aparecen en 4 y 5 sujetos respectivamente, ubicándose en el nivel medianamente presente de aparición, incompatibilidad entre los mensajes verbales y extraverbales, formación y selectividad de la percepción, presentes en 2 sujetos se ubican en el nivel poco frecuente. No existen manifestaciones de las barreras efectos de aureolas, efecto de primacía y novedad y autovaloración.

Las insuficiencias comunicativas expresadas por los sujetos incluidos en la entrevista fueron agrupadas para encontrar la regularidad según el número de sujetos que reconocieron esas insuficiencias y se construyó el gráfico 2.1 en el que puede observarse que la insuficiente capacidad de definición de mensajes y su contenido es el defecto de comunicación más recurrente entre los entrevistados, esto por si solo es un elemento a tratar de inmediato pues es la base de la comunicación, aunque además deben considerarse otros elementos también importantes como falta de atención y de capacidad para escuchar hasta el final, así como prolijidad o discurso florido en la comunicación personal.



Igualmente se agruparon las principales barreras de la comunicación que a su vez fueron extraídas de las insuficiencias comunicativas y se muestran en el gráfico 2.2, donde puede apreciarse que la falta de habilidades comunicativas, las emociones y carencias en la evaluación de la información son las barreras fundamentales que se manifiestan en la aldea, que deben ser consideradas durante la intervención.

Conclusiones del capítulo

1.-El proceso de investigación que se llevó a cabo luego de concluido el diagnóstico de las habilidades comunicativas permitió obtener un conocimiento mucho más profundo de las debilidades que presenta la muestra objeto de estudio, esencialmente relacionadas con las limitaciones en la comunicación y las barreras comunicativas.

2.-La utilización de las técnicas diagnósticas que se proponen permitirá corroborar que orientación prevalece en la muestra de profesores y directivos seleccionados para ser incluidos en el entrenamiento socio psicológico y de esta manera estimar el nivel de efectividad de sus

habilidades comunicativas, así como las principales barreras de la comunicación.

CAPÍTULO III: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO SOCIOPSICOLÓGICO PARA POTENCIAR LAS HABILIDADES COMUNICATIVAS EN PROFESORES DE LA ALDEA UNIVERSITARIA REPÚBLICA ARGENTINA DE CUMANÁ.

Introducción

En el presente capítulo en una primera parte se muestra el diseño e implementación del entrenamiento socio psicológico propuesto para potenciar las habilidades comunicativas, para lo cual se emplean métodos y técnicas validados en la literatura científica. Además, en una segunda parte, se valora la incidencia de las mejoras en las habilidades comunicativas sobre el desempeño de los profesores de la aldea República Argentina de Cumaná, lo cual se realiza a partir del empleo del método analítico de valoración por factores.

3.1 2do Momento: Diseño e implementación del entrenamiento socio psicológico

Como ya fue definido en el capítulo II de esta investigación cuando se da cuenta del proceso de investigación que se llevó a cabo, luego de concluido el diagnóstico de las habilidades comunicativas y a partir de un conocimiento mucho más profundo de las debilidades que la muestra objeto de estudio presenta al respecto, se decide diseñar e implementar un entrenamiento socio psicológico para potenciar las habilidades comunicativas.

3.1.1 Diseño del entrenamiento socio psicológico

El programa de entrenamiento que se propone responde a la exigencia social de hacer más competente a los profesores y coordinador de la Aldea Universitaria República Argentina - Misión Sucre en el contexto educativo venezolano en el plano de la conducción de procesos cooperativos y su objetivo fundamental está relacionado con influir en el desarrollo de la competencia social de los entrenados, a través del entrenamiento de la comunicación en cuanto al manejo de la contradicción como meta general.

Los métodos que se proponen utilizar durante el entrenamiento son en sentido general diagnósticos y formativos, con la característica de que los primeros no tienen un carácter diagnóstico puro, ya que al satisfacer el objetivo del autoconocimiento de los participantes, constituyen un punto de partida imprescindible para el cambio, y no solo ofrecen información al entrenador.

En tanto las técnicas a emplear se relacionan con la labialización, que persigue mover a la persona con relación a los conceptos que tiene de sí misma, o sea cuando se cree que se logra un efecto en el otro y en realidad no ocurre así. Para poder implementar esta técnica es preciso objetivar el comportamiento, es decir los participantes deben reproducir formas típicas de comportamiento que fueron identificadas por el grupo y por ellos mismos. Finalmente luego de que se efectúe la objetivación, se crean las condiciones para la confrontación de la imagen real con la ideal, lo cual se logrará con la ayuda de medios técnicos como la grabadora y el video y especialmente con la ayuda de la valoración de los demás a fin de demostrar y hacer consciente las tendencias del comportamiento, con el objetivo de lograr una autorregulación consciente, que permita impulsar el comportamiento adecuado, que significa automatizar las formas de conductas en un nivel inconsciente.

a) Descripción del entrenamiento

La metodología a emplear tiene como eje rector la conformación e implementación de un programa de entrenamiento que sea capaz de potenciar las habilidades comunicativas presentes en los individuos de la aldea. El entrenamiento está diseñado para realizarse en 7 sesiones de trabajo con una duración de aproximadamente 4 horas cada una, durante las mañanas de los sábados. Cada sesión cuenta con objetivos y técnicas específicas que garantizan su efectividad.

La aplicación del entrenamiento tendrá como objetivo: Potenciar las habilidades comunicativas de manera que incida en el desempeño laboral en la Aldea Universitaria República Argentina.

b) Organización del entrenamiento

- El programa de entrenamiento que se propone desarrollar, se ajusta a las características del contexto educativo para el que se diseña, el mismo constará de 5 fases fundamentales y 7 sesiones de trabajo con una duración de aproximadamente 4 horas cada una, durante las mañanas de los sábados.
- Las sesiones deben ser conducidas por una entrenadora y un co-entrenadora que colaboraran en las tareas diagnósticas, en la observación a los participantes y contribuyan también a la tematización, labialización y objetivación de acuerdo con el transcurso de la dinámica grupal.
- El local de trabajo que se seleccione debe reunir las condiciones indispensables para un trabajo del tipo propuesto, que cuente con la privacidad necesaria, que se garantice la ausencia de personas ajenas y de interrupciones innecesarias a los participantes en la experiencia. Aunque se recomienda que este entrenamiento sea realizado preferiblemente fuera de la organización.
- Se recomienda que durante la realización de todas las sesiones del entrenamiento con los sujetos sus sillas se distribuya en el local en forma de círculo, lo más cerca posible unos de otros, a fin de crear un ambiente favorable para el trabajo, de manera que la cercanía física permita experimentar un clima de complicidad, sin barreras que distancien a los participantes.

Papel del entrenador

El valor del programa del entrenamiento va a depender en gran medida del papel que tenga el entrenador en su uso y en relación con la dinámica grupal, por lo que se hace imprescindible que el entrenador posea el suficiente conocimiento psicológico para la comprensión de los procesos grupales y promoción especial para influir en las personas a través del grupo.

La habilidad del entrenador radica en ayudar a los miembros del grupo a comprender sus propios sentimientos en la medida y en la forma en que los van experimentando, pero siempre utilizándose como fuerza motivadora que participa en la regulación del comportamiento, a través de objetivos que tienen un sentido personal para el sujeto. El entrenador debe tener previsión y alta responsabilidad.

El entrenador asume un rol por lo general directivo aunque en ciertos momentos, se requiere de un estilo no directivo y conduce al grupo a la actualización y al intercambio de las experiencias personales, a través de la tematización, técnica que lleva al empleo de preguntas especiales que inducen a los participantes a vincular sus vivencias, con los juicios y valoraciones del grupo.

En ningún caso el entrenador asume el rol de experto, más bien procura establecer relaciones de igual a igual en el sentido humanista, participando en cada una de las sesiones como un miembro más del grupo. Este rechazo al papel de experto representa una posición estratégica con respecto a los participantes que introduce un modo particular de funcionar el grupo y una forma especial de interacción entre sus miembros.

Su papel principal consiste en clarificar los elementos socio-afectivos de la vida grupal en relación con las metas propuestas facilitando el proceso mediante el cual los sujetos pueden descubrir por sí mismo el modo de desplegar sus potencialidades de la manera más auténtica.

De ello se deriva la exigencia central relevante para el entrenador que consiste en dirigir un proceso que debe conducir a la autonomía y la independencia en el comportamiento.

c) Fases del entrenamiento

El entrenamiento que se propone constará de 5 fases fundamentales que se corresponden con:

- Fase de contacto: se establece la primera relación entre los miembros del grupo y se forman las expectativas eventuales. Se crea un ambiente favorable para el trabajo en grupo, en un clima de confianza mutua.
- Fase de motivación: se valora la conducta en situaciones conflictivas según criterios psicológicos y se compara la conducta realizada con las formas de conducta deseada. Se apoya fundamentalmente en la objetivación del comportamiento, mediante el método de la confrontación.
- Fase de aprendizaje: se aprende a valorar la efectividad psicológica de la conducta en el manejo de la contradicción tomando como referencia las

estrategias funcionales de la conducción de la conversación en situaciones difíciles. El aprendizaje transcurre de manera independiente, siguiendo el principio de la autoeducación. El modelo del comportamiento efectivo se incorpora al estilo personal de acuerdo con las experiencias de cada uno de los participantes y de sus posibilidades personales.

- Fase diagnóstica: se realiza antes y después del entrenamiento a fin de determinar el nivel de partida y de salida en relación con la influencia del entrenamiento.

d) Descripción de los instrumentos

- Entrevista (Anexo 1)

Las entrevistas han sido utilizadas tanto desde paradigmas investigativos cuantitativos como cualitativos lo cual no hace que pierda su esencia, más si presupone diversos tipos a la hora de su clasificación.

En esta investigación y con el objetivo de explorar las características de la comunicación que se expresan en forma de barreras personales en el grupo de trabajo se decide aplicar una entrevista estructurada. La misma consta de 13 preguntas.

Se aplica de manera individual a cada miembro del grupo de trabajo. De los datos obtenidos se realizará un análisis cualitativo.

- Cuestionario de Situaciones Diagnósticas I (Anexo 2)

El cuestionario está constituido por un conjunto de preguntas que se aplica a escala masiva a sujetos seleccionados para obtener una información directa, en forma oral o escrita de determinados aspectos, hechos, fenómenos, opiniones sociales, etc.

En esta investigación se empleó un cuestionario, (ver Anexo 2) con el objetivos de detectar las habilidades comunicativas que se expresan en el grupo de trabajo a partir de la presentación de situaciones específicas.

El cuestionario cuenta con seis situaciones que cada sujeto debe responder de manera individual.

- Cuestionario Inicial de barreras comunicativas (Anexo 3).

Objetivo: Identificar en qué medida se ponen de manifiesto las barreras personales de comunicación presentes en la población, grupal e individualmente.

Procedimiento:

El cuestionario cuenta con 11 afirmaciones que deben ser respondidas de manera individual por cada sujeto de la población.

A continuación se enumeran los incisos con las barreras referidas en cada uno de ellos.

1. Selectividad de la percepción.
 2. Incompatibilidad entre los mensajes verbales y extraverbales.
 3. Carencia de habilidades de escucha.
 4. Emociones.
 5. Estereotipización.
 6. Evaluación.
 7. Efecto de primacía y novedad.
 8. Efecto de aureola.
 9. Manipulación de la información.
 10. Autovaloración.
- Observación.
Objetivo: Identificar la posible presencia de habilidades comunicativas en la población objeto de estudio

Procedimiento:

Se realizarán observaciones abiertas durante todas las sesiones, como un procedimiento que complementará el análisis de los datos obtenidos.

A.- Fase Diagnóstico

▪ SESIÓN 1

Objetivo: Explorar las características de la comunicación que se expresen en el grupo de trabajo.

Tabla 2.1: Técnicas y objetivos para explorar las características de la comunicación

Técnica	Objetivos
Entrevista	Explorar las características de la comunicación que se expresan en el grupo de trabajo.
Cuestionario de Situaciones Diagnósticas I	Detectar las habilidades comunicativas que se manifiestan en el grupo de trabajo ante determinadas situaciones
Cuestionario Inicial de Barreras	Identificar en qué medida se ponen de manifiesto las barreras personales de comunicación presentes en la población, grupal e individualmente.
Observación	Identificar las habilidades comunicativas en la población objeto de estudio.

Fuente: elaboración propia

B.-Fase de contacto

▪ SESIÓN 2

Objetivo General: Completar el diagnóstico de las habilidades comunicativas presentes en el grupo de trabajo, creando un clima favorable a partir del establecimiento de normas que regirán los encuentros.

-Promover la reflexión tanto individual como grupal acerca de la importancia de una buena comunicación.

Tabla 2.2: Técnicas y objetivos para completar el diagnóstico

Técnicas	Objetivos
1.- Cuanto nos conocemos	Propiciar un clima favorable y disminuir tensiones. Facilitar la presentación de cada miembro del grupo y su autoconocimiento.
2.- Lo que me identifica” 3.- El vendedor viajero”	Facilitar la presentación de cada miembro del grupo y su autoconocimiento.
4.- Tormenta de ideas	Informar al grupo sobre las características generales del Entrenamiento socio-psicológico. Establecer normas generales que favorezcan el trabajo en grupo.
5.-Charla: “La comunicación eficiente”	Reconocer las posibles debilidades en la comunicación entre los miembros del grupo. Propiciar conocimientos y habilidades respecto a la buena comunicación.

	7.- Promover el análisis tanto individual como grupal acerca de los aspectos que debe.
6.- Lectura “Importancia de la comunicación para el desempeño laboral” 7.-Debate:¿Porqué discutimos?	Propiciar el intercambio abierto entre los sujetos acerca de la importancia de perfeccionar la comunicación y su influencia en el desempeño laboral.
8.- Mensaje grupal	Motivar a los participantes para próximas sesiones.

Fuente: elaboración propia

C.- Fase de motivación

▪ SESIÓN 3

Objetivo General: Familiarizar al grupo con las habilidades comunicativas que favorecen el proceso de comunicación y reflexionar sobre la necesidad de desarrollarlas para así emplear modos de comunicación más efectivos que tributen al desempeño laboral.

Esta fase está conformada por una sesión de trabajo grupal.

Objetivo: Motivar al desarrollo de las habilidades comunicativas.

Tabla 2.3: Técnicas y objetivos para motivar el desarrollo de las habilidades comunicativas

Técnicas	Objetivos
1.- Lectura “ Mi mejor amigo”	Propiciar los estados de activación necesarios para lograr mayor integración de los sujetos a la actividad grupal.
2.- Debate “Definiendo conceptos”	Elaborar grupalmente el concepto de habilidades comunicativas
3.- Dramatización “La comunicación y las personas”	Observar mediante un ejercicio cómo las habilidades comunicativas pueden influir de un individuo a otro
4.,. Lectura. ”¿Sabías qué?	Proporcionar al grupo los elementos suficientes que le permitan reconocer la importancia de las habilidades comunicativas Reflexionar sobre los efectos de las

	habilidades comunicativas en la comunicación y su influencia en las organizaciones educativas.
Reflexión “Un adiós sin palabras”	Motivar al grupo para la próxima sesión

Fuente: elaboración propia.

D.-Fase de aprendizaje:

▪ SESIÓN 4

Objetivo: Desarrollar las habilidades comunicativas, a través de la implementación de un entrenamiento socio psicológico en la muestra.

Esta fase está conformada por tres sesiones de trabajo.

Objetivo General: Desarrollar habilidades para el reconocimiento y control de las expresiones verbales y no verbales, como elementos que pueden influir en la manifestación de las barreras personales de comunicación.

Tabla 2.4: Técnicas y objetivos para desarrollar las habilidades comunicativas

Técnicas	Objetivos
1.- Lectura “El mundo”	Propiciar un clima favorable y los estados de disposición necesarios para el desarrollo de la sesión
2.- Dramatización “Mírame”	Percibir la eficacia del lenguaje no verbal y las consecuencias de su incompatibilidad con el mensaje verbal. Reconocer las diferentes expresiones no verbales que intervienen en la comunicación.
3.- Lectura “Mi lenguaje mudo”	Identificar las expresiones no verbales más utilizadas por cada participante al comunicarse. Reflexionar sobre las diferentes interpretaciones que se le pueden atribuir a determinadas expresiones no verbales.
4.- Charla “Cómo nos delatamos”	Percibir la eficacia del lenguaje no verbal y las consecuencias de su incompatibilidad con el mensaje verbal. Reconocer las diferentes expresiones no verbales que

	<p>intervienen en la comunicación. Reflexionar sobre las diferentes interpretaciones que se le pueden atribuir a determinadas expresiones no verbales. Ofrecer información acerca de las formas más adecuadas de utilizar las expresiones verbales y no verbales.</p>
5.- Carta: "Lo que le dice un empleado a su jefe"	Relajar las tensiones acumuladas durante la sesión y motivar a los participantes para la próxima sesión.

Fuente: elaboración propia

▪ SESIÓN 5

Objetivo General: Proporcionar habilidades para desarrollar la buena escucha en el proceso de comunicación.

Tabla 2.5: Técnicas y objetivos para el desarrollo de la buena escucha

Técnicas	Objetivos
1.- Lectura: "Mi mejor amigo"	Propiciar un ambiente con los estados de activación necesarios para el óptimo desarrollo de las actividades contenidas en la sesión.
2.-Identificando barreras"	Identificar actitudes positivas y negativas en la comunicación que pueden favorecer o entorpecer la comunicación.
3.- "Definiendo conceptos" "Desarrollando habilidades de escucha"	Identificar el concepto de escucha. Reconocer las particularidades de la buena escucha y las manifestaciones relativas a la falta de escucha. Desarrollar la escucha eficiente a través del uso de respuestas de escucha.
4.- "Dónde está el error"	Identificar actitudes positivas y negativas en la comunicación que pueden favorecer o entorpecer la comunicación. Reconocer las particularidades de la buena escucha y las manifestaciones relativas a la falta de escucha. Reflexionar las consecuencias que puede acarrear la carencia de escucha en la comunicación.
5.- Folleto: "Sugerencias para oír eficientemente" "Como entendernos mejor"	Reflexionar las consecuencias que puede acarrear la carencia de escucha en la comunicación. Brindar conocimientos y propiciar habilidades que permitan desarrollar una escucha buena y activa.
"El valor de una sonrisa"	Relajar las tensiones generadas durante la sesión.

Fuente: elaboración propia

▪ **SESIÓN 6**

Objetivo General: Cerrar el ESP con la constatación del desarrollo de habilidades comunicativas en la muestra estudiada.

Tabla 2.6: Técnicas y objetivos para explorar el desarrollo de las habilidades comunicativas

Técnicas	Objetivos
1.- "Cine Debate"	Comprobar en qué medida los sujetos son capaces de identificar las habilidades comunicativas necesarias para eliminar las barreras de comunicación en determinados contextos. Propiciar el intercambio abierto que permita a los sujetos exponer las habilidades y conocimientos respecto a la importancia de las habilidades comunicativas.
2.- "La carta"	Evaluar la efectividad del entrenamiento y la satisfacción de los sujetos con el mismo.

Fuente: elaboración propia

E.- Fase de diagnóstico.

▪ **SESIÓN 7**

Objetivo: Constatar la eficacia del entrenamiento a partir de determinar si se lograron potenciar las habilidades comunicativas presentes en la Aldea Universitaria República Argentina. Esta fase consta de 1 sesión de trabajo grupal, la aplicación de un cuestionario final de habilidades comunicativas y un cuestionario de situaciones diagnósticas.

- Cuestionario de Situaciones Diagnósticas (II)

Objetivo: Detectar las habilidades comunicativas que se manifiestan en el grupo de trabajo ante determinadas situaciones.

- Cuestionario final de habilidades comunicativas:

Objetivo: Identificar en qué medida se ponen de manifiesto las habilidades comunicativas en la muestra.

Objetivo General: Constatar la presencia de habilidades comunicativas en la muestra estudiada.

Tabla 2.7: Técnicas y objetivos para explorar la presencia de las habilidades comunicativas en la muestra

Técnicas	Objetivos
1.- "Mate un cerdo"	Propiciar un clima favorable para el desarrollo de la sesión.
2.- "El cuadro del saber" Debate: ¿Por qué discutimos?	Comprobar en qué medida los sujetos son capaces de identificar las habilidades comunicativas necesarias que fomente una buena comunicación. Propiciar un análisis individual del caso que conduzca a la identificación de barreras y a la propuesta de vías para eliminarlas.
3.- "Caso de Pedro y Carlos"	Comprobar en qué medida los sujetos son capaces de identificar las habilidades comunicativas necesarias que fomente una buena comunicación. Propiciar un análisis individual del caso que conduzca a la identificación de barreras y a la propuesta de vías para eliminarlas.
4.- "Las tres sillas"	Detectar la posible persistencia en las deficiencias de las habilidades comunicativas en los sujetos del entrenamiento. Evaluar en qué medida han sido o no satisfechos las expectativas iniciales de los participantes

Fuente: elaboración propia

3.1.2 Análisis de los resultados fundamentales obtenidos a partir de la implementación del entrenamiento

El entrenamiento implementado con los profesores de la aldea República Argentina de Cumaná se desarrolló como ya se había planificado los sábados durante todo el mes de abril y dos sábados de mayo, cumpliéndose todos los elementos que habían sido pautados para su desarrollo.

El análisis realizado a las diferentes técnicas aplicadas durante el entrenamiento nos permitió constatar los niveles de partida y niveles finales del grupo entrenado. En el mismo al inicio prevalece la orientación en sí mismo en la mayoría de los integrantes de la muestra seleccionada, cada uno trata de lograr los intereses al costo de los intereses del compañero.

Los sujetos no se detienen a buscar soluciones conjuntas siendo su objetivo confirmar la solución propia, por lo que discuten desde su punto de vista, llevando al otros en algunos casos a estados de irritabilidad, colocándolo así en una posición adversa con respecto al logro de acuerdos cooperativos. En la base de este comportamiento encontramos el manejo de conceptos erróneos acerca de lo que

resulta una buena comunicación, relacionando la eficacia en esta con el logro de un resultado y no con el proceso en sí.

En cuanto al nivel de criticidad al comienzo del entrenamiento se evidenciaron niveles bajos, no reconociéndose como comunicadores eficientes y sin precisar los aspectos que necesitan perfeccionar, atribuyendo sus dificultades fundamentalmente a otras causas no relacionadas consigo mismo, mostrándose así un desconocimiento de su persona, de la imagen que proyectan en los demás y la ausencia de conceptos adecuados sobre comunicación eficiente.

Una vez realizado el entrenamiento pudimos apreciar cambios positivos en los entrenados. Estos cambios estuvieron relacionados no solo con la forma en que conducen la situación conflictiva al manejar de forma adecuada la contradicción entre la orientación en sí mismo, en el otro y en el problema, sino también en la elaboración de conceptos adecuados en cuanto a la comunicación eficiente. Se evidenciaron cambios además en los niveles de criticidad pues las valoraciones expresadas al final por cada uno de los participantes fueron muy ricas y reflejaron un mejor conocimiento de sí.

El entrenamiento permitió además que los participantes asumieran una posición constructiva con respecto al otro, que se orientaran en el otro tomando en cuenta sus intereses y opiniones, a la vez que estimuló en ellos la disposición a cooperar y a que el otro cooperara.

Todos estos elementos aportan evidencias suficientes para confirmar que ha existido una potenciación en las habilidades comunicativas de los profesores entrenados.

Todos los participantes se mostraron motivados por el entrenamiento y demostraron interés y disposición en todas las sesiones, lo que contribuyó en gran medida al logro de los objetivos propuestos.

3.2 3er Momento: evaluación del desempeño

Finalmente, y para cerrar el proceso de investigación desarrollado y así cumplimentar cada uno de los objetivos específicos que se trazó el trabajo se decide hacer una

valoración del desempeño de los profesores que posibilite valorar cómo la potenciación de las habilidades comunicativas impactó en su desempeño.

3.2.1 Método de evaluación del desempeño: Método Analítico de Valoración por factores

Este método de la evaluación del desempeño consiste en analizar cada factor (Indicador) independientemente, decidiendo a través de una escala de puntos el comportamiento del trabajador en relación a dicho indicador. Es decir, el jefe al evaluar deberá decidir en qué grado el trabajador cumple los requisitos que implica cada indicador analizado. Para ello deberá utilizarse una escala de puntuación (como recomendamos cinco categorías, esta escala puede ser de 1 a 5), con el objetivo de otorgar al trabajador la puntuación que le corresponde respecto a ese indicador. El sistema de puntuación se distribuye de la siguiente forma: Deficiente (1), Regular (2), Bueno (3), Muy Bueno (4) o Excelente (5).

Algunos autores recomiendan que, para contribuir a hacer más efectivo el método, el evaluador pida criterios sobre el evaluado a otras personas (por ejemplo compañeros de trabajo) sobre la base de este tipo de escala.

En estos casos la evaluación definitiva del factor (Indicador) la hará el jefe, teniendo presente el consenso del personal consultado, para lo cual podrá utilizar la media o la moda de las puntuaciones otorgadas. Una vez que se ha analizado cada indicador se determinará la evaluación general utilizando para ello como criterio unificador igualmente la media o la moda de las puntuaciones otorgadas a cada indicador.

Este método tiene como ventaja que es fácil de entender por los subordinados y que analiza por separado todos los indicadores seleccionados para la evaluación. En sesiones de grupo se procede a la recolección de información sobre todo cualitativa, de forma tal que se considerara el impacto de contexto del grupo en el análisis. Todos los trabajadores evaluados participaron en la determinación de los criterios, indicadores y rangos de la evaluación.

Los indicadores definidos para los profesores de la Aldea Universitaria “República Argentina”, de Cumaná respetan lo definido en la literatura científica al respecto, más

en esta investigación han sido contextualizados y operacionalizados para el caso concreto de un profesor de una aldea universitaria.

a) Cumplimiento de los objetivos y tareas. Se evalúa la actitud y participación en las tareas.

- Se medirá el porcentaje de tareas cumplidas en el mes del total asignadas, siendo su evaluación de excelente al cumplir todas las tareas asignadas por lo que la escala para evaluar este requisito se comportará como sigue:

90 a 100%	Excelente
80 a 89 %	Muy bueno
70 a 79 %	Bueno
60 a 69 %	Regular
59 % o menos	Deficiente

b) Calidad del trabajo: Se medirá los niveles de desempeño de los profesores para el puesto.

- Insumos o recursos

Aquí se tendrá en cuenta la experiencia y el nivel académico de los profesores de la aldea y cómo esto repercute en la formación general de los alumnos y en la elaboración de materiales pedagógicos y de apoyo para la docencia.

Excelente: Cuando el profesor tiene una experiencia y nivel académico que pone en función de influir positivamente en la formación de sus estudiantes, además de aportar materiales e incidir en actividades para la mejora de los niveles de preparación del resto de los profesores de la aldea.

Bien: Cuando los niveles de experiencia y académicos son adecuados pero no se ponen en función de influir en la formación de los alumnos y no constituye preocupación incidir sobre el resto de los profesores de la aldea.

Regular: Cuando el profesor no posee suficiente experiencia, ni nivel académico pero los que posee se emplean en la formación de los estudiantes y es un ente activo dentro de la comunidad de profesores para contribuir a sus niveles de preparación.

Deficiente: Cuando la experiencia y los niveles académicos son insuficientes para incidir sobre la formación de los estudiantes y no es capaz de aportar al proceso de mejora del nivel del resto de los profesores de la aldea.

➤ Proceso formativo

En este caso se considerará las posibilidades de los profesores para trabajar en equipo y desempeñarse en cuerpos colegiados, además de sus habilidades para lograr a través del intercambio con los alumnos una adecuada vinculación docencia-investigación- servicios.

Bien: Cuando el profesor tiene buenas posibilidades para trabajar en equipo y desempeñarse en cuerpos colegiados y sus habilidades de intercambio logran una adecuada vinculación docencia- investigación- servicios.

Regular: Cuando el profesor muestra unas habilidades medias tanto para trabajar en equipo, como para desempeñarse en cuerpos colegiados y para lograr la vinculación docencia- investigación- servicios.

Deficiente: Cuando el profesor no tiene buenas posibilidades para trabajar en equipo y desempeñarse en cuerpos colegiados y sus habilidades de intercambio no le permiten una adecuada vinculación docencia- investigación- servicios.

Para obtener la información que se precisa y poder emitir un criterio respecto a este indicador, el evaluador que es el coordinador de aldea, se auxilia de la revisión de documentos de los contenidos que imparte cada profesores y además de la observación a clases, como mínimo una durante cada mes que se desarrolla la investigación, lo que le permitirá conformarse un criterio del desempeño de cada profesor y otorgarle una puntuación.

c) Conocimiento y dominio del trabajo: Se medirá el desempeño del profesor en el puesto.

- Conocimientos de los contenidos que imparte

Aquí se tendrá en cuenta los conocimientos que tenga cada profesor de los contenidos que imparte en los semestres en el cual interviene. A través de entrevistas se comprobará la veracidad de su desempeño. Esto será a criterio del coordinador de aldea, el que dará la puntuación en cada caso

Excelente: Cuando domina los contenidos que imparte.

Deficiente: Cuando no domina los contenidos que imparte.

- Cumplimiento de las funciones como profesor.

Cuando el profesor tiene capacidad para orientar, facilitar los procesos de aprendizaje y lo hace con responsabilidad.

Excelente: Cuando tiene capacidad para orientar, facilitar los procesos de aprendizaje y lo hace con responsabilidad

Deficiente: Cuando no tiene capacidad para orientar, facilitar los procesos de aprendizaje y además es irresponsable con su trabajo.

d) Disciplina laboral: Cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta.

- No ser objeto de medida disciplinaria

Excelente: Sin medidas

Deficiente: Con medidas.

e) Iniciativa y creatividad: Se evalúa el grado en que el profesor es capaz de prever soluciones novedosas a los problemas que se presentan en su contexto educativo.

- Capacidad de dar soluciones novedosas y rápidas a los problemas que se presentan.

Excelente: Brinda soluciones novedosas y rápidas.

Deficiente: No brinda soluciones novedosas y rápidas.

f) Superación personal: Se basa en la responsabilidad y el compromiso de los profesores con su superación, potenciando su auto preparación.

- Preocupación y disposición de superación por acciones de capacitación.

Excelente: Progresar y obtener mejores resultados.

Deficiente: Sin resultados.

g) Cultura de producción o servicio: En este punto se valoraran los siguientes aspectos.

- Trato cortés, amable y respetuoso a los estudiantes, profesores y compañeros de trabajo, quedando evaluados como sigue:

Excelente: Sin quejas de estudiantes y profesores.

Deficiente: Con quejas de estudiantes y profesores.

- Apariencia física, cuidado en el vestir.

Excelente: Apropiado

Deficiente: No apropiado.

h) Relaciones humanas: Valorar la conducta político social en el centro y en la comunidad

- Nivel de aceptación en el colectivo

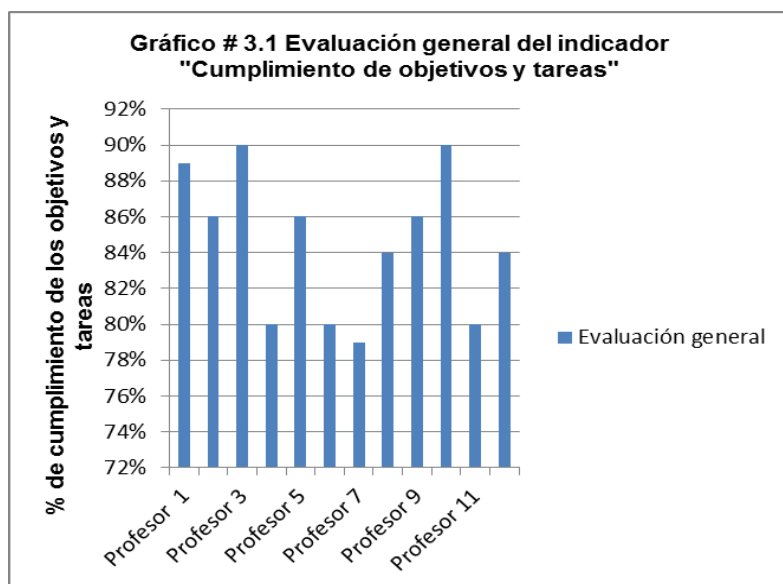
Excelente: Sus subordinados se encuentran a gusto en su compañía.

Deficiente: Sus actitudes provocan conflictos con sus subordinados.

Una vez terminada esta evaluación corresponderá unificar la puntuación por cada requisito, obteniendo así el total por cada indicador según la media y la moda explicado en el método empleado.

En esta investigación la valoración de todos estos indicadores se propuso para ser realizada aproximadamente entre los 15 y 21 días luego de finalizado el entrenamiento. En consecuencia, dicha evaluación aconteció de forma real durante la primera semana de junio de 2012 y esta medición permitió tener una conclusión consecuente y objetiva sobre como las mejoras en las habilidades comunicativas impactaron el desempeño de los profesores de la Aldea Universitaria República Argentina, de Cumaná.

a) Cumplimiento de los objetivos y tareas



Con relación al primer indicador de cumplimiento de los objetivos y tareas si se analiza el gráfico # 3.1 se puede apreciar que es muy fácil percatarse como los porcentajes de cumplimiento se comportan en rangos entre bien y muy bien, lo cual habla de manera

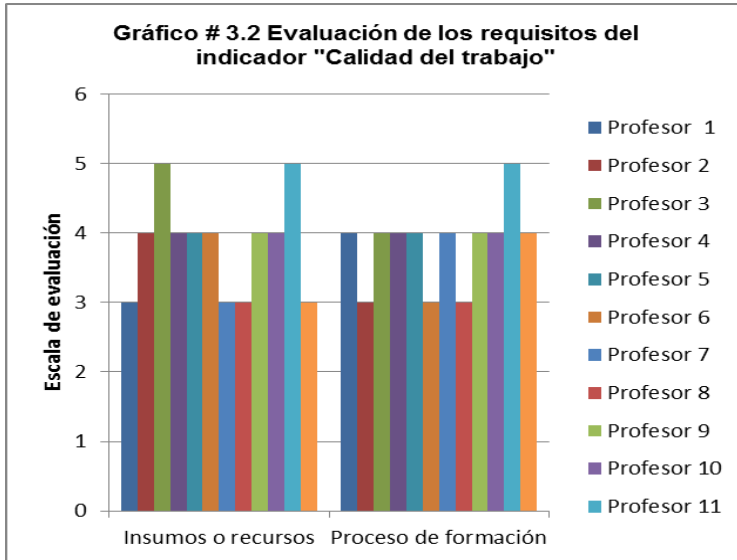
favorable del trabajo realizado y del aporte que el desarrollo de habilidades comunicativas ha hecho sobre la consecución de los principales objetivos y tareas en esta etapa.

En resumen, el cumplimiento de los objetivos y tareas en la aldea se comporta en parámetros de muy bueno, siendo la puntuación alcanzada, después de analizar la media y la moda de 86.2%.

b) Calidad del trabajo

El indicador calidad del trabajo, conformado por dos requisitos (insumos o recursos y proceso de formación) fue evaluado posterior a la implementación del entrenamiento y arrojó resultados para cada uno de ellos que aportaron elementos al análisis.

En el gráfico # 3.2 si se analiza la evaluación por cada profesor en el requisito de insumos o recursos se observan parámetros muy favorables; lo que está dado en lo fundamental porque los profesores, a criterio del coordinador, han mejorado su nivel académico al impartir clases mucho más accesible a los alumnos, con posibilidades de buen intercambio con estos, además de que se han sensibilizado para poner sus conocimientos y experiencia en función del desarrollo del colectivo de profesores del programa y la aldea, no solo a través de las habilidades desarrolladas en la comunicación oral, sino también escrita.



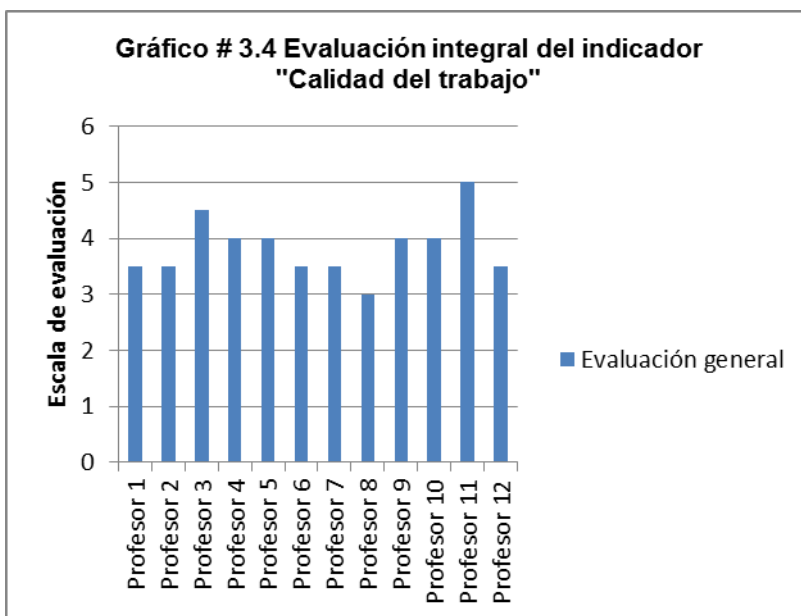
Con relación al requisito proceso formativo de igual manera las puntuaciones obtenidas por los profesores al compilar las puntuaciones individuales de los elementos que la componen se puede apreciar una cierta mejoría en cada uno de los profesores tanto con relación a trabajo en equipo como con el vínculo

docencia- investigación- servicios.

Integralmente los dos requisitos anteriores responden al indicador Calidad en el trabajo, el que sin dudas ha tenido una mejora en el desempeño demostrado de los profesores que representa la evaluación según la escala aplicada.

Luego de ponderar los resultados individuales por cada uno de los profesores es posible llegar a una evaluación integral del indicador por cada profesor como se observa en el gráfico # 3.4 que se muestra seguidamente y que permite calificar de bien de forma integral al mismo.

c) Conocimiento y dominio del trabajo



La evaluación de los dos requisitos que conforma este indicador, mostró al medirse resultados muy interesantes y que hablan adecuadamente de las posibilidades que ofreció el entrenamiento

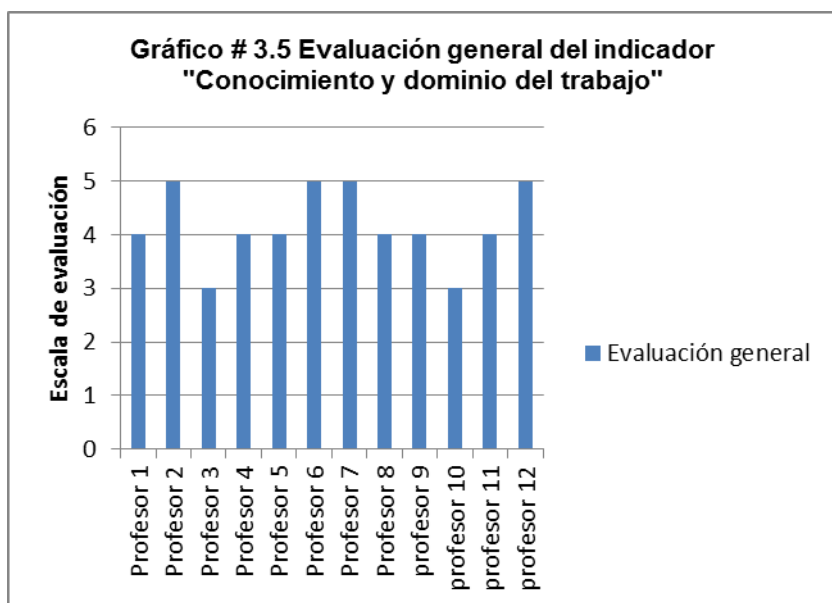
implementado en el contexto objeto de estudio.

El análisis integral de los dos requisitos que conforman el indicador ofrece evidencias de que durante la evaluación efectuada al desempeño los profesores mejoraron significativamente su nivel de conocimiento y sus habilidades pedagógicas para llegar con los contenidos fundamentales de las materias a todos sus estudiantes y hacerse entender por estos. Considerando estos resultados y la escala de evaluación que fue definida, este requisito de forma integral para el período y teniendo en cuenta a todos los profesores puede ser valorado de excelente.

En cuanto al requisito de cumplimiento de las funciones como profesor también se aprecia una mejoría integral que alcanza calificaciones de excelente y muy bueno lo cual habla a favor de las mejoras en las capacidades de los profesores para orientar y facilitar los procesos de aprendizaje en lo cual sin duda ha intervenido

considerablemente las mejoras en las habilidades comunicativas.

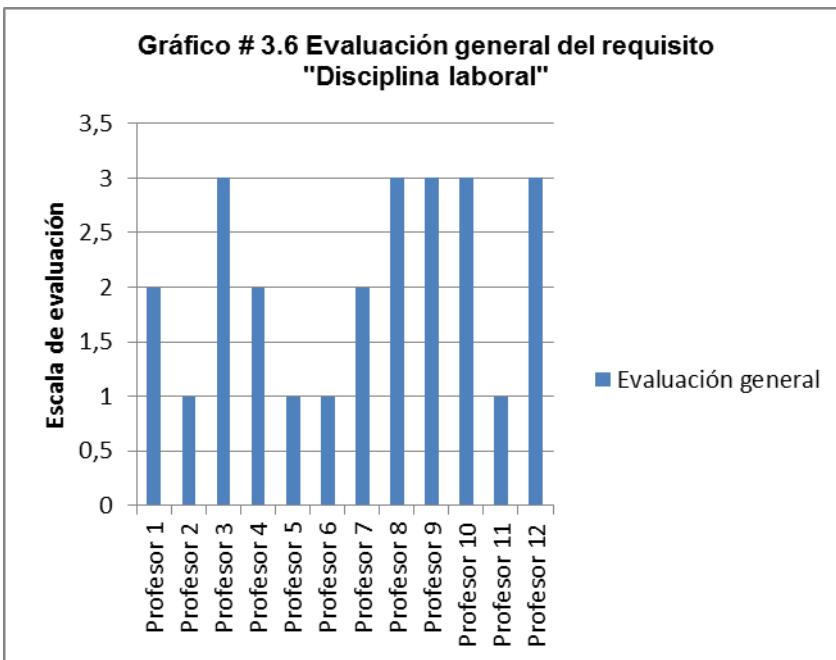
Concluyendo son valoradas las puntuaciones finales para cada requisito, las que promediadas ofrecen un resultado general del indicador Conocimiento y dominio



del trabajo. El gráfico # 3.5 manifiesta lo resuelto. Como se aprecia en la generalidad de los profesores predominan calificaciones que van de muy bien a excelente, manifestándose un adecuado desempeño dentro de la organización y a lo cual puede inferirse ha tributado el entrenamiento propuesto.

d) Disciplina laboral

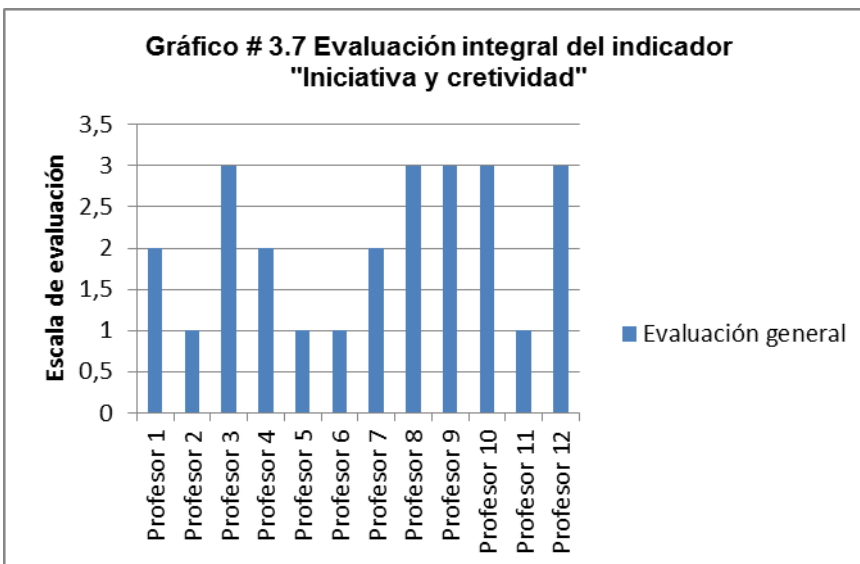
Como se puede observar en el gráfico # 3.6 el cumplimiento de las normas disciplinarias y de conducta mejoraron al 100 %, al no tener que aplicarse medidas durante el período, por lo que el comportamiento de este indicador al ser promediado para cada profesor obtuvo una calificación de excelente lo que evidencia un mayor comprometimiento de parte de los profesores con la institución y un mejor entendimiento entre ellos que hizo posible no aparecieran malos entendidos, ni discusiones innecesarias.



e) Iniciativa y creatividad

Con relación a este indicador los resultados obtenidos aportan unas calificaciones sobre la media y con tendencia a deficiente en este indicador que en la mayoría de los profesores alcanza calificaciones de

deficiente. Estas calificaciones sugieren que la incidencia sobre las habilidades comunicativas de los profesores no influye directamente sobre el desarrollo de la

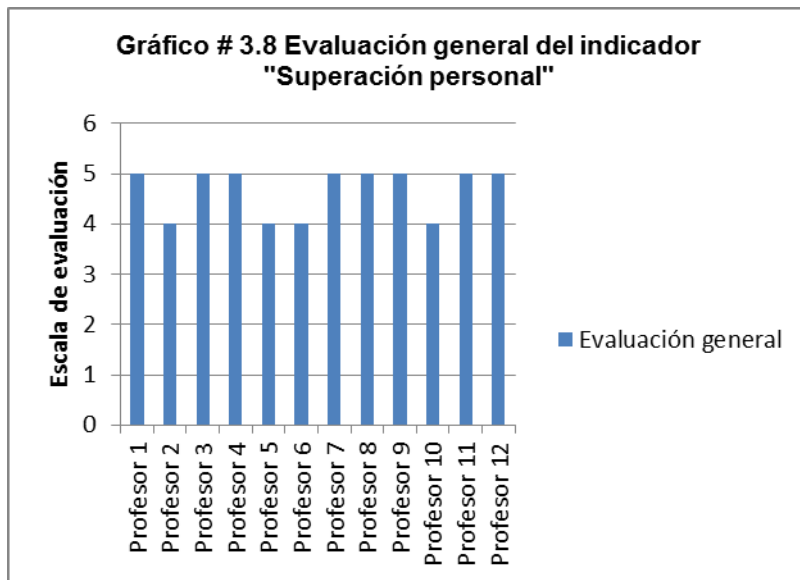


iniciativa y creatividad y no les aporta nada significativo a la capacidad de dar soluciones novedosas y rápidas a los problemas que se les presentan. El gráfico

3.8 refleja lo anterior.

f) Superación personal

Si se observa el gráfico # 3.8, es posible apreciar que los resultados de este



indicador guardan estrecha relación con todas las acciones del procedimiento implementado, pero particularmente la combinación de métodos de diagnóstico y de formación posibilitaron crear en los profesores una cierta cultura de

superación y una preocupación y motivación por cumplir de una mejor manera las funciones de su puesto.

Todos los profesores participaron con disposición en el entrenamiento y como ya fue planteado al concluir el mismo se mostraron motivados y demostraron interés y disposición en todas las sesiones.

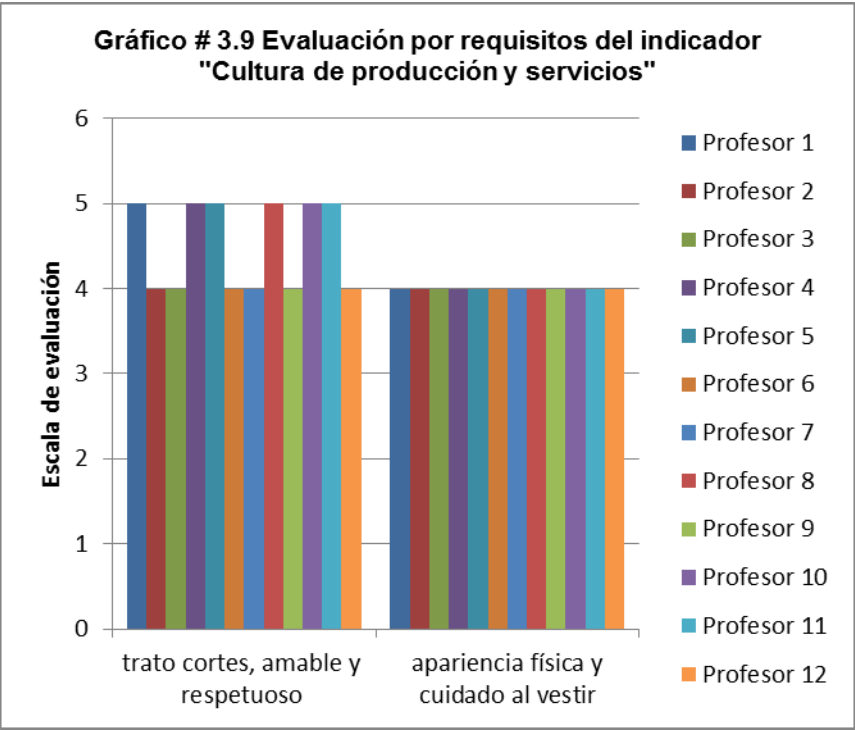
g) Cultura de producción o servicio

Dentro de este indicador se midieron dos requisitos, el primero vinculado con el trato cortés, amable y respetuoso a los estudiantes, profesores y compañeros de trabajo y el segundo que abordó lo relativo a la apariencia física y el cuidado al vestir.

El gráfico # 3.9 muestra de forma esquematizada el comportamiento de ambos requisitos de este indicador.

Como se aprecia en la gráfica que aparece seguidamente, al analizar las calificaciones que los profesores obtuvieron en el primero de los requisitos es posible darse cuenta de que existieron mejoras en las relaciones interpersonales; así como, mejoró el trato entre los profesores y el resto de la comunidad educativa, lo cual

evidencia que el entrenamiento implementado logró impactar en las habilidades comunicativas y en consecuencia en el desempeño de los profesores al incrementar sus posibilidades de intercambio y relaciones productivas.

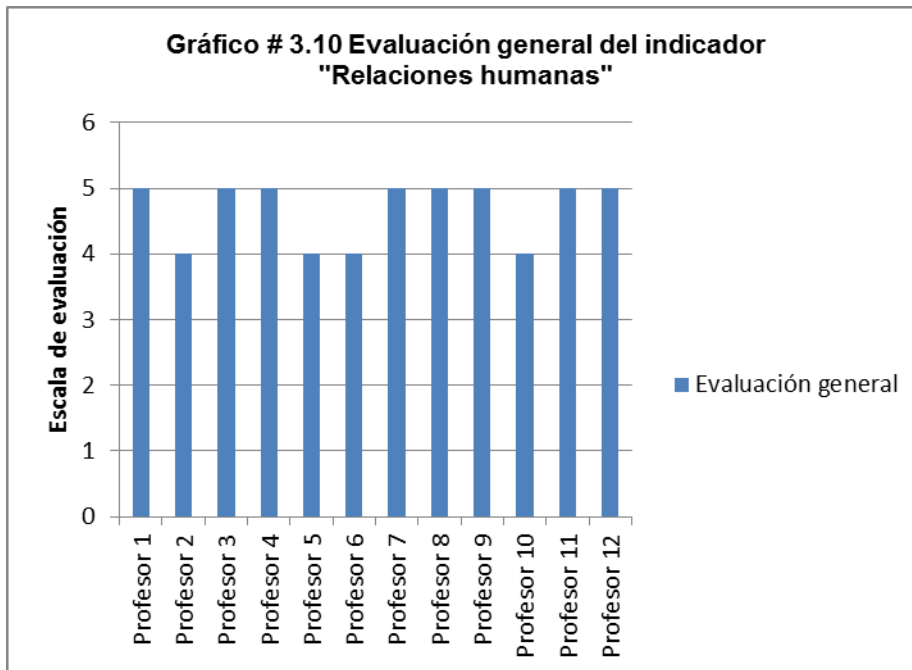


En tanto, con respecto al segundo requisito que se valoró dentro de este indicador, de apariencia física y cuidado en el vestir, el cual a criterios de esta investigación, a pesar de no conseguir calificaciones de excelente y moverse en la generalidad de los profesores en niveles de bien, tuvo

una influencia discreta y no directa del entrenamiento, pero sí de forma indirecta a partir de los debates y dinámicas que se generaron en el contexto del entrenamiento.

h) Relaciones humanas

En correspondencia con los resultados obtenidos en otros indicadores y corroborando la utilidad del entrenamiento socio psicológico implementado, en este indicador se logró que a partir de la potenciación de las habilidades comunicativas, las relaciones entre los compañeros de trabajo y con los alumnos mejoraran considerablemente a criterio del coordinador de aldea. Las calificaciones obtenidas por los profesores que se aprecian en el gráfico # 3.10, así lo evidencian.



Otro elemento que también se vio beneficiado en este indicador fue el nivel de aceptación por parte de los compañeros, lo cual se logró por el

entendimiento que se logró de las características individuales en cada una de las dinámicas que se generaron.

En resumen se puede decir que al evaluar el desempeño a partir del método de valoración por factores es posible apreciar que el entrenamiento socio psicológico implementado influyó considerablemente en la mayoría de los indicadores que fueron evaluados, lo que habla favorablemente de su impacto en las mejoras en el desempeño y de su efectividad para potenciar las habilidades comunicativas en los profesores.

Conclusiones del capítulo

1. Se diseñó un entrenamiento socio psicológico con adecuado rigor científico y metodológico a partir de la utilización de métodos y técnicas validados en la literatura científica y perfectamente ajustados a las necesidades del contexto donde se aplicó, lo cual permitió potenciar las habilidades comunicativas de los profesores que fueron estudiados y mejorar así sus niveles de desempeño profesional.
2. Se realizaron siete sesiones de trabajo grupal como parte del entrenamiento socio psicológico implementado, las cuales fueron sometidas a análisis cualitativo

lo que permitió captar la perspectiva individual de los participantes y poder ofrecer resultados preliminares del entrenamiento.

3. El entrenamiento resultó efectivo y útil para los participantes logrando mejorar las habilidades comunicativas, las relaciones interpersonales, la aceptación grupal y en sentido general el cumplimiento de los objetivos y tareas individuales y grupales.
4. Los resultados anteriores permiten afirmar que el programa de entrenamiento socio psicológico potenció las habilidades comunicativas en aras de contribuir a elevar los niveles de desempeño en el grupo de profesores estudiados.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez terminado el proceso de investigación desarrollado tanto desde la perspectiva teórica como el trabajo práctico de campo desarrollado se pudo arribar a las siguientes conclusiones:

- ✓ El estudio y la mejora de las habilidades comunicativas en los contextos educativos, no por abordados han perdido vigencia y actualidad, todo lo contrario, cuando esto se analiza como variable independiente del comportamiento, es posible darse cuenta del vital impacto que ejerce en los momentos actuales sobre variables dependientes como el desempeño organizacional al cual deben abocarse todas las organizaciones contemporáneas.
- ✓ Partiendo del diagnóstico de las habilidades comunicativas se puede deducir que a pesar de las barreras comunicativas existente entre los empleados, ellos se esfuerzan por cumplir con sus funciones y brindarse apoyo entre ellos mismos para responder a las necesidades y exigencias de la aldea universitaria.
- ✓ Se diseñó un programa de entrenamiento sociopsicológico dirigido a potenciar las habilidades comunicativas que respetó los métodos y las fases para un entrenamiento que pauta la literatura científica; así como, los elementos que surgieron del diagnóstico realizado a los profesores de la aldea República Argentina de Cumaná.
- ✓ El entrenamiento sociopsicológico implementado posibilitó potenciar las habilidades comunicativas de los profesores de la aldea universitaria República Argentina de Cumaná a partir de que se logró la elaboración de conceptos adecuados en cuanto a la comunicación eficiente, se evidenciaron cambios en los niveles de criticidad los participantes, se logró que los mismos asumieran una posición constructiva con respecto al otro, que se orientaran en

el otro tomando en cuenta sus intereses y opiniones, a la vez que estimuló en ellos la disposición a cooperar y a que el otro cooperara.

- ✓ El entrenamiento diseñado se puede catalogar de efectivo para el contexto de la aldea universitaria República Argentina de Cumaná, puesto que tuvo una incidencia significativamente positiva en indicadores como las relaciones interpersonales, la cultura de producción y servicios, la superación personal, la disciplina laboral y la calidad del trabajo.

RECOMENDACIONES

- Generalizar el programa de entrenamiento propuesto a un mayor número de profesores de la aldea universitaria República Argentina de Cumaná para que el impacto de los resultados obtenidos sea mayor.
- Continuar la búsqueda de otras variables socio psicológicas que se podrían fortalecer en la Aldea Universitaria República Argentina de Cumaná.
- Reanalizar los criterios de evaluación de los indicadores de desempeño para hacerlos cada vez más pertinentes y objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Almenares, M. L (1993). Entrenamiento socio psicológico para el manejo de situaciones conflictivas a través de la comunicación. González, M. L. Tutor. Trabajo de Diploma Santa Clara. UCLV.
- Amaro, M.C. (2005). "Las técnicas cualitativas de carácter participativo en la investigación científica". En CD Rom de la Maestría en Salud Pública. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Andrade, S. Et al (1987). "Entrevistas", cap 6 pp 51-61 en Métodos cualitativos para la evaluación de programas.
- Andreiva, G. M. (1984). "Psicología Social". Cuba. Editorial Pueblo y Educación.
- Argyris. (2000). "Psicología de la Organización II". Editorial Félix Varela. La Habana.
- Arocha (2003). "Principios de Administración". Compañía Editorial Continental de C.V. México, 1986.
- Arredondo. (2002) Entrenamiento de estrategias para el hallazgo de soluciones en conflictos sociales. Berlín. RDA.
- Benavides (2000). "Trabajar en y con grupos". La Habana: Editorial Academia.
- Bittel. (2000). "Dirigir con estilo propio". Excelencias de la Dirección.
- Bohórquez (2004). "Psicología Social". Contribución a su estudio. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- Cabrera, I. (2002). "Programa de Entrenamiento Socio psicológico para la optimización de la competencia comunicativa con énfasis en la persuasión". Uría, M. Tutor. Tesis de Grado, Santa Clara, UCLV.
- Casales, J.C. (2000). "Patrones de liderazgo, estrés y desempeño profesional en instituciones de salud". Rev Cubana Psicología. Vol. 17, no. 2.
- Chiavenato, I. (2000). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial McGraw Hill. 2da edición. México
- Costanyer, Olga. (2001). "La asertividad: expresión de una sana autoestima". Edit: Desclée de Brouwer. S.A. Colección Crecimiento personal.
- Dardelet, Bruno (1997). "La comunicación herramienta de la empresa". Edit: Granica. S.A.

- De Bono. (1999). "Consideraciones fundamentales de grupo. Conceptualización, elementos y principios de la dinámica de grupo", en: www.monografias.com (revisado en diciembre 2009).
- De González (1999). "Selección de técnicas psicológicas para el trabajo en el área de la psicología organizacional". UCLV. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Departamento de Psicología.
- Demmer, H. (1990) Nuevas técnicas de dirección. Barcelona. Hispano europea.
- Diltz y Epstein. (1998). "Programa de Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar la capacidad comunicativa". Uría, M. Tutor. Tesis de Grado, Santa Clara, UCLV.
- Druker. (2002). "Dirección y liderazgo en las organizaciones. Resumen y análisis de investigaciones". En: Biblioteca virtual para formación postgraduada de directivos del sector salud.
- Galperin, P.Y. (1982). Introducción a La Psicología. La Habana. Editorial Pueblo Educación.
- González Ibarra, M. L. (1996). "Programa de entrenamiento sociopsicológico para la elevar la competencia comunicativa en dirigentes". Armando Pérez Yera, tutor. Tesis de Doctorado en Ciencias Psicológicas. Santa Clara, UCLV. Cuba.
- Hernández Grave de Peralta, V. (1993). "Estudio de las estrategias restrictivas y facilitadoras de la comunicación interpersonal en dirigentes del grupo.
- Hurtado. (1998). "Metodología de la Investigación Científica". Centro de Estudios de Educación Superior "Manuel F. Gran", Santiago de Cuba, 1995. En: CD Maestría en Educación Médica. GIESP (Grupo Informática. Escuela Nacional de Salud Pública. ISBN:959-7158-30-2
- Koontz H; Wehirich H(1999). "Elementos de Administración". 3ra ed. s/editorial.
- Lewis, K. (1947). "Frontiers in group dynamics". Humans Relations. V.1 no.1.
- Llacuna Morera, J.Dr. (2000). Comunicación interpersonal: efecto Palo Alto. http://www.mtas.es/insht/ntp_312.htm
- Lomov, B.F. (1989)." El problema de la Comunicación en Psicología". La Habana: Editorial Ciencias Sociales.

- Medina Gómez. (1996). "La competitividad y la agroindustria azucarera cubana", en Revista Centro Azúcar, Año 27, No. 1, pp. 44- 46.
- Minztberg, H. (1992). "El Poder en la Organización". Editorial Ariel S.A. Barcelona.
- Noriega, Pablo. (2004). Elementos para una caracterización formal de los diálogos. <http://www.lania.mx/~pablo/articles/afd02.pdf> Universidad autónoma de Barcelona. España.
- Novoa, B.M. (2001). "Entrenamiento Sociopsicológico para potenciar el liderazgo en directivos del sector turístico". González Ibarra M. L. y Pelegrín Entenza. N. Tutores. Tesis en opción al Título de Máster en Dirección. Sede Universitaria Sancti Spíritus. UCLV. Cuba.
- O'Connor y Seymour (1999). El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. México. Fuentes impresoras.
- Ramírez, C.(2008). "Síndrome de Desgaste Profesional en directivos de la Atención Primaria de Salud. Sancti Spíritus, 2007". Román Hernández J y Hernández Gómez Lidia. Tutores. Tesis para optar por el Título de Máster en Salud Pública. Escuela Nacional de Salud Pública. Cuba.
- Robbins, S. (2004). "Administración, teoría y práctica". Hispanoamericana S.A.
- Rudlow R.-Panton F. (2003) Comunicación interpersonal. http://www.puepr.edu/educontinua/liderazgo/documentos-_word.
- Sambrano. (2001) Psicología y organización del trabajo. Monografía. ISPJAE
- Satir, V. (1991). Ejercicios de la comunicación humana. México: Editorial Pax, cuarta reimpresión.
- Simón. (2002). "La eficiencia del trabajo en grupo". La Habana: Editorial Félix Varela.
- Stogdill, R.M. (1984). "Círculo de Lectores". Gran Enciclopedia Ilustrada Círculo. Barcelona: Plaza & Janés.
- Stoner (1994). "Nuevos modelos de organización industrial" . Ed. Dykinson. Madrid, en <http://www.monografía.com> .(revisado en marzo de 2009).

Viera Torres, T.-López Castrillón, Y. (2003). Programa de entrenamiento sociopsicológico para potenciar la capacidad argumentativa en la comunicación interpersonal. Dr Uría Aquino, M. Tutor. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Santa Clara. UCLV.

Vorweg, M. (1987). "Fundamento de la modificación de la conducta en la psicología de la personalidad". En Psicología en el Socialismo. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

ANEXO I

Entrevista

Guía de Entrevista

Ud. Ha sido seleccionado para formar parte de un equipo que recibirá un entrenamiento sociopsicológico para potenciar habilidades comunicativas. Las preguntas que se harán a continuación contribuirán a la confección del mismo, por tanto le pedimos que sea lo más sincero posible, garantizando de esta forma la efectividad del mismo.

Datos Generales:

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: _____ Cargo que ocupa: _____

Años de experiencia: _____

1.- ¿Qué actividades usted realiza cotidianamente donde necesite de la comunicación? _____

_____.

2.- De ellas, ¿Cuáles les resultan más difíciles y cuales más fáciles? ¿Por qué?

_____.

3.- ¿Qué cualidades presenta Ud. Como comunicador?

4.- ¿Qué resultados tiene cuando debe organizar una tarea donde necesite la cooperación de los demás?

5.- ¿Qué suele hacer Ud. Cuando otras personas con criterios diferentes a los suyos se aferran a ellos?

6.- ¿Cómo Ud. Se comporta al participar en una discusión?

7.- ¿Cómo reacciona cuando tiene que participar de un tema de conversación que no le agrada?

8.- ¿Con qué tipo de personas prefiere comunicarse? ¿Por qué?

9.- ¿Considera que existen factores que limitan su comunicación? ¿Cuáles?

10.- ¿Qué hace para superarlos?

11.- Para Ud., ¿Qué es una comunicación efectiva?

12.- ¿Qué cualidades cree que debe tener un comunicador efectivo?

13.- ¿Se considera un comunicador efectivo?

ANEXO II

Cuestionario de Situaciones Diagnósticas (I)

A continuación aparece una serie de situaciones en las que Ud. Debe asumir el papel de dirigente al dar la respuesta.

- i. - Ya yo he pagado por eso, pues todo ese tiempo me lo han descontado.
- Ahora su respuesta:
- Otras alternativas.
- ii. Ud. Tiene un subordinado que a menudo llega tarde a su puesto de trabajo. Ud. Se lo ha dicho y él responde:
- Ya yo cumplí mi jornada, ahora tengo que dedicarme a resolver otros problemas.
- Ahora su respuesta:
- Otras alternativas:
- iii. Ud. Necesita que uno de sus subordinados alargue hoy su jornada de trabajo. Ud. Se lo comunica y el trabajador le dice:
- Este siempre ha sido mi trabajo, no pienso adaptarme a otro.
- Ahora su respuesta:
- Otras alternativas:
- iv. Ud. Hace saber a uno de sus subordinados que debe cambiar por unos días de puesto de trabajo. Él le ha respondido:
- No veo la necesidad de hacerlo, hasta ahora todo ha salido bien.
- Ahora su respuesta:
- Otras alternativas:
- V.- Ud. Le hace saber a uno de sus subordinados que se ha incrementado su contenido de trabajo. El trabajador le responde:
VI Un subordinado suyo le pide salir de Licencia en un momento crítico del centro. Muchos trabajadores no se encuentran trabajando.
- Ahora su respuesta:
- Otras alternativas:

ANEXO III

Cuestionario Inicial de Barreras

A continuación le ofrecemos una serie de afirmaciones relacionadas con algunos aspectos de su comunicación. Es preciso que sus respuestas sean dadas con la mayor sinceridad posible de acuerdo a la siguiente escala:

1- Sí

2 - A veces

3 No

1.- (1)_____ (2)_____ (3)_____

2.- No logro hacer llegar una información a su destinatario con todos los elementos con que me fue transmitida o interpreto superficialmente los mensajes.

(1)_____ (2)_____ (3)_____

3.- Cuando expreso alguna idea suelo contradecirme con mis expresiones extraverbales.

(1)_____ (2)_____ (3)_____

4.- No puedo concentrarme en lo que alguien me dice sin antes haber expresado mi criterio, no tengo paciencia para oír y suelen ocurrir malos entendidos.

(1)_____ (2)_____ (3)_____

5.- Antes determinadas emociones responde impulsivamente, influenciado por mis estados de ánimo o por las de la otra persona.

(1)_____ (2)_____ (3)_____

6.- Realizo conclusiones anticipadas de personas o situaciones que determinan mi actitud hacia ellas.

(1)_____ (2)_____ (3)_____

7.- Hago juicios de determinadas personas por sus comportamientos.

(1)_____ (2)_____ (3)_____

8.- Cuando recibo información novedosa sobre alguien, me es difícil desproveerme de su efecto, matizando luego toda información posterior que reciba de ella.

(1)_____ (2)_____ (3)_____

9.-Me dejo llevar por la primera impresión que me causa una persona, impidiéndome ver quien es en realidad.

(1)_____ (2)_____ (3)_____

10.- Al transmitir un mensaje realizo sustituciones u omisiones que deforma en alguna medida su verdadero sentido.

(1)_____ (2) _____ (3)_____

11.- Mi actitud hacia otra persona se corresponde con la valoración que hago de mí al compararme con ella.

(1)_____ (2) _____ (3)_____