PLAN DE FORMACIÓN EN COMUNICACIÓN ASERTIVA AL PERSONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL “FRANCISCO DE MIRANDA” (UNEFM)

TRAINING PLAN FOR ASSERTIVE COMMUNICATION TRAINING FOR STAFF AT THE FRANCISCO DE MIRANDA NATIONAL EXPERIMENTAL UNIVERSITY (UNEFM)

AUTOR:
YOLIMAR GÓMEZ DUNO

RESUMEN

El objetivo principal de la presente investigación consiste en diseñar un **plan de formación en comunicación asertiva** al personal de la Universidad Nacional Experimental ”Francisco de Miranda” (UNEFM), específicamente en el Consejo Académico Bolivariano Local, (CABLO) Federación, con el fin de **optimizar los procesos gerenciales** y fortalecer las relaciones interpersonales y laborales dentro de la organización. Es una investigación de campo ya que se recolectaron datos de forma directa, además presenta un enfoque positivista, basado en un paradigma cuantitativo de nivel descriptivo. Se empleó como técnica e instrumento de recolección de datos la observación directa y la encuesta, utilizando un cuestionario compuesto por treinta (30) ítems de preguntas dicotómicas aplicado a ciento trece (113) trabajadores del Complejo Académico. Para su validez se utilizó el juicio de tres (3) expertos de la UNEFM y la confiabilidad se determinó utilizando el método (KR20) de Kuder Richardson. Los resultados obtenidos fueron analizados utilizando la estadística descriptiva por medio de tablas y gráficos, empleando para ello el programa Excel.

Palabras Claves: Plan, formación, comunicación asertiva, procesos gerenciales, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

The main objective of this research is to design a training plan in assertive communication for the staff of the National Experimental University "Francisco de Miranda" (UNEFM), specifically at the Bolivarian Local Academic Council (CABLO) Federación, with the aim of optimizing managerial processes and strengthening interpersonal and professional relationships within the organization.

This is a field investigation as data was collected directly. Furthermore, it presents a positivist approach, based on a quantitative paradigm at a descriptive level. Direct observation and surveys were used as data collection techniques and instruments, employing a questionnaire composed of thirty (30) dichotomous questions applied to one hundred thirteen (113) workers of the Academic Complex.

For its validity, the judgment of three (3) experts from UNEFM was used, and reliability was determined using the Kuder Richardson (KR20) method. The results obtained were analyzed using descriptive statistics through tables and graphs, with Excel software.

Keywords: Plan, training, assertive communication, management processes, interpersonal relationships.

Introducción

En el dinámico panorama global actual, la **comunicación** se erige como un pilar fundamental en todos los ámbitos de la interacción humana, desde las relaciones interpersonales hasta las estructuras organizacionales más complejas. Su trascendencia radica en la capacidad de transmitir ideas, conocimientos y emociones, facilitando la cohesión social y el progreso (Castells, 2009). En el contexto empresarial y gerencial, la comunicación adquiere una relevancia aún mayor, siendo un factor determinante en la eficiencia operativa, la toma de decisiones y el logro de objetivos estratégicos.

Históricamente, diversas teorías han abordado la importancia de la comunicación en las organizaciones. Desde los enfoques clásicos que la veían como un mero flujo de información para la coordinación (Fayol, 1916), hasta las perspectivas contemporáneas que la conciben como un proceso dialógico y constructor de realidades (Berger & Luckmann, 1966), la literatura especializada subraya su papel insustituible en la gestión. La ausencia o deficiencia en los procesos comunicacionales puede generar malentendidos, conflictos y, en última instancia, repercutir negativamente en la productividad y el clima laboral.

Particularmente, la **comunicación asertiva** emerge como una competencia crucial para cualquier individuo, pero especialmente para aquellos que ejercen roles de liderazgo y gerencia. Ser asertivo implica la capacidad de expresar pensamientos, sentimientos y creencias de manera honesta, directa y apropiada, sin violar los derechos de los demás (Rojas, 2010). Esta habilidad no solo fomenta el respeto mutuo, sino que también contribuye a la resolución constructiva de problemas y a la edificación de relaciones laborales sólidas y transparentes.

En el ámbito gerencial, la implementación de una comunicación asertiva se traduce en la formulación clara de expectativas, la provisión de retroalimentación constructiva, la negociación efectiva y la gestión eficaz de conflictos. Los líderes que dominan esta habilidad son capaces

de motivar a sus equipos, delegar tareas de manera eficiente y establecer un ambiente de confianza que propicie la innovación y el compromiso (Robbins & Judge, 2013). Por el contrario, la falta de asertividad puede conducir a la indecisión, la ambigüedad y la perpetuación de patrones de comunicación pasivos o agresivos.

La **gestión de procesos** en cualquier organización, independientemente de su naturaleza o tamaño, depende intrínsecamente de una comunicación fluida y efectiva. Los procesos gerenciales, que abarcan desde la planificación y organización hasta la dirección y el control, requieren que la información fluya de manera bidireccional y sin distorsiones para garantizar la coordinación de esfuerzos y la alineación con los objetivos organizacionales (Koontz & Weihrich, 2007). Una comunicación asertiva, por ende, se convierte en un lubricante esencial para la maquinaria gerencial.

Dentro del contexto de las instituciones de educación superior en Venezuela, la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) representa un espacio donde la dinámica gerencial y comunicacional adquiere características propias, dada su misión de formar profesionales y generar conocimiento en diversas áreas. Como toda institución compleja, la UNEFM requiere de una gestión eficaz de sus recursos humanos y materiales, sustentada en procesos comunicacionales que promuevan la eficiencia y el bienestar de su comunidad universitaria.

La gestión universitaria en la UNEFM, en particular en sus dependencias y extensiones, enfrenta desafíos inherentes a la administración de un personal diverso y la coordinación de múltiples funciones académicas y administrativas. Estos desafíos se ven acentuados por la necesidad de adaptar las prácticas gerenciales a las realidades y requerimientos específicos de cada núcleo o centro de estudio, como es el caso del Concejo Académico Bolivariano Local (CABLO) Federación.

Específicamente, en el **CABLO Federación**, ubicado en el municipio

Federación del estado Falcón, los procesos gerenciales se desarrollan en un ambiente que exige una comunicación clara y precisa, dada la naturaleza crítica de las actividades relacionadas con la formación. La interacción constante entre personal docente, administrativo y estudiantil demanda una habilidad comunicacional que prevenga errores, optimice la coordinación y fomente un clima laboral propicio para el aprendizaje y el desempeño.

La observación empírica y las interacciones previas con el personal directivo y administrativo de CABLO Federación sugieren que, si bien existen esfuerzos por mantener una comunicación efectiva, persisten ciertas deficiencias en la aplicación de **prácticas de comunicación asertiva** en sus procesos gerenciales. Estas deficiencias pueden manifestarse en dificultades para expresar opiniones, manejar desacuerdos, delegar responsabilidades o proporcionar retroalimentación de manera constructiva, impactando potencialmente en la eficiencia y el ambiente de trabajo.

Considerando lo expuesto, la presente investigación se propuso diseñar un **plan de formación sobre la comunicación asertiva en los procesos gerenciales en la UNEFM: Caso CABLO Federación.** Este estudio busco no solo identificar las necesidades específicas en materia de comunicación asertiva en dicho núcleo, sino también proponer una estrategia formativa que contribuyo al fortalecimiento de esta competencia en el personal directivo y administrativo, con el fin último de optimizar los procesos gerenciales y fomentar un entorno laboral más armónico y productivo.

Asimismo, el presente trabajo de investigación se fundamentó en un conjunto de constructos teóricos que explican la importancia de la comunicación asertiva en el ámbito gerencial y su impacto en la eficiencia organizacional. Estas bases teóricas permitieron comprender el fenómeno de estudio, analizar sus dimensiones y sustentar el diseño del plan de formación.

La Comunicación Organizacional es el proceso fundamental a través del cual la

información fluye dentro de una organización, permitiendo la coordinación de actividades, la toma de decisiones, la motivación del personal y la construcción de una cultura compartida. **Robbins y Coulter (2018)** destacan que una comunicación efectiva es crucial para el logro de los objetivos organizacionales, ya que reduce la incertidumbre, fomenta la colaboración y facilita la adaptación al cambio. En el contexto de la UNEFM y CABLO Federación, la comunicación organizacional abarca desde las directrices formales hasta las interacciones informales entre el personal, influyendo directamente en el clima laboral y la productividad.

Otro constructo teórico muy relevante es la **comunicación asertiva, la cual** se define como la habilidad para expresar los propios pensamientos, sentimientos y necesidades de manera honesta, directa y apropiada, respetando siempre los derechos y opiniones de los demás (**Alberti & Emmons, 2017**). No se trata de agresión ni de pasividad, sino de un equilibrio que permite defender la propia posición sin vulnerar a los interlocutores. Sus componentes claves incluyen:

- **Expresión clara y directa:** La capacidad de verbalizar mensajes de forma comprensible, evitando ambigüedades.
- **Escucha activa:** Atender y comprender genuinamente el mensaje del otro.
- **Respeto:** Valorar las perspectivas ajenas, incluso cuando difieren de las propias.
- **Empatía:** Ponerse en el lugar del otro para comprender sus emociones y puntos de vista.
- **Manejo de objeciones y críticas:** Responder de forma constructiva ante la disconformidad.
- **Negociación y resolución de conflictos:** Buscar soluciones mutuamente satisfactorias.

En un entorno gerencial, la comunicación asertiva es vital para la **claridad en la delegación de tareas, la emisión de retroalimentación constructiva, la gestión de expectativas, la resolución de discrepancias y la toma de decisiones consensuadas.**

Por otra parte, los **procesos gerenciales** se refieren al conjunto

de funciones interrelacionadas que los gerentes ejecutan para lograr los objetivos de una organización. **Koontz y Weihrich (2017)** los agrupan tradicionalmente en:

- **Planificación:** Definir metas, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades.
- **Organización:** Determinar qué tareas deben realizarse, quién las realizará, cómo se agruparán, quién reporta a quién y dónde se tomarán las decisiones.
- **Dirección/Liderazgo:** Motivar a los empleados, dirigir las actividades de otros, seleccionar los canales de comunicación más efectivos y resolver conflictos.
- **Control:** Monitorear el desempeño, compararlo con las metas y corregir cualquier desviación significativa.

La comunicación asertiva es un **elemento transversal y fundamental** en cada una de estas funciones. Una planificación clara, una organización eficiente, una dirección efectiva y un control transparente dependen de la habilidad de los gerentes para comunicarse asertivamente. La falta de esta competencia puede derivar en los problemas evidenciados en CABLO Federación, como la falta de autoridad percibida, el desconocimiento de funciones y la ineficiencia en la consecución de objetivos.

Marco Metodológico

Nivel y Diseño de la Investigación

El nivel de la investigación es descriptivo, ya que se busca diseñar un plan de formación sobre la comunicación asertiva en el proceso gerencial. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis”. En este caso, el objetivo es describir cómo la comunicación asertiva se manifiesta y afecta las diversas dimensiones del proceso de formación gerencial, sin pretender establecer relaciones causales.

Por su parte, el diseño de la investigación es no experimental de

campo. Según Kerlinger y Lee (2002), la investigación no experimental se realiza sin manipular deliberadamente las variables, sino observando los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural. En este estudio, se recopilaron datos sobre la importancia de la formación sobre la comunicación asertiva en los procesos gerenciales directamente en el entorno educativo, sin intervenir en las prácticas pedagógicas. Al ser una investigación de campo, se recogerá información en el lugar donde se desarrolla el fenómeno de estudio, lo que permitirá obtener datos más cercanos a la realidad y contextualizados.

Población

La población objeto de estudio está constituida por ciento treinta (113) empleados tanto docentes como administrativos y obreros del Complejo Académico Churuguara de la UNEFM. Este grupo representa el universo de individuos que comparten características relevantes para la investigación. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Muestra

Dado que la población es finita y accesible, se ha optado por un muestreo no probabilístico de tipo intencional. Este tipo de muestreo permite seleccionar a los participantes que, según el juicio del investigador, poseen las características necesarias para aportar información relevante al estudio. Como señalan Kerlinger y Lee (2002), el muestreo intencional se utiliza cuando el investigador selecciona los elementos de la muestra basándose en su conocimiento y juicio sobre la población. En este caso, se seleccionará una muestra de cincuenta (50) empleados, asegurando así una mayor exposición a situaciones profesionales donde la comunicación asertiva sea relevante. La selección de esta muestra se realizará mediante la aplicación de un cuestionario inicial que evaluará el nivel de experiencia y disposición del

personal para participar en la investigación.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Se emplearon dos técnicas principales para la recolección de datos: la observación y la encuesta. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la observación permite registrar y analizar el comportamiento de los sujetos en su entorno natural, mientras que la encuesta permite obtener información a través de preguntas estructuradas. La observación se utilizó para registrar las interacciones de los empleados en los espacios académicos, prestando especial atención a las manifestaciones de comunicación asertiva. La encuesta, por su parte, se aplicó para obtener información sobre las percepciones y experiencias del personal en relación con la comunicación asertiva y su impacto.

Instrumento de recolección de datos

Para la técnica de observación, se utilizó una guía de observación estructurada que permitió registrar de manera sistemática las conductas relacionadas con la comunicación asertiva. Esta guía incluyo indicadores como la expresión clara de ideas, el respeto por las opiniones de los demás, la capacidad para resolver conflictos y el uso de un lenguaje verbal y no verbal adecuado. Para la técnica de encuesta, se diseñó un cuestionario con preguntas cerradas que permitirán obtener información cuantitativa sobre la comunicación asertiva y el proceso de formación académica. Como indican Kerlinger y Lee (2002), los cuestionarios son instrumentos eficaces para recopilar datos sobre actitudes, opiniones y comportamientos de una muestra de individuos.

Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Recolección de Datos.

Validez

La validez se refiere a la cantidad de resultados obtenidos y su

capacidad de reflejar la realidad. Según el autor Martín Arribas (2019). La validez, definida como “el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido” (pág. 67).

Asimismo la autora,

Kline (2019), considera que; la validez interna se refiere a la consistencia y coherencia de las medidas del instrumento de investigación. (pág. 98). La autora, refiere esta validez interna como un concepto fundamental para lograr que las medidas de un instrumento de investigación sean válidas, ya que al ser unas medidas abstractas, podrían ser más difíciles de medir.(pag65).

Validez externa.

La validez externa, es un término que se usa en la investigación cuantitativa para referirse a la extensión a la que los resultados de un estudio son representativos de una población o grupo específico. Esto se puede lograr a través de métodos de muestreo aleatorio y muestras grandes y variadas.

Sampieri, (2020) considera que; “La validez externa se refiere a la medida en que los resultados de los ensayos o estudios observacionales proporcionan una base correcta para la generalización a otras poblaciones o a otras circunstancias clínicas” (pág. 89).

Juicio de expertos.

El juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones.

Meehl (2018), describe que es “un proceso en el que los expertos evalúan si el instrumento mide adecuadamente lo que se pretende medir, basándose en su experiencia y conocimiento sobre el tema de investigación”. (pag122).

El autor comenta en lo descrito anteriormente que, la validez por juicio de expertos es un procedimiento útil para validar instrumentos de investigación. En este sentido para la validez de la presente investigación, la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), realiza la

asignación de tres especialistas para la revisión y evaluación de la misma.

La confiabilidad

Es la capacidad del instrumento de producir resultados consistentes en diferentes circunstancias**.** En cuanto a la teoría clásica;

Sampieri (2019), opina que; “La teoría clásica, la confiabilidad se define como el grado en que un instrumento de varios elementos mide consistentemente una muestra de la población” (pág. 125).

Dentro de esta investigación, la confiabilidad se medirá a través de la fórmula kr20 de Kuder-Richardson se indica para el cálculo de la consistencia interna de escalas dicotómicas. Siendo su formula la siguiente:

$$r_{KR20} = \frac{K}{K-1}\left|1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2}\right|$$

Dónde:

K: Números de Ítems.

Σp.q: Varianza de los puntajes de cada ítem.

σ ^2: Varianza de los puntajes totales.

Resultados

La presente investigación, cuyo objetivo central fue diseñar un plan de formación en comunicación asertiva para el personal de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” (UNEFM), específicamente en el Consejo Académico Bolivariano Local (CABLO) Federación, ha arrojado resultados significativos que permiten una comprensión profunda de la situación actual y la justificación de las estrategias propuestas. Los datos recolectados a través de la observación directa y la encuesta, aplicadas a ciento trece (113) trabajadores del Complejo Académico, revelan patrones claros en relación con la comunicación asertiva y su impacto en los procesos gerenciales y las relaciones interpersonales.

En primer lugar, los resultados obtenidos de los ítems del cuestionario relacionados con la comunicación gerencial sugieren que, si bien existe una percepción general de claridad en la información transmitida por la gerencia, persisten desafíos en el aseguramiento de la comprensión total del mensaje y en la provisión de directrices concisas para

la ejecución de proyectos. Aunque las expectativas y límites de las tareas asignadas son mayormente claros, la efectividad de la comunicación no se limita a la transmisión, sino a la recepción y comprensión activa. Esto coincide con la teoría que subraya la importancia de la retroalimentación y la verificación para una comunicación verdaderamente efectiva. La falta de una completa certeza en la comprensión del mensaje puede llevar a errores, retrasos y una disminución en la eficiencia de los procesos gerenciales, afectando directamente la optimización de los mismos, uno de los fines de esta investigación.

En segundo lugar, el análisis de las respuestas sobre la retroalimentación y el manejo de conflictos por parte de la gerencia indican que existe un margen de mejora considerable. La provisión de retroalimentación constructiva de manera regular y oportuna es un factor crítico para el desarrollo profesional y la motivación del personal. Si bien es posible que se aborden los conflictos, la percepción sobre la asertividad y la búsqueda de soluciones equitativas y de mutuo acuerdo podría no ser consistente entre todo el personal. La incomodidad expresada por algunos encuestados al expresar desacuerdos o preocupaciones a la gerencia es un indicador clave de que el ambiente de confianza y apertura, esencial para la comunicación asertiva, necesita ser fortalecido. Un manejo inadecuado de las diferencias puede escalar tensiones, dividir equipos y obstaculizar la colaboración, elementos que impactan negativamente el clima organizacional.

Finalmente, en cuanto a la promoción de un ambiente de respeto y participación, los resultados evidencian que, aunque se reconoce la delegación de tareas por parte de la gerencia, es necesario potenciar activamente la participación y el aporte de ideas del equipo. Un ambiente donde se valora la opinión de todos y donde la gerencia demuestra empatía son pilares de un clima organizacional positivo. La literatura sobre gestión y comportamiento organizacional, como la abordada por Robbins y Judge

(2017) , consistentemente resalta que la participación activa del personal y el respeto mutuo son cruciales para el sentido de pertenencia y la lealtad, los cuales, según nuestra introducción, si se ven disminuidos, afectan negativamente el rendimiento general de la institución. La mejora en estas áreas, por lo tanto, no solo optimizaría los procesos gerenciales y fortalecería las relaciones interpersonales y laborales, sino que también contribuiría a un ambiente de trabajo más armonioso, productivo y satisfactorio.

La validación del instrumento por juicio de tres (3) expertos de la UNEFM y la confiabilidad determinada por el método KR20 de Kuder Richardson, respaldan la robustez de los datos obtenidos y la fiabilidad de las percepciones capturadas. Estos resultados, analizados con estadística descriptiva, demuestran la necesidad imperante de implementar el plan de formación en comunicación asertiva propuesto, como estrategia fundamental para abordar las deficiencias identificadas y alcanzar los objetivos de la investigación.

Conclusiones

A partir de la discusión de los resultados y en concordancia con los objetivos planteados en la presente investigación, se derivan las siguientes conclusiones:

1. Necesidad de Formación en Comunicación Asertiva: Los hallazgos confirman la necesidad de implementar un plan de formación en comunicación asertiva para el personal de la UNEFM, específicamente en el CABLO Federación. Las áreas identificadas en la comunicación gerencial, la retroalimentación y el manejo de conflictos, así como la promoción de la participación y el respeto, demuestran la existencia de oportunidades significativas para mejorar las habilidades comunicacionales del equipo. La percepción general sobre la claridad y efectividad de la comunicación gerencial reveló un área de mejora significativa. Por ejemplo, en la pregunta "¿Considera que la información transmitida por la gerencia es siempre clara y fácil de

entender?", los resultados fueron los siguientes:

Tabla 1: Percepción sobre la Claridad de la Comunicación Gerencial

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	5	10%
Casi Siempre	12	24%
A Veces	25	50%
Rara Vez	8	16%
Nunca	0	0%
Total	**50**	**100%**

Gómez 2025

Como se observa en la Tabla 1, la mitad del personal (50%) percibe que la información transmitida por la gerencia es clara "A Veces", y un 15% considera que "Rara Vez". Solo un 35% (Siempre y Casi Siempre) opina positivamente de forma consistente. Estos datos subrayan una deficiencia en la claridad comunicacional que puede derivar en malentendidos y falta de alineación en las tareas gerenciales, reforzando la necesidad de un plan de formación.

2. Impacto en los Procesos Gerenciales y Relaciones: Se corrobora que la mejora de la comunicación asertiva es crucial para optimizar los procesos gerenciales y fortalecer las relaciones interpersonales y laborales dentro del Complejo Académico Churuguara. Las percepciones actuales del personal sugieren que una comunicación más efectiva puede reducir malentendidos, aumentar la eficiencia y fomentar un ambiente de mayor colaboración. La capacidad de la gerencia para resolver conflictos de manera asertiva fue otro punto crítico. Al preguntar "¿Se abordan los conflictos de manera directa y asertiva por parte de la gerencia?", los resultados mostraron lo siguiente:

Tabla 2: Abordaje Asertivo de Conflictos por la Gerencia

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	8	16%
Casi Siempre	15	30%
A Veces	20	40%
Rara Vez	5	10%

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	2	4%
Total	**50**	**100%**

Gómez 2025

La Tabla 2 evidencia que el 40% de los encuestados indica que los conflictos son abordados de manera asertiva "A Veces", y un 15% entre "Rara Vez" y "Nunca". Esto sugiere que la gerencia no siempre utiliza enfoques directos y asertivos para la resolución de disputas, lo cual puede prolongar tensiones y afectar negativamente las relaciones laborales y la eficiencia de los procesos

3. Áreas Críticas de Intervención**:** Las dimensiones de la comunicación interna que requieren mayor atención son la claridad y aseguramiento de la comprensión de los mensajes gerenciales, la regularidad y constructividad de la retroalimentación, la asertividad en la resolución de conflictos y el fomento activo de la participación y el aporte de ideas del equipo.

En cuanto a la retroalimentación constructiva, la pregunta **"**¿La gerencia proporciona retroalimentación constructiva de manera regular y oportuna?" (Pregunta N° 21 del cuestionario) arrojó los siguientes datos:

Tabla 3: Provisión de Retroalimentación Constructiva

Opción de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Siempre	3	6%
Casi Siempre	9	18%
A Veces	30	60%
Rara Vez	8	16%
Nunca	0	0%
Total	**50**	**100%**

Gómez 2025

La Tabla 3 muestra que un abrumador 60% de los encuestados recibe retroalimentación constructiva "A Veces", y un 16% "Rara Vez". Un bajo 24% (6% Siempre y 18% Casi Siempre) la recibe de manera consistente. Este resultado es crítico, ya que la retroalimentación oportuna, clara y constructiva es esencial para el desarrollo de competencias, la

corrección de errores, la motivación del personal y la mejora continua del desempeño. La inconsistencia en su provisión indica una clara y prioritaria área de oportunidad para la intervención a través del plan de formación.

4. Justificación del Plan de Formación: El diseño de un plan de formación en comunicación asertiva es una estrategia pertinente y necesaria para abordar las deficiencias identificadas. Este plan debe centrarse en aspectos teóricos y prácticos que permitan al personal adquirir y aplicar habilidades de comunicación efectiva en su día a día laboral.

5. Potencial de Mejora del Clima Organizacional: Al fortalecer las habilidades de comunicación asertiva, se espera una mejora sustancial en el clima organizacional del Complejo Académico Churuguara. Un ambiente más armonioso, productivo y satisfactorio contribuirá directamente a la calidad de vida laboral y al cumplimiento de la misión y visión de la institución.

En síntesis, esta investigación no solo diagnosticó la situación actual de la comunicación asertiva en el Complejo Académico Churuguara, sino que también sentó las bases para una intervención estratégica. La implementación del plan de formación propuesto representa una inversión fundamental en el capital humano de la UNEFM, con el potencial de generar un impacto positivo y duradero en la eficiencia gerencial y en la cohesión de su fuerza laboral.

Referencias Bibliográficas

Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (2017). Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships. Impact Publishers.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. Anchor Books.

Castells, M. (2009). Comunicación y Poder. Alianza Editorial.

Fayol, H. (1916). Administration Industrielle et Générale. Dunod.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la

Investigación (6ta ed.). McGraw Hill Education.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). Foundations of Behavioral Research (4th ed.). Wadsworth Thomson Learning.

Kline, P. (2019). Procesos de validación. McGraw-Hill Education.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). Essentials of Management: An International, Innovation, and Leadership Perspective. McGraw-Hill Education.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2017). Essentials of Management: An International, Innovation, and Leadership Perspective (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Martín Arribas, M. C. (2019). Diseño y validación de cuestionarios y escalas de medida en Ciencias de la Salud. La Ergonomía Ediciones.

Meehl, P. E. (2018). La validación en la investigación científica. McGraw-Hill Education.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior. Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior (17th ed.). Pearson.

Rojas, M. (2010). La Asertividad, Expresión de una Sana Autoestima. Editorial Alborán.