

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



MEMORIA LABORAL

P.E.T.A.E.N.G.

**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN DE COMUNICACIÓN
ASERTIVA EN EL ÁREA TÉCNICA DEL GOBIERNO
AUTÓNOMO MUNICIPAL DE CHULUMANI CON
DIRIGENTES SINDICALES DE LAS COMUNIDADES.**

POR: PASCUAL LIMA CORDERO

TUTOR: M. Sc. LEONARDO PEÑARANDA ADRIAZOLA

LA PAZ – BOLIVIA

Diciembre 2021

Dedicatoria:

A mi mama Elena Cordero Zapata, por el apoyo incondicional, quien me dio la oportunidad de vivir, quien me inculco humildad y respeto para hacer de mí la persona que soy ahora.

A mi compañera de vida Magdalena, a mis hijas Leire Massiel y Anely Danahe, que amo con todo mi corazón, por ser mi fuerza en mi superación personal y profesional.

Agradecimientos:

Un profundo agradecimiento a la Universidad Mayor de San Andrés, carrera de Psicología y a todos los docentes que me impartieron su conocimiento en el proceso de mi formación académica.

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL.....	3
1.1. Descripción de la Institución.....	3
1.1.1. Distritos y comunidades.....	5
2. 1.1.2 Misión y Visión estratégica del municipio de Chulumani.....	7
2.1.1. Misión:	7
2.1.2. Visión:	7
2.1.3. Objetivos institucionales:.....	8
2.1.4. Política.....	9
2.1.5. Estructura organizacional.....	9
2.1.6. Uso y ocupación del espacio.....	10
2.1.7. Descripción Fisiográfica.....	10
2.1.8. Marco Histórico.	11
2.1.9. Demografía.....	13
1.2. Identificación del problema.....	14
2. CAPÍTULO II DESARROLLO LABORAL.....	17
1. 2.1 FUNDAMENTACION TEORICA.....	17
2. 2.1.1, Revisión histórica.....	17
2.1. Objetivos de la intervención laboral.....	31
2.1.1. Objetivo general.....	31
2.1.2. Objetivos específicos.....	31
2.2. Descripción de las funciones y tareas	32
2.3. Resultados alcanzados.....	48
2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas (vinculadas a la intervención)....	53

CAPÍTULO III DESEMPEÑO LABORAL.....	52
3.1. Aprendizaje laboral.....	52
3.1. Aprendizaje laboral.....	57
3.2. Logros profesionales.....	59
3.3. Límites y dificultades.....	60
CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL.....	62
4.1. Planteamientos de futuros desafíos a nivel profesional.....	62
4.2. Competencias que fortalecerán mi profesión.....	64
4.3. Debilidades en las que la autora debe trabajar.....	64
4.4. Objetivos Profesionales.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	67

RESUMEN

El presente trabajo en memoria laboral, se desarrolló la capacitación mediante un programa de comunicación asertiva, dirigido a funcionarios públicos del Gobierno Autónomo de Chulumani del área técnica y a los dirigentes sindicales de 67 comunidades que pertenecen al municipio de Chulumani. Lo cual nos coadyuvo para la mejora en el desarrollo personal integral de los funcionarios y autoridades sindicales, destinado a ampliar habilidades sociales de comunicación mediante exposiciones, talleres, seminarios, que mejoraron las habilidades sociales que se necesitan para una interrelación personal.

Entre las funciones que se desarrolló como dirección de recursos humanos en el Gobierno Autónomo Municipal de Chulumani se amplió las competencias del Modelo de Sistema Integrado de Gestión de Recursos Humanos, organizar, programar, administrar, planificar, ejecutar políticas en materia de Recursos Humanos en selección de cargos, ascensos de personal de acuerdo a la estructura organizacional del Gobierno Autónomo de Chulumani con la venia del órgano ejecutivo que es el alcalde Municipal.

Una de las dificultades al ingreso a la institución es una adecuada inducción al puesto referidas a las tareas que debe desempeñar y la información de la institución. La sobrecarga laboral en los cargos con similar puesto es una dificultad en el desarrollo de las funciones en la institución pública.

A partir de la sistematización de la presente memoria laboral, por los años de experiencia en Municipio, la mayor fortaleza identificada es en formar personas con habilidades de comunicación para la interrelación personal, prepararlas para el mercado laboral, formar recursos humanos competentes para empresas grandes y pequeñas, abrir camino para concienciar a la población de la importancia de las habilidades sociales y emocionales para el éxito y buen desempeño laboral.

Palabras clave: *asertividad, habilidades, funcionarios, competencias laborales, psicología laboral.*

SUMMARY

The present work in workmat, the training was developed through an assertive communication program, aimed at public officials of the Autonomous Government of Chulumani of the Technical Area and the union leaders of 67 communities that belong to the municipality of Chulumani. Which we have a restrictibility for the improvement in the integral personal development of the officials and union authorities, intended to expand social skills of communication through exhibitions, workshops, seminars, which improved social skills that are needed for personal interrelation.

Among the functions that was developed as the Human Resources Management in the Municipal Autonomous Government of Chulumani, the competences of the Integrated Human Resources Management System model, arising, programming, managing, planning, implementing policies on human resources in the selection of charges, person promotes, as a personal structure of the Church of the Chulumani government with the Venia of the Executive Body is the exposure government.

One of the difficulties to the institution to the institution is an adequate induction to the position referring to the tasks that must play and the information of the institution. The workload overloads with similar position is a difficulty in the development of functions in the public institution.

From the systematization of this workmatory, for the years of experience in municipality, the largest identified strength is to form people with communication skills for personal interrelation, prepare them for the labor market, to form competent human resources for large and small companies, to open the way to raise awareness of the population of the importance of social and emotional skills for success and good working performance.

Keywords: Aserfeivity, skills, officials, labor competitions, labor psychology.

INTRODUCCIÓN.

La Presente memoria laboral de comunicación asertiva es uno de las dificultades más notorios en la sociedad moderna respecto a la capacidad de comunicación entre las personas es la deficiencia de habilidades de comunicación asertiva entre personas, lo que repercute en diferentes contextos, ya que las relaciones humanas son complejas porque en cada encuentro de dos o más personas intervienen diversidad de factores individuales, culturales. La falta de comunicación asertiva del Área Técnica del Gobierno Autónomo de Chulumani, con los dirigentes sindicales de las comunidades ha sido uno de las dificultades de gestión municipal con relación a los proyectos que solicitaban las 67 comunidades que pertenecen al municipio de Chulumani, el área técnica es responsable de realizar los proyectos de acuerdo a las necesidades de las comunidades y el presupuesto de sus POAS, en su ocasión de visita de los secretarios generales más su directorios sindicales recibían información de que faltaba la elaboración de su proyecto a mucha exigencia de los dirigentes sindicales se podían acceder a los proyectos para su respectivo financiamiento para sus obras.

Dentro las funciones que se desarrolló Como dirección de recursos humanos en el Gobierno Autónomo Municipal de Chulumani, se desarrolló las competencias de organizar, programar, administrar, planificar, ejecutar políticas en materia de Recursos Humanos en selección de cargos, ascensos de personal de acuerdo a la estructura organizacional del Gobierno Autónomo de Chulumani con la venia del órgano ejecutivo que es el alcalde Municipal. Dentro los objetivos como dirección fue fortalecer la dependencia de acuerdo el manual de funciones del Municipio cumpliendo los establecido dentro las normas según la ley general de trabajo, establecer talleres de conocimiento de las organizaciones sociales que son las 67 comunidades que pertenecen al Municipio de Chulumani, fortalecer con seminarios de comunicación asertiva y relaciones humanas en el ámbito municipal con todos los funcionarios públicos del Municipio ,de la misma manera coadyuvar a las autoridades sindicales como ser secretarios generales más su cuerpo directorio y organizaciones internas que existen en las comunidades como ser

Asociaciones de aguas potables, consejos educativos a desarrollarse para la exigencia de su proyecto de acuerdo a al monto establecido en el presupuesto asignado su comunidad, elaborar guías de comunicación para quedar los plazos y fechas de acuerdo a un cronograma con los siete distritos.

CAPÍTULO I

MARCO INSTITUCIONAL.

1.1. Descripción de la Institución



GOBIERNO MUNICIPAL DE CHULUMANI VILLA DE LA LIBERTAD PRIMERA SECCION DE LA PROVINCIA SUD YUNGAS

El municipio de Chulumani se encuentra en a la Provincia sud Yungas del Departamento de La Paz, es la capital de la provincia Sud Yungas. Se encuentra ubicado al nor – este del Departamento de La Paz, en la provincia Sud Yungas, corresponde a la primera sección municipal. Su accesibilidad vial, es a través de la ruta La Paz - Unduavi- Chulumani. El municipio está a una distancia de 120 km. de la ciudad de La Paz.

Latitud y longitud.

Se encuentra entre los meridianos 16°18'25" y 16°26'46" de latitud sur y entre los paralelos 67°26'18" a 67°37'11" de longitud oeste (IGM).

Límites Territoriales

Los límites del municipio de Chulumani son los siguientes:

Límites de la sección municipal

Al norte con Coripata de la Provincia Nor Yungas y parte de quinta sección La Asunta.

Al este con la segunda sección Irupana.

Al oeste con la tercera sección Yanacachi.

Al sud con la segunda sección Irupana.

Límites Territoriales.

Al NORTE, se extiende hasta el río Tamampaya, que se constituye en límite con la segunda sección municipal de Coripata de la Provincia Nor Yungas y al noroeste con el Cantón Villa Barrientos quinta sección municipal La Asunta.

Al ESTE, abarca hasta la orilla del río Solacama, que a su vez es límite natural con los Cantones Laza (este) y Chicaloma (sudeste), segunda sección municipal Irupana de la Provincia. Sud Yungas.

Al SUR, alcanza hasta la altitud de Solacama Punta (3.206 msnm), Chocoyo (3.380 msnm.) y Yunga Cruz (3.921 msnm), tras de las cuales se halla el cantón Lambate, correspondiente a la segunda sección municipal Irupana., de la provincia Sud Yungas.

Al OESTE, comprende hasta las cimas que conectan el cerro Yunga Cruz con el Tejerían (3.126 msnm), de donde sigue la quebrada del afluente que llega al río Charo (Pechen Kara), que a su vez desemboca en el Tamampaya. Estas formaciones naturales sirven de límite con la tercera sección municipal Yanacachi de la Provincia Sud Yungas.

Extensión.

La extensión territorial de la Primera Sección Municipal de Chulumani es de 287 km²., que representa el 7.5 % de la superficie de la provincia Sud Yungas (IGM).

División política - administrativa.

La división política administrativa se estructura en base a siete distritos municipales constituidos: San Bartolomé, Huancané, Río Blanco, Chirca, Ocobaya, Villa Asunta Cutusuma y Tajma – Pasto Pata

1.1.1. Distritos y comunidades:

DISTRITO	NOMBRE DEL DISTRITO	COMUNIDADES
DISTRITO 1	SAN BARTOLOME	<ul style="list-style-type: none"> • Misma • Sipsi • Lecas • Sunquilla Unificada • Machacamarca • San Martín • Parroscato • Cuchumpaya • Villa Concepción Apa Apa • El Paraíso
DISTRITO 2	HUANCANE	<ul style="list-style-type: none"> • Huancané • Villa Mendoza • Guardapata • Huayrapata • San Martín de Porres • Poxi • San Isidro • Tulduchi • Huancané • San Antonio • Yumala Aripata • Las Lomas • Sanani • Tongobaya

DISTRITO 3	ARCOPAM	<ul style="list-style-type: none"> • Rió Blanco • Palma Pampa • Colpar • Chorrillo • Colopampa • Naranjani
DISTRITO 4	CHIRCA	<ul style="list-style-type: none"> • Chirca • Quilasi • Huayrapata Unificada • Sañuni • Jarapata • Pataloa • Bajo Loa • Huancapampa • Rinconada Unificada • Yarija
DISTRITO 5	OCOBAYA	<ul style="list-style-type: none"> • Ocobaya • Coca Yapu • Tiquimpaya • Siquilini • Yaraguani • Checa Parte • Villa Belén • Cienegani • Yarija Turcata • Lilata
DISTRITO 6	VILLA CUTUSUMA ASUNTA	<ul style="list-style-type: none"> • Montequilla • Chimpa • Villa Asunta Cutusuma • Cara Carani

DISTRITO 7	TAJMA – PASTO PATA	<ul style="list-style-type: none"> • Chimasi • Colopampa Chico • San Francisco de Tajma • San José de Pasto Pata • Maticusini Arrozal • Villa Remedios
-------------------	---------------------------	--

1.1.2 Misión y Visión estratégica del municipio de Chulumani.

La misión y visión estratégica se ha estructurado en base a la participación, consenso y articulación de los actores sociales que considera la planificación participativa municipal. Este proceso participativo permitió definir las prioridades y el rol económico del municipio, base sobre la cual se precisó las vocaciones productivas que corresponden a la región.

1.1.3. Misión:

Somos una institución pública Municipal Autónoma, cuya misión es de mejorar la calidad de vida de las comunidades y pobladores del municipio de Chulumani generando y ejecutando políticas de desarrollo integral en corresponsabilidad con su comunidad, administrando su territorio y prestando servicios con transparencia, equidad, calidad con sus funcionarios públicos motivados, comprometidos con solvencia técnica en favor de los habitantes del municipio.

1.1.4. Visión:

Resolver problemas, satisfacer necesidades y/o disminuir o eliminar un déficit de presente a través de ejecución de planes, políticas, programas, proyectos y actividades que beneficie a la sociedad, sujetos a los elementos de eficacia, eficiencia, transparencia, responsabilidad y capacidad administrativa coadyuvando con el nivel departamental y nacional enmarcados en la normativa vigente que rige nuestro país.

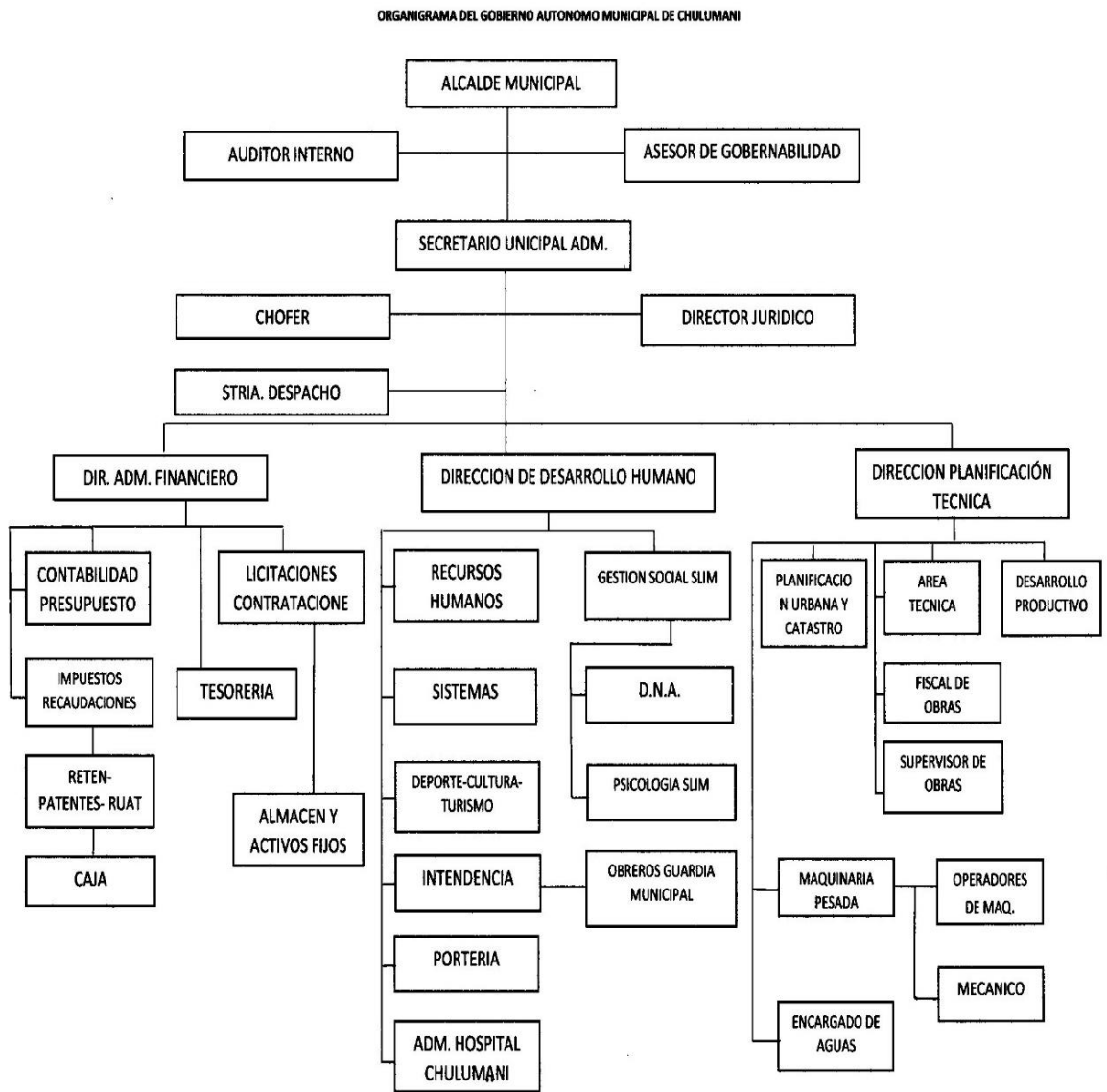
1.1.5. Objetivos institucionales:

- Establecer la regulación del sistema de organización administrativa para orientar a los servidores públicos del órgano ejecutivo del Gobierno Autónomo Municipal de Chulumani sobre las funciones relacionadas y coordinadas dentro de la estructura organizacional de la municipalidad.
- Determinar el nivel jerárquico y grado de dependencia administrativa bajo las nociones de eficacia, eficiencia, transparencia, responsabilidad y capacidad administrativa que lleva el cumplimiento de los objetivos hasta alcanzar los resultados a corto, mediano y largo plazo del plan del desarrollo del municipio.
- Fortalecer la capacidad de gestión de la Prefectura y los gobiernos municipales, implementando y mejorando los instrumentos de planificación, programación y seguimiento de la gestión, para mejorar los rendimientos en cuanto a la eficiencia y la eficacia institucional.
- Consolidar el proceso de descentralización, autogestión y autonomía, implantando los sistemas de control gubernamental para poder desarrollar las comunidades del municipio.
- Mejorar la capacidad de gestión pública municipal, en un contexto de transparencia, eficacia y eficiencia.
- Planificar el desarrollo urbano e incrementar la generación de recursos propios del municipio para su auto sostenibilidad.
- Promover y desarrollar programas y proyectos para la equidad de género y políticas de defensa y protección de la niñez y la mujer.
- Mejorar el acceso a la educación para elevar el nivel educativo de la población y fomentar el desarrollo y promoción del deporte.

1.1.6. Política.

Desarrollar las capacidades técnicas, administrativas y políticas en el municipio para elevar la capacidad institucional en un marco que promueva la activa participación de la comunidad en los procesos de planificación, gestión y control social.

1.1.7. Estructura organizacional.



1.1.8. Uso y ocupación del espacio.

La población del municipio de Chulumani en sus diferentes comunidades en su mayoría se dedica principalmente a la agricultura, en especial al cultivo de la hoja de coca, café, cítricos, y mango. Esta característica, se constituye una peculiaridad generalizada en la distribución espacial y el uso de suelos en gran parte de las comunidades que se extienden desde el margen de los ríos hasta la cima de los cerros.

En relación al manejo de suelos, la información recabada establece que el espacio territorial del municipio principalmente se destina a cultivos de coca como primer cultivo y de mayor potencialidad. Le siguen en orden de importancia los denominados “otros cultivos” entre ellos los frutales, seguido del café y en menor grado otros.

Así, en las partes bajas (1.200-1.400 msnm.) predominan los huertos de cítricos y mango. Los sectores intermedios (1400-1800 msnm.), conformados por las laderas son utilizadas especialmente para plantaciones de coca en los tradicionales “huachos”, y café en menor escala. Las zonas de altura (1.800-2.000 msnm.) son destinados a la producción del café, y hortalizas. A mayor altura (>2.000 msnm.), prevalece el bosque, caracterizado por un monte secundario que también tiene actividad agropecuaria (Rivera 1995).

1.1.9. Descripción Fisiográfica.

Altitud.

El municipio de Chulumani tiene una altitud que varía entre 1.200 a 3.921 (IGM) metros sobre el nivel del mar (msnm.). La altitud promedio registrada es de 1.740 msnm. b.1.2.

Relieve y Topografía.

La región que corresponde a la provincia Sud Yungas por su naturaleza presenta tres zonas geográficas claramente diferenciadas (Meneses 1991):

- a) La zona cordillerana, presenta pequeñas y pocas mesetas que abarca el espacio comprendido entre la línea de las cumbres de los andes y otra línea que sigue por las alturas desnudas y frías de las proximidades de las capitales

yungueñas, formando una especie de triángulo. La superficie de esta zona puede calcularse en 900 km^2 de los cuales la mayor parte son serranías abruptas y rocosas, inútiles para la agricultura.

- b) La zona de los valles, se trata de una región de transición, región donde los valles se hallan en pequeños sectores de los alrededores de Lambate, Taca y Parihuaya, originada por las depresiones que forma el río Chungamayo. Después de un descenso abrupto, esta zona termina aproximadamente a 25 km. hacia el este de la población de Chulumani. La región comprende aproximadamente 800 km^2 .
- c) La tercera zona es la tropical, abarca desde el horizonte boscoso de Chulumani hasta el límite de Sud Yungas con el departamento de Beni (región norte de la provincia), abarca una superficie aproximada de 5.300 km^2 .

En suma, el municipio, presenta una topografía irregular, con laderas con alta pendiente, típica de los Yungas de tipo cordillerana. En muy pocos espacios se encuentra áreas con pendientes mínimas, no existiendo planicies para actividades de mayor explotación de uso de suelo.

1.1.10. Marco Histórico.

Los antecedentes históricos se remontan a partir de la decadencia del gran imperio aymará que llegó a su esplendor con Huyustus y Macuri y al mismo tiempo que los quechuas los desplazaban del altiplano; ellos en defensa de principios vitales iniciaban su avance sobre los Yungas a quienes solo pudieran dominar después de largas y heroicas guerras.

La expansión del imperio incaico obligó a los Aymaras a refugiarse en las zonas más cálidas, desalojando a sus habitantes salvajes mediante luchas feroces. Ya hacia el siglo XIII levantaron villorrios y ayllus (Beck - Smith).

Durante el tiempo de la conquista española, y a partir de 1560, se intentaron varias expediciones, siendo en su mayoría rechazados por los aborígenes y el clima inhóspito. En los tiempos de colonia los yungas formaron parte del corregimiento de Sica Sica, la cual dependía de la intendencia de La Paz; una de las cuatro intendencias en las cuales se dividía la Real Audiencia de Charcas.

A propósito de la etimología de Chulumani, según la hipótesis de Agustín Morales, sostiene que la palabra Chulumani, deriva del vocablo aymará **Huma**, es decir agua y del quechua, **chulo o gorro** que literalmente sería Agua de Rocío, en referencia a la persistencia de lluvias que dejan bellas irisaciones en la vegetación yungueña.

Por otra parte, según los talleres de diagnóstico 2005, esta hipótesis tiene variantes en la concepción del saber popular: así Chulumani derivaría del vocablo aymará **Huma** que significa agua, similar al caso anterior, pero introduce el término de **Cholo** que significa Puma, en consecuencia, literalmente significaría “Cholohumania” o “Chulumani”.

Asimismo, es importante recordar que existió una comunidad denominada Chuluhumania hoy ciudad de Chulumani, que tendría, también estas características pero que, derivando de la onza americana, sería una coincidencia poco verosímil. Cumple a investigadores, estudiar estos importantes aspectos, siendo la más aceptable la indicación de A. Morales, pero la leyenda, la tradición, el misticismo y la historia se funden armónicamente para adornar con laureles los blasones de la bella capital sud yungueña.

Este pueblo de evidente origen autóctono se conglomeró más tarde con los grupos étnicos para dar origen a un diferente origen étnico. Empero dentro este enigma racial, la aparición de la raza de color, que no es originaria de América y menos en Yungas, tiene su esencia en los esclavos traídos por F. Pizarro que recibió de la corona de España cien familias de esclavos traídos del África para el trabajo de las fincas, asimismo el Mariscal Andrés de Santa Cruz hizo traer esclavos para el trabajo forzoso.

La población afroboliviana, asentada de Chulumani al presente tiene una importante presencia en la zona, que ha internalizado los valores de la producción de la hoja de coca y los asumido como propios en sus valores culturales y forma de vida.

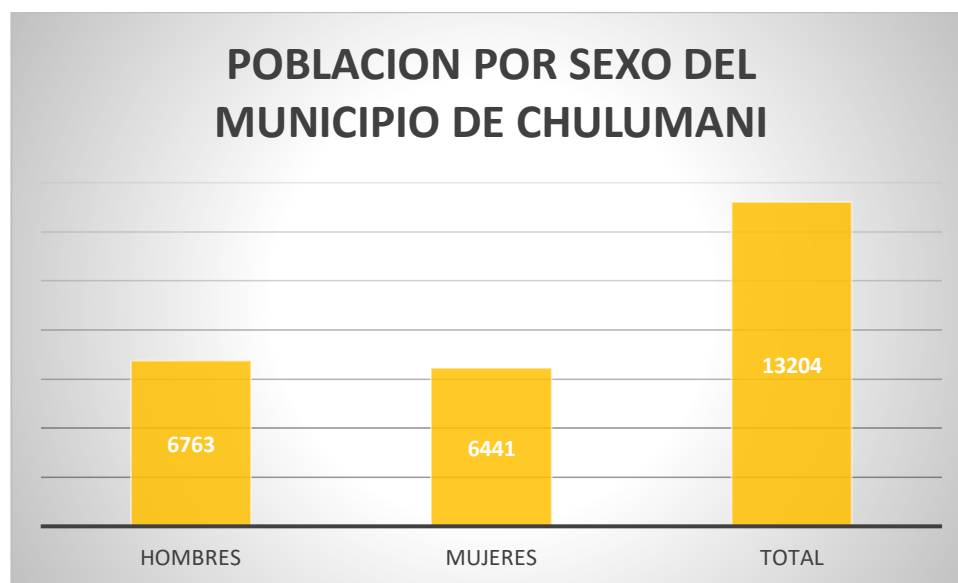
Según diversas investigaciones, se establece que los habitantes de la provincia Sud Yungas pertenecen a la cultura Yunkas. Etimológicamente proviene de “yunca” que en aymará designa a la planta de la familia del bambú.

1.1.11. Demografía.

Población.

De acuerdo a los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda 2001 (CNPV), el Municipio de Chulumani tiene una población total de 13.204 habitantes, de los cuales 6.763 (51.22%) son hombres y 6.441 (48.78%) son mujeres.

Gráfico No. 1: Municipio de Chulumani, población total y por sexo.



Con relación al nivel provincial, la población del Municipio de Chulumani representa el 20.78% de la población total de la Provincia Sud Yungas.

El incremento poblacional en la primera sección de la Provincia Sud Yungas entre los censos 1992 – 2001, en términos absolutos es de 2.103 personas.

1.2. Identificación del problema.

Los problemas que se identificó dentro el personal de la alcaldía de Chulumani, son la dificultad de comunicación asertiva del área técnica con los dirigentes sindicales de las comunidades que pertenecen al municipio de Chulumani que son organizaciones sociales que cuentan con afiliados. Se observó que se carece la formación en las relaciones humanas en el personal.

Falta de coordinación de parte del área técnica para la visita a las comunidades donde se tiene que realizar sus proyectos de acuerdo al presupuesto asignado a su comunidad.

Las relaciones interpersonales y la comunicación son esenciales para la persona, es el eje fundamental de satisfacciones y gratificaciones, así como también de realización personal. También puede ser causa de tensiones, estrés, angustia y ansiedad, pues cuando existen distorsiones o problemas en la comunicación entre dos o más individuos se podrían generar conflictos. La falta de habilidades de comunicación asertiva entre el personal del municipio de Chulumani del área técnica con los dirigentes de las comunidades, podría contribuir a la existencia de situaciones problema, frustraciones que no pueden ser expresadas de manera constructiva.

Las personas tienen tres maneras de responder a estos conflictos: la lucha (la agresión física o verbal) la huida (evitación o actitud pasiva) y la capacidad verbal para resolver problemas. Todo esto nos muestra la necesidad de incorporar una capacitación en comunicación asertiva a personas en este caso al área técnica de la alcaldía, ya que mucho de ellos se podrían expresar mejor sus pensamientos, emociones, creencias en formas directas, honestas y apropiadas sin violar los derechos de cualquier otra persona.

La forma de interaccionar personal del área técnica y dirigente de las comunidades podría convertirse en una fuente considerable de estrés en la vida. La Comunicación Asertiva se basa en una actitud personal positiva a la hora de relacionarse con los demás y consiste en

expresar opiniones y valoraciones evitando confrontaciones. Esto implica que la comunicación asertiva es la vía adecuada para interactuar con las personas y es importante, ya que existen beneficios para la salud física y emocional. La Comunicación Asertiva significa que el trato con las personas sea abierto y sincero, ni demasiado pasivo, ni excesivamente agresivo, nos permite exponer sentimientos, necesidades, emociones y opiniones de forma clara y franca buscando un resultado mutuamente satisfactorio. Y así evitar los malos entendidos que puedan entorpecer sus relaciones interpersonales.

Foda de la gestión de recursos humanos.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Servidores públicos municipales identificados con la institución. • Implementación del Sistema de Administración de Personal. • Promoción de valores institucionales. • Experiencia laboral. • Calidad de aspirante a la Carrera Administrativa Municipal (CAM). • Oficinas adecuadas. • Aportes para jubilación. • Salario mensual. • Seguro a la Caja Nacional de Salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevas tecnologías de la información. • Estabilidad Laboral. • Promoción.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento del Sistema de Administración de Personal desactualizado. • Falta de talleres, cursos de formación. • Sobre carga laboral. • Escasa formación técnica. • Anomia Institucional. • Falta de conocimiento de los procesos y procedimientos del SAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso. • Institucional. • Falta de apoyo para concretar la especialización profesional • Dificultades de comunicación con las organizaciones sociales.

Los problemas identificados a través de observaciones directas y la recopilación documental permitieron desde el ámbito de la Psicología Organizacional una evaluación de la situación anterior de las políticas de gestión de recursos humanos y su incidencia en la eficacia en los procesos, y subsistemas del SAP, los cuales inciden directamente en el desempeño y la satisfacción laboral de los servidores públicos municipales con los dirigentes sindicales de las comunidades que corresponden al municipio de Chulumani. Dicha situación adversa, se refiere a problemas específicos de la gestión de recursos humanos.

CAPÍTULO II

DESARROLLO LABORAL.

Durante el trabajo desempeñado en el Gobierno autónomo Municipal de Chulumani como dirección de recursos Humanos, tienen que ver con la organización y administración del personal del Gobierno Autónomo de Chulumani, las dificultades de comunicación asertiva del área técnica con los dirigentes de las comunidades han sido una de las mayores falencias. Cuando la comunicación es asertiva, significa que nuestros intereses o puntos de vista son igual de importante que los de la otra persona. Uno aprende de la otra persona y ambas terminan satisfechas, las relaciones salen beneficiadas y los interlocutores se respetan a ellos mismos y a los que les rodean.

Las relaciones humanas es una teoría de las organizaciones, la cual propone que la parte más importante de una organización es la humana e interactiva y que la conducta del trabajador está más relacionada con la pertenencia a un grupo social, su bienestar con el entorno y las normas sociales existentes dentro de dicho grupo que, con el tipo de tarea realizada, como este estructurada.

2.1. FUNDAMENTACION TEORICA.

2.1.1, Revisión histórica.

La Escuela Cognitiva Comportamental Y Las Habilidades Sociales. (contini, 2011)

Las habilidades Sociales (H.S) han sido tratadas por numerosos autores en diferentes escuelas, uno de los máximos exponentes es Soltera, reconocido como padre de la terapia de conducta, quien en 1949 introdujo en términos basados en la necesidad de aumentar la expresividad de los individuos, algunas de las sugerencias son utilizadas en la actualidad. Desde esa fecha a la actualidad han surgido disimiles criterios que distan más o menos del primero, sin embargo, se mantiene la esencia donde se encuentran exponentes como Wolpe (1958), Alberti & emmens (1978), Linehan (1984), Phillips (1985), curran (1985), Argyle & kedon(1987), y finalmente caballo quien en 1987emite un criterio con el cual la

mayor parte de los investigadores trabajan en la actualidad el tema. Los trabajos se basan en la realización de un E.H.S. (entrenamiento de habilidades sociales) la cual esta matizada por un conjunto de técnicas que en momentos específicos ayudan a desarrollar el déficit de H.S. en áreas y vida de un individuo, o problemática que se desencadenan a raíz del intercambio social, sin embargo, no existe referencia que permita valorar elementos internos o externos que actúen como determinantes en la formación de habilidades sociales (*Gordon ,T 2008; 222*).

Comunicación asertiva.

Es un estilo en el que las personas expresan claramente sus opiniones y sentimientos, con firmeza abogan por sus derechos y necesidades sin violar los derechos de los demás

La asertividad es una habilidad social que nos permite expresar nuestros derechos, opiniones, ideas, necesidades y sentimientos de forma consiente, clara , honesta y sincera sin herir o perjudicar a los demás, cuando nos comunicamos de manera asertiva actuamos desde un estado interior de autoconfianza y autoafirmación en vez de hacerlo desde emociones limitadas como pueden ser la ansiedad, la culpa, rabia o la ira, la asertividad parte de la idea de que todo ser humano tiene los derechos fundamentales que debemos respetar para nosotros mismos como para los demás, por tanto la asertividad no pretende lograr lo que nosotros queremos a través del control o la manipulación de los demás, muy al contrario lo que pretende es ayudarnos a ser nosotros mismos, desarrollando nuestra autoestima a través de la comunicación interpersonal eficaz desde el respeto a nosotros mismos de los demás.

La comunicación asertiva es el equilibrio entre la comunicación pasiva y la comunicación agresiva, ya que la persona que practica este tipo de comunicación puede expresar sus sentimientos, sus creencias sin atropellar los derechos del otro, pero a la vez no permite que los otros atropellen sus derechos.

La asertividad implica expresiones directas, honestas y apropiadas de nuestras creencias, necesidades y sentimientos. Significa Auto respeto; es decir, valorarse a uno mismo y tratarse con tanta consideración como se merece cualquier ser humano. Esto da como

resultado una autoestima alta pero además saludable. La persona que practica este tipo de comunicación:

- habla en primera persona.
- es directo, claro, respetuoso, positivo, comprensivo y responsable.
- reconoce al otro como una persona de valor, con derechos.
- sabe escuchar.
- el tono es suave. Su mirada es directa, hace contacto visual.
- sabe lo que quiere y lo expresa directamente sin herir.
- sabe pedir.
- se siente bien consigo mismo
- sus amigos saben que cuentan con él/ella.
- sabe expresar sus sentimientos ya sean positivos o negativos y sus necesidades sin molestar.

Habilidades Sociales.

Cuando se habla de habilidades decimos que una persona es capaz de ejecutar una conducta; si hablamos de habilidades sociales decimos que la persona es capaz de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables, entiéndase favorable como contrario de destrucción o aniquilación. El termino habilidad puede entenderse como destreza, diplomacia, capacidad, competencia, aptitud. Su relación conjunta con el término social nos revela una impronta de acciones de uno con los demás y de los demás para con uno (intercambio) (*Martínez, N, D. y Sanz, M.Y.2001:13*).

La capacidad de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables (habilidades sociales) entraña una serie de factores, se refieren a la capacidad de ejecutar la conducta, la conducta en sí, el resultado y lo favorable de esta. La capacidad de ejecutar la conducta supone la posibilidad de realizar una acción, esta acción, que se revierte en la posibilidad de construir hechos se traduce en la persona en lo que constantemente llamamos actos. De alguna manera, ello implica y considera al ser humano, como

generador de actos propios o una voluntad de acciones. La acción de la persona se determina en una o varias conductas interpersonales relacionadas entre sí (intercambio), siendo la conducta empleada un medio para alcanzar una meta que intenta resolver el conflicto entre él y yo la circunstancias o viceversa. Si el resultado o la consecuencia de la conducta obtenida la conformidad del yo y de la circunstancia, entonces se ha resuelto favorablemente el conflicto.

Para abordar el constructo habilidad social es muy importante tener en cuenta la definición de interacción social; la diferencia entre intercambio e interacción estriba en que el primero se refiere a un trueque entre objetos y personas mientras que en segundo se refiere a una acción mutua o de reciprocidad, de dicho de otro modo, la acción se desarrolla entre varias personas, lo cual de la posibilidad de una retroalimentación, así la noción de habilidad social entra en el ámbito de lo recíproco y en el continuo de la acción del uno sobre el otro y de este sobre aquel. La interacción fundamenta la respuesta del otro en una combinación de la acción iniciada; de manera que la habilidad social no termina sin la acción del otro, es decir, la habilidad social supone beneficios para ambos implicados (*Goldstein, A, 1999:74*).

El contacto humano, fundamento de las relaciones de intercambio, se produce en un determinado caudal de consecuencias de uno para con el otro y viceversa, por lo que existe todo el tiempo (en el momento del intercambio) una constancia ida y vuelta. Sin lugar a dudas si cada ida o cada vuelta fuera distinta completamente a una experiencia anterior entonces las posibilidades de efectos negativos fueran mayor, por lo que se correría el riesgo de no encontrar patrones de conducta más o menos parecidos que posibilitara la experiencia positiva y disminución del temor al intercambio. Sin embargo, existe un código de intercambio que al igual que el lenguaje, con la utilización se signos, le es posible ejecutar infinidad de expresiones en múltiples ocasiones de la vida. La relación de intercambio no solo se produce favorablemente, sino que existe un número muy inferior al intercambio favorable, de conductas de intercambio desfavorables. Así, la habilidad social puede definirse en virtud del afrontamiento de intercambios desfavorables, de ahí

que establecer el contacto sea muy importante, pero en algunos casos es imprescindible saber des contactar.

Es importante señalar que las sociedades de hoy en día no se basan en principios simples para ser interpretados, por lo que estos patrones que hoy facilitan la interpretación mañana pudieran no facilitarlos, además el hombre todo el tiempo está inmerso en un proceso de adaptarse- readaptarse continuamente. Precisamente por ser capaz de adaptarse y readaptarse pudiéramos decir que posea una habilidad. Las habilidades sociales reciben hoy una importancia capital, debido a las exigencias sociales y la complejidad en que se desenvuelven los seres humanos, Así mismo, los contactos que realizan las personas no son del todo significativa como la frecuencia de contactos trascendentales en la vida de una persona y lo que resulta claro es que la habilidad social está referida al resultado de su empleo más que al factor que la provoca.

El uso del término habilidades significa que la conducta interpersonal consiste en un conjunto de capacidades de actuaciones aprendidas. Mientras que en el desarrollo personal podríamos verlo como una capacidad inherente para actuar de forma afectiva, conductualmente pudiera verlo como una capacidad específica. La posibilidad de utilización de cualquiera, en cualquier situación que pudiera ser crítica, por lo que ocurriría bajo tensión, está determinado por factores ambientales, de la persona y la interacción entre ambos, por lo tanto, una adecuada conceptualización de la conducta socialmente habilidosa implica la interacción de varios factores a la vez (lo personal, lo situacional y la conducta que emerge). *Golstein 1999*.

Una definición de habilidad social, según Caballo (1986): “La conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de conductas emitidas por un individuo en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de ese individuo de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que generalmente resuelve los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas” (*Caballo, A. 1999,27*).

De aquí podemos sacar varias ideas de gran interés para la vida diaria:

- Contexto interpersonal: Hay que examinar el contexto, con quien cuando como se emiten las respuestas habilidosas.
- Respetando las conductas de los demás: Tan habilidoso es expresar un cumplido como aceptarlo de la forma adecuada. La forma como reaccionamos a las conductas de los demás tiene siempre sus consecuencias.
- Resuelve y minimiza problemas. Las habilidades sociales están orientadas a un objetivo. Estos objetivos pueden ser de varios tipos:
- Objetivos materiales- Efectividad en los objetivos (Ej. Conseguir que nos suban el sueldo).
- Objetivos de mantener o mejorar la relación – Efectividad en los objetivos (Ej. no tener un conflicto con el jefe).
- Objetivo de mantener la autoestima – efectividad en el respeto a uno mismo (Ej. No sentirnos inferiores si no nos lo conceden ni criticarnos por ello. Caballo, 1999.
- Respecto a la forma en la que se adquieren estas habilidades, Kelly (2002) señala la teoría del aprendizaje social como modelo principal de adquisición de habilidades sociales. Desde esta teoría se defiende que las habilidades sociales se adquieren a través del aprendizaje y experiencia de cada individuo. En este proceso participan una serie de mecanismos, estos son:
- Aprendizaje de habilidades como consecuencias del reforzamiento directo.
- Si al llevar a cabo una conducta determinada se obtienen consecuencias positivas, supondrán un refuerzo para el individuo por lo que volverá a repetir la misma conducta en diferentes momentos. Por el contrario, si el individuo no recibe consecuencias positivas, recibe respuestas negativas o las consecuencias no son suficientemente reforzadoras, es muy probable que no vuelva a repetir esta conducta.
- Aprendizaje de habilidades como resultado de experiencias observacionales.
- Otra de las formas de aprendizaje de las habilidades sociales se produce mediante la observación. A través del denominado aprendizaje observacional o vicario, de

las personas observan como otros sujetos de su entorno se desenvuelven en determinadas situaciones, y repiten aquellas conductas que hayan resultado positivas. Especialmente los niños y adolescentes aprenden a manejarse en diferentes situaciones sociales imitando las conductas que han observado en figuras de referencia de su entorno.

- Aprendizaje de habilidades y feedback interpersonal.
- En la medida que se repiten las mismas situaciones y se dominan determinadas habilidades, los individuos perfeccionan sus conductas. Las personas no se comportan de la misma manera, por ejemplo, en la primera entrevista de trabajo, que cuando ya tienen la experiencia de haber realizado bastantes entrevistas. Para perfeccionar estas conductas será imprescindible el feedback que reciba el individuo, es decir, que la otra persona exprese como está percibiendo su conducta. Es importante que el feedback sea específico, que se puedan conocer aspectos positivos, así como aspectos a mejorar de forma concreta.
- Aprendizaje de habilidades y expectativas cognitivas.

El grado de seguridad o expectativas que tenga el individuo antes de realizar una conducta influirán en gran medida. Si su experiencia prueba que es capaz de llevar a cabo una determinada conducta o enfrentarse a una determinada situación social con éxito, tendrá seguridad y sus expectativas serán altas. Sin embargo, si tiene experiencias negativas previas que le crean inseguridad, tendrá bajas expectativas de éxito por lo que es probable que no se enfrente a dicha situación. Siguiendo el mismo modelo, Ballester y Gil (2013) añaden que, la conducta de los individuos estará influida en gran medida por el ambiente en que se produce, así como por lo que ocurre antes y después de esta conducta. Señalan dos variables que determinarán el proceso de aprendizaje. Por un lado, la propia conducta de la persona, lo que hace, piensa, dice... Y, por otro lado, las conductas de los demás, es decir, la reacción que tiene el entorno ante lo que el individuo hace. En este proceso de aprendizaje la familia y la escuela son ámbitos privilegiados para el aprendizaje de las habilidades sociales, siempre y cuando estos contextos proporcionen experiencias

positivas, ya que se aprende de lo que se observa y lo que se experimenta (*Betina y Contini, 2011*).

Habilidades Sociales – Autoestima.

La autoestima ya que tiene mucha relación, tanto de causa como de efecto, con respecto a las habilidades sociales es muy necesario analizar, Por abundar sobre lo que constituye una configuración psicológica compleja, es necesario delimitarla de otro concepto, que aunque guarde mucha relación y de hecho muchos consideran que es lo mismo, posee algunas diferencias: el auto concepto posee una definición amplia pero podemos definir como una configuración psicológica donde emergen ideas, criterios y percepciones de sí mismo del otro y del medio que lo rodea y que el mismo está sujeto a cambios, pues esta supone una historia personal que se enriquece día a día.

La autoestima está relacionada al auto concepto y se refiere al valor que se confiere al yo percibido, por lo que consideramos que tiene que ver más con el valor afectivo y por lo tanto se reviste de una carga psicológica dinámica muy fuerte. Al constituirse auto concepto-autoestima en una unidad cognitiva-efectiva que con el desarrollo individual se integra dentro de la estructura de la personalidad, va adquiriendo un potencial regulador de conducta, de gran relevancia y en un centro productor de estados emocionales diversos. De esta forma, si la autoestima es alta expresa el sentimiento de que uno es lo “suficientemente bueno” y está preparado para diferentes situaciones que debe afrontar en el transcurso de la vida; la baja autoestima implica la insatisfacción, el rechazo y el desprecio hacia sí mismo, por lo cual emerge la imposibilidad de poder realizar ciertas tareas, por lo que existe un sentimiento de minusvalía. La autoestima tiene que ver con la expresión de actitudes de aprobación (aceptación) con respecto a la capacidad y valor de sí mismo el auto concepto se refiere a la colección de actitudes y la concepción que tenemos acerca de nosotros mismos, lo cual es de vital importancia para el sujeto en sus relaciones interpersonales, de forma general el auto concepto y la autoestima tienen referencias con la imagen de sí mismo (*Abarca J. e Hidalgo 1996*).

Proceso De Socialización De Las Habilidades Sociales.

El proceso de socialización se va dando a través de un complejo proceso de interacciones de variables personales, ambientales y culturales. La familia es el grupo social básico donde se producen los primeros intercambios de conductas sociales y afectivas, valores y creencias, que tienen una influencia muy decisiva en el comportamiento social. Los padres son los primeros modelos significativos de conducta social afectiva y los hermanos constituyen un sistema primario para aprender las relaciones con sus padres. Por otro lado, los padres transmiten ciertas normas y valores respecto a la conducta social, ya sea a través de información, refuerzo, castigo o sanciones, comportamiento y modelaje de conductas interpersonales; por eso la familia es el primer eslabón para el aprendizaje de habilidades sociales (*Caballo, V.1993:250*).

La incorporación del niño al sistema escolar (segundo eslabón) le permite y obliga a desarrollar ciertas habilidades sociales más complejas y extendidas. El niño debe adaptarse a otras exigencias sociales diferentes contextos, nuevas reglas y necesidades de un espectro más amplio de comportamiento social, al tener nuevas posibilidades de relación con adultos y con niños de su edad, mayores y menores que él. Este es un periodo crítico respecto a la habilidad social, ya que estas mayores exigencias pueden llevar al niño a presentar dificultades que antes no habían sido detectadas. (*Caballo, V.1993:250*). El tercer eslabón es la relación con el grupo específicamente en la relación con los que siendo un aparte significativo del contexto escolar representa otro agente importante de socialización en el niño.

Las Competencias Sociales.

Tras revisar la literatura correspondiente a las competencias sociales, se detecta que son diversos los autores que han señalado que existe controversia a la hora de establecer una definición al respecto (e.g., Contini, 2008; González, Iriarte y López, 2004 y 2006; González y Lobato, 2008., Monjas, 2000). En general, todos coinciden en afirmar que esta falta de consenso se debe a que las competencias sociales dependen de factores situacionales, contextuales y culturales, por lo que resulta difícil establecer características

generales. Además, también coinciden en que el término ha sido utilizado en muchas ocasiones como un sinónimo de habilidades sociales, por lo que no se ha profundizado en todos los aspectos que lo integran.

González, Iriarte y López (2004), indican un aspecto significativo que diferencia las habilidades sociales de las competencias sociales. Mientras las habilidades sociales son conductas observables, las competencias sociales incluyen conductas no observables, es decir, son las habilidades que permiten decidir en qué momento se muestra determinada conducta social. Estos autores definen la competencia social como, la capacidad que tiene el individuo de percibir e interpretar la situación social y las características del contexto en el que se encuentra, y utilizar sus recursos personales y estrategias para conseguir participar y contribuir de forma satisfactoria en las relaciones con los demás, favoreciendo la aceptación e inclusión en las redes sociales.

Una de las variables principales que se señala es el contexto, ya que además de la capacidad que tenga la persona de detectar las características del contexto en el que se encuentra, también entrará en juego la influencia de su propio contexto (padres, familia, grupo de iguales, barrio, colegio o instituto, cultura...) a la hora de utilizar unos recursos o estrategias determinadas. Por otro lado, también destacan la importancia de la variable conductual, no mostrar competencias sociales no siempre está relacionado con no tener habilidades sociales, sino que se deben tener en cuenta otros factores, como que tenga habilidades, pero no sepa aplicarlas en la situación oportuna, o que no las aplique de forma intencionada para conseguir algún fin. Otras de las variables que intervienen son la afectiva y la cognitiva. Respecto al componente cognitivo, la capacidad que tenga el individuo, en aspectos como la resolución de conflictos, puede dificultar este proceso suponiendo un déficit. Y, por último, la variable afectiva, tiene que ver con el manejo que se tenga de las emociones, detectar los propios sentimientos, así como saber detectar en qué estado de ánimo se encuentra la otra persona, además de la capacidad de establecer relaciones sociales positivas con el entorno, facilitarán el buen manejo de las competencias sociales.

Conceptos de programa.

- Programa es un esquema (lista o diagrama de flujo) que muestra la secuencia que lleva a cabo un proceso.
- Conjunto de acciones específicas, ordenadas secuencialmente en el tiempo, para obtener resultados preestablecidos en la relación con la elaboración de un proyecto o la construcción de una realidad. El
- programa constituye la parte instrumental de un plan y obedece a los instrumentos y disposiciones del mismo.
- Conjunto coherente e interactivo de propuestas y proyectos dentro de un sector económico que se hallan sincronizados dentro de un esquema de planificación y ejecución.
- Secuencia de actividades que deben llevarse a cabo para cumplir con los objetivos y metas propuestas, considerando el tiempo requerido para su realización, implica la integración de recursos humanos, materiales, físicos y financieros necesarios para su ejecución. (*H. koontz. (1995)*)

Tipos de Programas.

Los programas pueden ser:

- a) Generales y particulares: según que se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular. Debe advertirse que los términos “general” y “particular”, son relativos, como lo son el género y la especie: así, tan solo los programas para toda la empresa son siempre generales, en tanto que los de producción, serán particulares en relación con los de toda la empresa, pero serán generales respecto a los programas de mantenimiento, etc.
- b) A corto plazo y a largo plazo: suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que exceden de un año (bienales, trienales, quinquenales, etc. Agustín Reyes Ponce (1986).

No deben confundirse los programas generales, con los a largo plazo, y los particulares con los a corto plazo. Puede un programa particular, relativo al adiestramiento, ser para un mes o para dos años.

Características de un Programa.

Un programa se caracteriza por la fijación del tiempo referido, en una de sus partes, el cual debe poseer las siguientes características:

- a) Continuo: el programa debe tener una secuencia constante, sin interrupción.
- b) Flexible: el programa debe adaptarse a los constantes cambios y acontecimientos.
- c) Exacto: el programa debe considerar un tiempo de duración.

Asertividad.

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

La asertividad está unida a la autoestima, no solamente a la autoestima sino incluso a la ansiedad, a mayor asertividad mayor autoestima, porque uno es capaz de defender sus derechos, se ayuda a sí mismo, es capaz de resolver conflictos, por lo tanto, su buena imagen aumenta hacia sí mismo. (*Castanyer, O. y Ortega, E. 2002: 34*).

La asertividad también se ha demostrado que interactúa con la ansiedad, las personas con la actitud más pasiva son más fácil que al quedarse con todo el conflicto en su interior, puedan tener mayor ansiedad e incluso enfermedades psicosomáticas (*Castanyer, O. 2003:39*).

La asertividad proviene de un modelo clínico, cuya definición apunta a un gran conjunto de comportamientos interpersonales que se refieren a la capacidad social de expresar lo que se piensa, lo que se siente y las creencias en forma adecuada al medio y en ausencia de ansiedad. Para esto se requiere naturalmente, buenas estrategias comunicacionales. Sin

embargo, el concepto asertividad ha evolucionado considerándose que la conducta asertiva se refiere a aquellos comportamientos interpersonales cuya ejecución implica cierto riesgo social, es decir que es posible la ocurrencia de algunas consecuencias negativas el término de evaluación social inmediata y/o rechazo. Más aun, la falta de asertividad, dependiendo de la cultura, puede incluso ser valorado por los grupos de pertenencia, a costa de que la persona no logre sus objetivos sociales.

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

La asertividad deriva del vocablo del latín tardío *assertum participio pasivo de asserere*, que significa afirmar, conducir ante el juez, y, a su vez procede de *serere* (entretrejer, encadenar). También proviene de otra expresión latina: *assertus* y se refiere a la acción de “afirmar”, “poner en claro”, tener la certeza de algo”.

Comunicación Asertiva.

Cuando somos asertivos, se reduce la discrepancia entre el yo real y el yo ideal. Cada vez que ejecutamos una conducta asertiva se genera una retroalimentación, que nos dice: “fuiste capaz”. Sube el yo real. Cada vez que ejercemos el derecho a expresar nuestras opiniones y sentimientos, el yo real crece, se afianza, se descubre a sí mismo, se asombra de sus capacidades. Y, entonces, el yo ideal no se ve tan lejos (Riso 2009).

Es importante la práctica de una comunicación asertiva, hablando en términos de prevención, la asertividad ayuda a la persona a experimentar e integrar las emociones de su vida. Una persona que expresa lo que piensa y siente, libera la mente y sana su cuerpo. Esto a la vez le permite poder observarse a sí mismo en relación con los otros, ayudándole así a mejorar su relacionamiento con su entorno, en los diferentes contextos en los que se desenvuelve.

La persona asertiva da la oportunidad de observarse a mí mismo en relación con los otros, se descubre y se comprende en cada acción y reacción del intercambio. Las

investigaciones que muestran que la expresión asertiva de la ira, y de las emociones en general, permite prevenir enfermedades y mejorar la calidad de vida. *Riso (2009)*.

Conducta Asertiva O Socialmente Hábil.

Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas. La aserción implica respeto hacia unos mismos al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. Las personas tienen que reconocer también cuáles son sus responsabilidades en esas situaciones y que consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos. La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes; pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables. (*Castanyer 2003*).

La Negociación.

La mayoría de las personas, se ven constantemente envueltos en negociaciones de diferente índole. Por ejemplo, cuando se realiza una reunión para establecer un contrato comprar o vender cualquier producto o servicio, resolver diferencias, tomar decisiones, acordar planes de trabajo, etc.

Por ello, negociar y negociar bien, adquiere una fundamental importancia para poder lograr mejores relaciones en la vida y como consecuencias, más agradables y solidas posiciones.

En tal sentido, lo primero que se debe comprender es la esencia y el alcance del concepto de negociación. A continuación, se relacionan un conjunto de definiciones del concepto de negociación de prestigiosos especialistas sobre ella se perciben:

“Las negociaciones se pueden definir prácticamente como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tanto, tratando de resolver sus diferencias”. (*Colosi Y Berkely, 1981*).

La negación depende de la comunicación. Esto ocurre entre individuos que actúan ellos mismos, o como representantes. Cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando”. (*Nierenberg, 1981*).

“la negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales”. (*Borden y Stone, 1982*)

2.1. Objetivos de la intervención laboral.

2.1.1. Objetivo general:

- Implementar programa de comunicación asertiva a funcionarios del área técnica del Gobierno Autónomo de Chulumani y a las autoridades sindicales pertenecientes al municipio.

2.1.2. Objetivos específicos.

- Establecer talleres de conocimiento a los funcionarios públicos del área técnica y a las organizaciones sociales que pertenecen al Municipio de Chulumani.
- Fortalecer con seminarios de comunicación asertiva y relaciones humanas en el ámbito municipal con todos los funcionarios públicos del Municipio.
- Coadyuvar a las autoridades sindicales a desarrollarse para la exigencia de su proyecto de acuerdo al monto establecido en el presupuesto asignado a su comunidad.
- Elaborar guías de comunicación para quedar los plazos y fechas de acuerdo a un cronograma de acuerdo a los siete distritos establecidos más sus comunidades.

2.2. Descripción de las funciones y tareas.

Durante el trabajo desarrollado con la dirección del área técnica del Gobierno autónomo Municipal de Chulumani y dirigentes sindicales de 67 comunidades, entre las principales funciones ejecutadas fueron realizar programas de comunicación asertiva, que consistía en las siguientes tareas: aplicar el programa por distritos y uno el salón del municipio a los siete profesionales del área técnica.

Programa de capacitación de comunicación asertiva.

En esta memoria laboral hacemos conocer el programa que ha sido diseñado con la finalidad de desarrollar y fortalecer las habilidades de comunicación asertiva en funcionarios del área técnica y directorios sindicales que pertenecen al municipio, los primeros contactos con los secretarios generales sirvieron como diagnóstico de necesidades que presentaban, lo que a su vez ayudo y oriento para la sistematización del presente programa, adecuando los contenidos temáticos.

Población.

La población en el cual se desarrolló el programa de comunicación asertiva son 7 funcionarios de la área técnica del Gobierno Autónomo de Chulumani y un aproximado de 615 dirigentes de 67 comunidades que pertenecen al municipio que están divididos en siete distritos, el desarrollo del programa se llevó a cabo por distritos; de esta población todos los participantes los cuales accedieron voluntariamente a formar parte del programa de capacitación.

Método de ejecución del programa.

La modalidad se basará en un sistema de réplica por distritos, ya que la población de las comunidades es de 67 y se realizó por sesión mediante las siguientes dimensiones: Disciplina, compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, puntualidad, respeto en el espacio y en la actividad de interacción grupal.

Objetivos generales del programa.

- a) Capacitar a los participantes del área técnica del Gobierno Autónomo Municipal de Chulumani y a los dirigentes sindicales de las comunidades que pertenecen al municipio en conocimientos específicos teóricos, conceptuales, metodológicos y sobre todo de razonamiento cognitivo y de aplicación práctica, para el manejo de habilidades sociales y destrezas, de autorregulación emocional en la Comunicación Asertiva en el espacio organizacional; para efectos de una coordinación orgánica efectiva que permita interactuar de manera armónica y adaptada a las exigencias y desempeño de tareas en el rendimiento laboral, en el contexto de la estructura de la Institución y comunidad, con el fin de mejorar la calidad del clima organizacional, vida personal, relacionamiento interpersonal social.
- b) Observar que los participantes después de un entrenamiento práctico en el contexto de una comunicación interpersonal y laboral más efectiva, adquieran herramientas de aplicación, conocimientos, y estimulen habilidades de interacción, escucha, asertividad y retroalimentación para propiciar mensajes claros y argumentados, el manejo de emociones y la búsqueda de una coordinación laboral al interior de sus áreas en relación con sus pares y superiores, contribuyendo y mejorando el desarrollo del trabajo y de la organización en general.

Objetivos específicos.

- Lograr que los participantes Identifiquen las necesidades de la comunicación efectiva en sus diferentes contextos.
- Desarrollar en los participantes reprogramar para mejorar la eficacia de sus procesos comunicativos orales, no verbales y escritos, favoreciendo la efectividad en el logro de los objetivos del cargo, el trabajo en equipo y el clima organizacional.

- Lograr que el participante identifique necesidades actuales y soluciones posibles para el manejo de la comunicación asertiva en el afrontamiento laboral debido al estrés negativo originado en las presiones y exigencias del contexto.
- Lograr el aprendizaje de nuevos patrones y estilos de comunicación asertiva, comportamiento, acciones específicas de autorregulación de las emociones y afectividad en situaciones de exigencias del sistema orgánico de la Institución.
- Promover el aprendizaje de habilidades asertivas, prácticas relacionales para erradicar las causas de la comunicación disfuncional, eliminando las presiones, recuperando una actitud positiva y llena de motivación. De esta manera los funcionarios/as de la Institución, podrán enfrentar los retos competitivos en la planificación de tareas y funcionamiento de equipo.
- Empezar que el participante manejará el lenguaje y la comunicación como “instrumentos para la acción” y la eficacia comunicacional, distinguiendo los actos de habla básicos que le revelan categorías de intervención o de modificación del contexto, le permitan desde sí mismo y junto con los otros mejorar el ambiente interpersonal con las pautas adecuadas para superar los “quiebres” en la comunicación laboral, modificando estados de ánimo a través de nuevos estilos de comunicación.

Contenidos del programa.

- a) El Programa está diseñado de manera que, durante su desarrollo, los participantes descubran cómo transcurre su comunicación dentro del ámbito social. Se les proporcionará fundamentos y herramientas para que, en la práctica, se sensibilicen frente a obstáculos y estilos de comunicación aprendidos. A estos fines se utilizarán fundamentalmente las siguientes metodologías participativas: análisis, discusión de contenidos y casos reales; realización y análisis de situaciones comunicativas laborales; trabajo en equipo y variados ejercicios (reflexivo - vivenciales) de tipo individual, interpersonal, en equipo y grupal (incluida la problematización de experiencias laborales).

- b) Las sesiones serán teórico-metodológicas al inicio y prácticas el resto de la capacitación, para optimizar el desarrollo intelectual tendrán un alto grado de participación, basadas en la experiencia y aplicación de simulación de situaciones laborales que permitirán un aprendizaje dinámico con intercambio de criterios, opiniones, conductas y sentimientos y una capacitación efectiva en el campo de los objetivos propuestos.
- c) El método es participativo: con dinámicas grupales, juegos de roles, ejercicios de reflexión individual y colectiva.
- d) Las habilidades fundamentales a desarrollarse, son la observación, la auto observación y la retroalimentación, para facilitar el análisis y toma de consciencia individual de debilidades y fortalezas en la comunicación.

Estrategias metodológicas de aprendizaje.

Las estrategias de la metodología son las siguientes; los temas se desarrollarán en función de los objetivos generales apuntando hacia el logro de conocimientos, destrezas metodológicas, habilidades prácticas y valores, en base a los siguientes criterios:

- La metodología en todos los temas se trabajará con un enfoque de réplica - activo -participativo, donde la misma formación provee al participante de reprogramas y estrategias teórico - metodológicas, integrando áreas y campos de conocimiento y acción a una misión común.
- Se facilitará la utilización de habilidades críticas, reflexivas y con profundo análisis que permitirán al participante moverse con destreza y pericia competitiva en el contexto de las distintas áreas de actividad educativa.
- Se facilitará la adquisición de capacidades y destrezas, en base a un modelo de razonamiento, que integre los contenidos teóricos de forma holística, con las herramientas metodológicas, la práctica y entrenamiento aplicado.
- Se desarrollarán habilidades de autoevaluación, que permitan realizar la labor valorativa de necesidades, demandas y acciones en el campo laboral.

- Las acciones en cada tema además serán reflexivas y vivenciales, cooperativas - grupales que permitan enriquecer la dinámica de integración, no sólo de conocimiento sino de habilidades de iniciativa, liderazgo, aprender a aprender con valores de responsabilidad, ética y aceptación de diferencias.
- La modalidad de trabajo estará basada en un proceso de análisis y síntesis que realice el participante del fenómeno laboral y de su acción. Para lo cual se partirá de un trabajo participativo en base a la interactividad y colaboración grupal.
- La evaluación grupal derivada de discusiones, análisis de casos y soluciones creativas permitirá enriquecer los procedimientos de acción, considerándose herramientas fundamentales en el proceso de capacitación. De esta forma se irá trabajando en el perfeccionamiento de las capacidades y competencias con sus dimensiones aplicativas integrativas.
- No se dejará de lado la evaluación individual y la autoevaluación, que permite observar, guiar y retroalimentar continuamente al participante hacia respuestas creativas que demuestren iniciativa en los diferentes ámbitos del fenómeno, grupal y laboral.
- Exposición, diálogos y pláticas diversas. Análisis de casos visibles donde se observa la condición “generadora de la realidad que posee el lenguaje humano”, como un “detalle” de una palabra dicha, origina diversos tipos de respuesta.
- Participación en mesas de discusión y en reflexiones de análisis, donde el foco será el estudio y la crítica pormenorizada de determinado caso, forma o fenómeno lingüístico.

Programa de capacitación.

Este programa ha sido diseñado con la finalidad de desarrollar y fortalecer las habilidades de comunicación asertiva en funcionarios del área técnica del Gobierno Autónomo Municipal de Chulumani y dirigentes sindicales de las 67 comunidades que pertenecen al municipio.

Programa de capacitación en comunicación asertiva.

Técnicas	Nombre de actividad.	Desarrollo
Técnica de asertividad N.º 1.	Rendición simulada.	Consiste en mostrarnos de acuerdo con los argumentos del interlocutor, pero sin cambiar la postura. Puede parecer que cedemos, pero solo tomamos impulso.
Técnica de asertividad N.º 2.	Ironía asertiva.	Ante una crítica agresiva o fuera de tono no debemos igualar el nuestro al del emisor. En su lugar podemos buscar maneras de responder sin dejar nuestra postura calmada. Puede ser una salida asertiva a un conflicto en el que simplemente no queremos vernos involucrados.
Técnica de asertividad N.º 3	Movimientos en la niebla.	Tras escuchar los argumentos de la otra persona podemos buscar la empatía aceptándolos, pero agregando lo que defendemos. Es parecido a la rendición simulada, pero sin ceder terreno.
Técnica de asertividad N.º 4.	Pregunta asertiva.	En ocasiones es necesario iniciar una crítica para lograr la información que queremos obtener para luego utilizar la respuesta en nuestra argumentación.

Técnica de asertividad N.º 5.	Acuerdo asertivo.	En ocasiones tenemos que admitir los errores pues hacer lo contrario solo empeoraría las cosas. En este caso se puede procurar alejar ese error de nuestra personalidad.
Técnica de asertividad N.º 6	Posponer.	Al igual que la ironía asertiva, es una herramienta a utilizar en caso de interlocutores "violentos" o alterados. En este caso se procura retrasar la conversación para otro momento donde ambos estén en buena predisposición para el diálogo.
Técnica de asertividad N.º 7	Romper el proceso de diálogo.	Cuando se quiere cortar una conversación se puede utilizar la comunicación breve para mostrar desacuerdo, desinterés, etc... Como se suele decir: " a buen entendedor pocas palabras". La utilidad de esto radica en esos momentos en los que tenemos prioridades distintas y queremos expresar que no es el mejor momento para la conversación.
Técnica de asertividad N.º 8	Disco rayado.	Tiene por qué significar que tengamos que repetir la misma frase, lo cual es de poca educación. Me refiero a repetir nuestro argumento tranquilamente y sin dejarnos despistar por asuntos poco relevantes.

Técnica de asertividad N.º 9.	Manteniendo espacios.	Cuando uno da la mano no es raro que te cojan el brazo. En estos casos hay que delimitar muy claramente hasta dónde llega un punto negociado.
Técnica de asertividad N.º 10.	Aplazamiento.	En una reunión es buena idea llevar un papel o cuaderno donde tomar notas. En este caso podremos anotar consultas o críticas para abordarlas en otro momento y así no alejarnos del objetivo del momento. Ejemplo "tomo nota para hablarlo en la próxima reunión".

Cronograma de capacitación por distritos:

Primera capacitación.		
Distrito.	Nombre de la comunidad a desarrollar.	Comunidades Participantes.
Distrito 1 San Bartolomé.	Capacitación en la sede sindical de la comunidad de Mitma.	<ul style="list-style-type: none"> • Mitma • Sipsi • Lecas • Sunquilla Unificada • Machacamarca • San Martín • Parroscato • Cuchumpaya

		<ul style="list-style-type: none"> • Villa Concepción Apa • El Paraíso
Segunda capacitación.		
Distrito 2 Huancané.	Capacitación en la sede sindical de la comunidad de Tongobaya.	<ul style="list-style-type: none"> • Huancané • Villa Mendoza • Guardapata • Huayrapata • San Martín de Porres • Poxi • San Isidro • Tulduchi • Huancané • San Antonio • Yumala Aripata • Las Lomas • Sanani • Tongobaya
Tercera capacitación.		
Distrito 3 Arcopam.	Capacitación en el centro de capacitación de la comunidad de El Colpar.	<ul style="list-style-type: none"> • Río Blanco • Palma Pampa • Colpar • Chorrillo • Colopampa • Naranjani
Cuarta capacitación.		
		<ul style="list-style-type: none"> • Chirca • Quilasi • Huayrapata Unificada • Sañuni

Distrito 4 Chirca.	Capacitación en la sede sindical de la comunidad de Huancapampa.	<ul style="list-style-type: none"> • Jarapata • Pataloa • Bajo Loa • Huancapampa • Rinconada Unificada • Yarija
Quinta capacitación.		
Distrito 5 Ocobaya.	Capacitación en la sede sindical de la comunidad de checa parte.	<ul style="list-style-type: none"> • Ocobaya • Coca Yapu • Tiquimpaya • Siquilini • Yaraguani • Checa Parte • Villa Belén • Cienegani • Yarija Turcata • Lilata
Sexta capacitación.		
distrito 6 Villa Asunta Cutusuma.	Capacitación en el centro de capacitación de la comunidad de Cutusuma	<ul style="list-style-type: none"> • Montequilla • Chimpa • Villa Asunta Cutusuma • Cara Carani
Séptima capacitación.		
distrito 7	Capacitación en la sede de la población de Tajma	<ul style="list-style-type: none"> • Chimasi • Colopampa Chico • San Francisco de Tajma • San José de Pasto Pata

Tajma – Pasto Pata.		<ul style="list-style-type: none"> • Maticusini Arrozal • Villa Remedios
----------------------------	--	--

Seminario para los funcionarios del área técnica del gobierno Autónomo de Chulumani.

Tema.	Objetivo.	Lugar.	Participantes.
La importancia de comunicación con autoridades sindicales.	Promover aspectos de las relaciones e importancia entre servidor público y autoridades sindicales.	Salón Luis Alcázar del municipio.	7 participantes entre ingenieros y arquitectos.

Guía de comunicación sobre la elaboración del POA para los dirigentes sindicales de las comunidades que pertenecen al municipio.

Qué es el Plan Operativo Anual (POA).

El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de gestión que permite:

- **Identificar** los objetivos y metas de un municipio o institución.
- **Definir** las operaciones necesarias para el cumplimiento del Plan Operativo Anual.
- **Determinar** los recursos y el tiempo de ejecución para cada operación (proyectos y actividades).
- **Designar** responsables para el desarrollo de las operaciones.
- **Establecer** indicadores de eficiencia y eficacia.

Cuál es el Ciclo de la Gestión Municipal Participativa.

Consiste en realizar diferentes eventos participativos para elaborar adecuadamente el Plan Operativo Anual, cómo se evaluará el mismo y su rendición de cuentas. Así, los responsables de la gestión pública municipal y la sociedad civil se pronunciarán efectivamente.

Qué son y en qué consisten las “Cumbres Municipales” para elaborar el POA.

Son espacios en los que se reúnen los actores municipales para la elaboración del Plan Operativo Anual donde cada uno de ellos participa en la identificación y priorización de los programas y proyectos que deben realizarse en la gestión y que contribuyen al desarrollo del municipio. Con su participación, la sociedad civil y otras organizaciones, asumen un rol activo en la toma de decisiones, en la ejecución y control de las obras y proyectos.

Cumbre 1.**Tareas previas** Preparación y organización.

- Convocar a las organizaciones y sectores de Salud y Educación.
- Definir metodología y cronograma.
- Preparación de información para socialización.

Desarrollo.

- Balance de la ejecución del POA de la gestión en curso (Informe Ejecutivo, Concejo, Control Social, Educación y Salud).
- Capacitación sobre la Priorización en el marco del PDM y PEI (Formularios de demanda).

Cumbre 2.**Tareas previas.**

- Elaboración de la Propuesta Municipal.

DESARROLLO

- Disponibilidad de Recursos (Techos)
- Priorización de la demanda social (proyectos) para su consideración en el POA
- Socialización de la oferta municipal y la demanda concertada de Salud y Educación

Cumbre 3.

Tareas previas

- Elaboración del proyecto del POA y Presupuesto.

Desarrollo.

- Presentación del proyecto del POA y Presupuesto, el mismo recoge las demandas priorizadas por las comunidades OTBs, la oferta municipal concertada, los gastos obligatorios y recurrentes (Salud, Educación, etc.) en el marco de las competencias municipales y la visión de desarrollo.
- Concertación del POA y Presupuesto.

Cuáles son los instrumentos para formular el POA Municipal

Para iniciar la formulación del Plan Operativo Anual el alcalde debe solicitar los documentos necesarios a cuatro instancias:

1. Al Viceministerio de Presupuesto.

- Directrices de elaboración del POA: para la base legal del POA.
- Clasificadores Presupuestarios: para saber dónde corresponde cada gasto.
- Techos Presupuestarios: Para priorizar las necesidades más urgentes del municipio.
- Sistema de Gestión Pública: Para registrar ingresos y gastos del municipio

2. Al Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Interno (VIPFE).

- El Sistema de Información Sobre Inversiones (SISIN) Web: para registrar los proyectos de Inversión Pública del Plan Operativo Anual (POA).

3. Al Concejo Municipal.

- La Resolución Municipal del Concejo: Para contar con un POA aprobado.

4. Al Comité de Vigilancia.

- Pronunciamiento al Comité de Vigilancia: Para la conformidad del POA.

Cuáles son los instrumentos para formular el POA Municipal.

Para iniciar la formulación del Plan Operativo Anual el alcalde debe solicitar los documentos necesarios a cuatro instancias:

1. Al Viceministerio de Presupuesto.

- Directrices de elaboración del POA: para la base legal del POA
- Clasificadores Presupuestarios: para saber dónde corresponde cada gasto
- Techos Presupuestarios: Para priorizar las necesidades más urgentes del municipio
- Sistema de Gestión Pública: Para registrar ingresos y gastos del municipio.

2. Al Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Interno (VIPFE).

- El Sistema de Información Sobre Inversiones (SISIN) Web: para registrar los proyectos de Inversión Pública del Plan Operativo Anual (POA).

3. Al Concejo Municipal.

- La Resolución Municipal del Concejo: Para contar con un POA aprobado.

4. Al Comité de Vigilancia.

- Pronunciamiento al Comité de Vigilancia: Para la conformidad del POA.

Recomendaciones importantes.

- No se debe dividir la inversión en proyectos pequeños que no tiene impacto en el municipio. Es preferible que sean pocos proyectos, pero con buenos presupuestos que garanticen la conclusión de la obra.
- En la elaboración del POA **no se** distribuyen recursos por habitante, se priorizan obras en el marco de la **visión de desarrollo**, para que todos los habitantes del municipio se beneficien.
- Los proyectos deben inscribirse en el Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Interno (VIPFE) en función a un perfil mínimo (carpeta), por tanto, el presupuesto asignado debe permitir su ejecución.

Hasta cuándo debe entregarse el POA al Ministerio de Economía.

El POA debe ser entregado en el plazo que establezca el Ministerio de Economía (entre agosto y septiembre) que, luego de su revisión y aprobación, lo adjunta al Presupuesto General del Estado (PGE) y lo presenta a la Asamblea Legislativa Plurinacional.

Un municipio puede hacer cambios en su presupuesto aprobado.

SÍ, dentro su techo aprobado puede realizar traspasos intrainstitucionales, es decir puede llevar recursos de un gasto a otro, pero no transferir gastos de inversión a Servicios Personales (Sueldos). Asimismo, puede inscribir recursos de Donación y Crédito Externo, a través de un trámite que debe efectuar ante el Ministerio de Planificación de Desarrollo, cuando se trate de proyectos de inversión o ante el Ministerio de Economía cuando el gasto se destine a actividades. Además, puede realizar modificaciones a través de un Reformulado del Plan Operativo Anual (POA) y Presupuesto, el cual debe ser enviado al Ministerio de Economía junto a la aprobación del Concejo Municipal y el Pronunciamiento del Control Social (original o copia legalizada) *frente cartillas ministerio de economía unidad de comunicación social.*

Las competencias en relación a los objetivos específicos del programa.

Al terminar el programa el participante estará en la capacidad de:

- Valorar la importancia que tiene la comunicación asertiva para su aplicación en su vida personal y laboral.
- Identificar los principales elementos que intervienen en el proceso de comunicación interpersonal de manera efectiva.
- Identificar los problemas de la percepción y expresión en la relación emisor receptor.
- Aplicar las habilidades del buen receptor y del buen emisor en el contexto del asertividad.
- Aplicar los principios de la asertividad para desarrollar el hábito de saber escuchar.

- Aplicar las técnicas de la comunicación Asertiva que permitan una mayor empatía y colaboración con otros, para mejorar e incrementar la efectividad y los resultados de trabajo tanto a nivel personal como de grupo.
- Retroalimentar de forma clara y objetiva para que se desarrollen espacios gratificantes y modifiquen la conducta agresiva, reactiva o pasiva.
- Comunicar de forma explícita y enriquecer la información si es necesario.
- Llegar a acuerdos cuando haya la necesidad de los mismos y existan controversias.
- Valorar a las otras personas en el margen del respeto a los derechos de uno y de los otros.
- Generar espacios de coordinación mediante comunicación operativa y acuerdos de actividades y tareas en reciprocidad en la medida de los requerimientos Institucionales.
- Expresar las discrepancias con propiedad y respeto apuntando a la consecución de objetivos de grupo más que individuales.
- Expresar criterios de valoración interpersonal de forma equilibrada.

La planificación interna de los servidores públicos del municipio, gestiones de reuniones para actividades extras para el bienestar social, capacitación del personal, desvinculación y sanciones de acuerdo al manual de funciones , administración del personal, administrar y ejecutar políticas y normas de gestión de Recursos Humanos, para las diferentes unidades organizacionales, en función de sus necesidades y requerimientos, procurando la eficacia, eficiencia, transparencia y licitud en el cumplimiento de las tareas asignadas a los servidores públicos para contribuir al logro de los objetivos institucionales.

2.5. Resultados alcanzados.

- En el desarrollo del programa realizado, se presenta los resultados obtenidos aplicado a los participantes, previo el inicio de la capacitación y posterior a la aplicación del programa.
- Se comienza con un análisis por observación y reuniones con secretarios generales de las comunidades, en una previa planificación en el municipio para hacer sus necesidades sentidas sobre los POAS que les corresponden.
- La necesidad de implementar un programa que coadyuve en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades de comunicación asertiva en el personal de los técnicos del municipio surge a través de las malas relaciones interpersonales y falta de comunicación y conocimiento de los dirigentes.
- Posteriormente se realiza el análisis de la aplicación del programa en base a las características de la evaluación del programa mediante la descripción, análisis de la información recabada, se pretende arribar a conclusiones relativas al problema identificado, haciendo énfasis en las variables de posibles soluciones para la interrelación técnicos y dirigentes sindicales.
- Los empleados logran valorar la importancia que tiene la comunicación asertiva y el desarrollo que lleva la aprobación de su presupuesto económico para su aplicación en su vida personal y laboral e Identificar los principales elementos que intervienen en el proceso de comunicación interpersonal de manera efectiva. Y los problemas de la percepción y expresión en la relación emisor receptor
- Los técnicos y dirigentes logran retroalimentar de forma clara y objetiva para que se desarrollen espacios gratificantes y modifiquen la conducta agresiva que en algún momento se presentó, (reactiva o pasiva) y comunicar de forma explícita y enriquecer la información si es necesario.
- Los profesionales del área técnica y dirigentes sindicales logran llegar a acuerdos cuando haya la necesidad de los mismos y existan controversias valorando a las otras personas en el margen del respeto a los derechos de uno y de los otros.

- Los profesionales del área técnica y dirigentes sindicales han generado espacios de coordinación mediante comunicación operativa y acuerdos de actividades en reciprocidad.
- Los profesionales del área técnica y dirigentes sindicales expresan las discrepancias con propiedad y respeto apuntando a la consecución de objetivos de grupo más que individuales. comunicando criterios de valoración interpersonal de forma equilibrada.
- Los profesionales del área técnica y dirigentes sindicales analizan de forma equilibrada las relaciones de grupo promoviendo equidad.

Al considerar los estilos de aprendizaje, las capacidades de comunicación, las experiencias culturales y educativas y los niveles de estudio los críticos argumentan que los exámenes tradicionales de respuesta fija no dan una visión clara y veraz sobre lo que los estudiantes pueden traer con sus conocimientos, solamente permiten traer el recuerdo, observar la comprensión o interpretación del conocimiento, pero no demuestran la habilidad del uso del conocimiento. Además, se argumenta que los exámenes estandarizados de respuesta fija ignoran la importancia del conocimiento holístico, y no permiten evaluar la competencia del participante en objetivos de aprendizaje educacionales de alto nivel de pensamiento o de lo que espera la Institución. Además, con frecuencia el resultado de las evaluaciones se emplea solamente para adjudicar una nota a los participantes y no replantea las estrategias de enseñanza y de aprendizaje para mejorar los esfuerzos.

El reto está, entonces, en desarrollar estrategias de evaluación que respondan, a mostrar cómo los participantes resuelven problemas y no solamente atender al producto final de una tarea, ya que el razonamiento determina la habilidad para transferir aprendizaje, reflejar los valores de la organización y no debe ser limitada a la ejecución individual ya que la vida requiere de la habilidad de trabajo en equipo Permitiendo contar con más de una manera de hacer las cosas, ya que las situaciones de la vida laboral raramente tienen solamente una alternativa correcta para promover la transferencia se presentan tareas que requieren que se use inteligentemente y creativamente las herramientas de aprendizaje.

Se requiere que los participantes comprendan el todo, no sólo las partes. Permitir a los participantes escoger una forma de respuesta con la cual se sientan cómodos de esta forma la evaluación alternativa incluye una variedad de técnicas de evaluación, entendiendo estas como "cualquier instrumento, situación, reprograma o procedimiento que se utilice para obtener información sobre la marcha del proceso; dichas técnicas se pueden adaptar a diferentes situaciones.

Con respecto a la competencia de comunicación asertiva, se puede afirmar que los participantes profesionales de la área técnica y secretarios generales y sus directorios en pleno, alcanzaron mejores niveles de conocimiento sobre la importancia de tener una buena comunicación, Se evidencian mejoras en todas las habilidades ejercitadas estas diferencias se pueden atribuir a la efectividad de estrategias interactivas basadas en el ensayo directo de las habilidades asertivas demandadas en sus funciones de supervisores y representadas en el programa con dinámicas.

Así mismo, en la competencia comunicación asertiva de los técnicos del municipio al comparar los resultados antes y después se observan que todos los rangos resultan positivos, significa que se produjo cambios en todos los participantes por efecto de la aplicación del Programa.

Los beneficiarios con el programa fueron:

7 profesionales arquitectos como ingenieros del área técnica del Gobierno Autónomo Municipal de Chulumani.

67 comunidades con 9 a 11 dirigentes sindicales con los siguientes cargos:

- Secretario (a) general.
- Secretario (a) de relaciones.
- Secretario (a) de justicia.
- Secretario (a) de actas.
- Secretario(a) de hacienda.
- Secretario (a) de deportes.
- Secretario (a) medio ambiente.
- Secretario (a) educación.

- Secretario (a) agricultura.
- Secretario (a) de vialidad.
- Secretario (a) vocal.

Recomendaciones.

Por todo lo anteriormente expuesto se recomienda a la institución pública Municipal:

- Promover más programas de capacitación continua en comunicación asertiva a servidores públicos del municipio, como proceso continuo y de largo plazo, para que se pueda obtener resultados aún más positivos en el fortalecimiento de las habilidades de comunicación interpersonal, debido a que este grupo de personas requiere más espacios como estos, dedicados al desarrollo personal, abordando este y muchos más temas que les servirán para un adecuado relacionamiento interpersonal.
- capacitación asertiva, se puede emplear a partir de instituciones en las que se acojan a este grupo meta, como ser en el personal de instituciones públicas y privadas.
- Las recomendaciones a los técnicos participantes del Programa es la de seguir capacitándose en este y otros temas que fortalezcan su desarrollo integral. Que no dejen de poner en práctica todo lo aprendido a lo largo del programa para que de esta manera los aprendizajes vayan interiorizándose en sus vidas y formen parte permanente de ellos.
- Se recomienda también compartir los conocimientos y las experiencias adquiridas con sus seres más cercanos, para que ellos también de alguna manera se vean beneficiados de este programa y coadyuvar a su fortalecimiento personal.
- Las recomendaciones a la sociedad en general, son las de participar, generar y promover más espacios como estos dedicados al crecimiento personal, para prevenir diferentes tipos de males sociales, como ser violencia interpersonal, familiar, laboral, maltrato y abusos. Abordando este y diferentes temas imprescindibles para la vida cotidiana, trabajando con diferentes sexos estados

civiles y niveles económicos. De esta manera poner nuestro granito de arena para que la sociedad sea cada vez mejor.

- La comunicación asertiva no puede ser utilizada solo en un determinado contexto, manejar la comunicación asertiva, hace parte de las relaciones diarias en diferentes contextos, forma parte de una calidad de vida, permite partir de un problema para encontrar diferentes posibles soluciones, es poder entender, comprender lo que la otra persona piensa, siente, quiere, lo que expresa y también de uno mismo.
- Pero no solo se centra en el saber, sino en aplicar una comunicación asertiva para poder llegar a un acuerdo. Cuando se aplique los conceptos anteriores mencionados se dará una relación interpersonal positiva

Enfoque de gestión por resultados.

Transforma el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos, en el logro de mayores resultados posibles y a menores costos, es decir producir bienes y servicios de calidad. Implica transformaciones en los siguientes ámbitos:

- a) En los procesos de definición de las prioridades públicas.
- b) Se trata de implantar coherencia según los fines sociales en la gestión pública, que permita mejor distribución de los recursos económicos para las comunidades.
- c) Definiendo las competencias de cada entidad, para mejorar los procesos administrativos y dotar de mayor autonomía que implica mayor responsabilidad por el logro de los resultados.
- d) En la ejecución de políticas públicas.
- e) Delega la ejecución y el control social a los gobiernos departamentales y municipales y organizaciones de la sociedad civil.
- f) La descentralización administrativa.

El enfoque de gestión por resultados, implica un profundo cambio en los procesos, así como en la orientación de las prioridades institucionales hacia los intereses colectivos. Transforma el estricto cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos, por

el logro de los mayores resultados posibles y a menores costos, es decir producir bienes y servicios de calidad.

La gestión por resultados permite el control, monitoreo y evaluación de resultados de la operativización de la gestión, su aplicación en el Municipio, ha generado los siguientes efectos:

- Mejoró los procesos administrativos en el área técnica, es decir desburocratizó la administración en el municipio, dotando a los servidores públicos del área de mayor autonomía y de mayor responsabilidad por el logro de resultados ante la comunidad.
- Construyó una nueva cultura de gestión pública municipal, a partir de la transformación de los funcionarios en servidores públicos, capaces en el desempeño de nuevas funciones y responsables por el uso y manejo de los recursos públicos.
- Suscitó una gestión de recursos humanos orientada al usuario, la obtención de resultados y la rendición de cuentas de los responsables de los programas públicos.

2.4. Lecciones aprendidas y buenas prácticas (vinculadas a la intervención)

Al implementar el programa de comunicación asertiva en los técnicos de la área técnica del Gobierno Autónomo de Chulumani y a los dirigentes sindicales de las comunidades que pertenecen al municipio de Chulumani, dentro del programa de capacitación de habilidades sociales en el trabajo con estas poblaciones, se observó que resultó una adecuada forma modeladora de entrenar comportamientos asertivos, ya que era muy agradable para los dirigentes sindicales al realizar representaciones participativas, adaptándose de forma espontánea cuando se les presento múltiples situaciones, invitándoles a responder las mismas, de las cuales debían elegir la respuesta correcta de los grupos, siendo la misma una manera adecuada de poder implementar el aprendizaje de las habilidades. Posteriormente se animó a los secretarios generales niños a dar respuestas

espontaneas a las diversas situaciones que les presentó, tomando como referencia el guion conductual, pero incorporando palabras que ellos usualmente usarían en interacciones similares.

Es necesario reforzar por un tiempo más prolongado el entrenamiento de habilidades de comunicación asertiva como: la interacción grupal y la resolución de conflictos, ampliando el tiempo de aplicación del programa para reforzar las conductas asertivas y modelar las respuestas inapropiadas, incorporando de forma permanente estas enseñanzas dentro de los reglamentos y estatutos internos grupales.

Se observaron que cuando las personas realizan actividades conjuntas, de complejidad o actividades novedosas, intentan interactuar más con sus compañeros de otras comunidades de grupo.

El nivel de competitividad que poseen refuerza su interacción grupal, cuando realizan actividades intergrupales y existen reforzadores positivos de por medio, como por ejemplo que comunidad es más representativa.

También se debe trabajar la administración del programa en ambientes amplios y no con más de 20 personas pues se torna dificultosa la organización de actividades, el seguimiento de las instrucciones y la realización adecuada de cada una de las sesiones.

Es importante que para la enseñanza y entrenamiento de las habilidades sociales se presenten actividades motivadoras como, por ejemplo: iniciar un partido de futbol o alguna actividad que agrade y sea del interés de los participantes, todo con el propósito de garantizar la participación de los mismos en las sesiones.

Por otra parte, es importante reforzar la habilidad social (conversaciones fluidas entre servidores públicos y autoridades sindicales), puesto que no tiene que ser más fluida la comunicación para iniciar una conversación, mantenerla y concluirla adecuadamente, mostrándose tímidos en ocasiones o muy bruscos al momento de dirigirse a otras personas.

En la categoría conversaciones si bien no se hallaron cambios significativos, dentro del proceso de entrenamiento de habilidades sociales, se observó que los niños se esfuerzan por mejorar su habilidad para iniciar una conversación, aun mas tratándose de una habilidad que les es útil para realizar sus actividades laborales, dentro de las cuales se muestran más seguros cuando están acompañados de sus hermanos mayores o algunos de sus familiares, el conflicto surge cuando deben hacerlo de forma individual y ante personas que no son del todo agradables.

Solicitar presupuesto al municipio para la capacitación a facilitadores para el trabajo en entornos por distritos. El trabajo realizado con el programa nace la necesidad de las dificultades de parte de secretarios generales y sus componentes de sus directorios al solicitar sus proyectos al área técnica y la falta de conocimiento sobre la elaboración de su presupuesto económico que son sus POAS, en ocasiones solicitando una demasía de su presupuesto asignado lo que genera problemas en la administración municipal del municipio de Chulumani.

CAPÍTULO III

DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo al cargo como Dirección de recursos Humanos en el Gobierno Autónomo del Municipio de Chulumani estos fueron el desempeño laboral:

- Las relaciones de interacción municipales con las 67 comunidades representados por secretarios generales y diferentes comisiones que pertenecen a las comunidades y las autoridades municipales de Chulumani.
- Las comunidades para su desarrollo de sus comunidades “realizan una contraparte económica” con diferencia al presupuesto económico del municipio.
- Solidaridad del personal del municipio, órgano ejecutivo que corresponde al Alcalde Municipal y legislativo que corresponde a los siete concejales cuando ocurren desastres naturales.
- En el trabajo con los dirigentes sindicales más que todo con los secretarios generales porque, primeramente, se coordinó con ellos sobre el programa, los principales aprendizajes obtenidos mediante la experiencia con la aplicación del programa de entrenamiento de habilidades sociales como comunicación asertiva es el siguiente:
 - al realizar dinámicas grupales y actividades acordes al interés de los participantes, como ser: modulación de voz, expresión corporal, juego de roles, preparación de material audiovisual y técnicas evaluativas lúdicas.
 - Por otra parte, se logró obtener mayor conocimiento en relación a modelos de entrenamiento de habilidades sociales, para las personas que les puede ayudar en actividades sociales que llevan consecuentemente, como ser relaciones con los afiliados de sus comunidades, con enfoques como el de:

- Las competencias que fueron fortalecidas o desarrolladas con el manejo de grupos con población de características en riesgo, y el aprendizaje de actividades y dinámicas de interacción grupal.
- Se fortaleció la capacidad de observación e interacción con los grupos sociales donde se logró identificar otras dificultades en esta población, como ser: falta de autoestima, dependencia afectiva, y falta de control de impulsos, sin embargo, se identificaron también fortalezas como ser: capacidad de liderazgo, participación en ampliados de diferentes convocatorias.

3.1. Aprendizaje laboral.

Los servidores públicos del municipio de Chulumani pueden convertirse en actores estratégicos para la creación de capital humano con miras al desarrollo local del municipio. La gestión de recursos humanos en el ámbito municipal se encuentra a diario con debilidades políticas y administrativas. Sin embargo, se tiene algunas fortalezas que la diferencian de las administraciones provinciales y nacionales: son organizaciones más pequeñas, más democráticas ya que tienen contacto directo con los dirigentes de las comunidades, federaciones, centrales y subcentrales. Seguramente que, en contextos sociales y económicos, la innovación de los servidores públicos municipales en proyectos de desarrollo local será más fluido. En el caso de que no existieran tales condiciones, los responsables gubernamentales de las administraciones municipales deberán, además de fomentar las condiciones externas de desarrollo local, crear las condiciones internas para que los funcionarios sean facilitadores del mismo. Mejorar la capacidad institucional de los municipios requiere de un control de según al manual de funciones, así como de políticas, entre las que se encuentran las de recursos humanos, que acompañen la misión pública de una organización fundamental para el desarrollo del municipio de Chulumani. La solidaridad del Alcalde Municipal, concejales y todo el personal del municipio cuando ocurren situaciones adversas en algún lugar del municipio.

Se hace necesario el conocimiento de la problemática en el contexto local, específicamente en el ámbito de una institución pública; para que, desde la perspectiva de

la Psicología Organizacional, se faciliten herramientas adecuadas que permitan abordar los estados de satisfacción que los trabajadores municipales y su entorno.

Es por ello que, la presente Memoria Laboral tiene como propósito sistematizar las actividades desarrolladas en la institución con relación a la Implementación del Sistema de Administración de Personal y mejorar la comunicación de los funcionarios públicos del Gobierno Autónomo Municipal de Chulumani; ya que, promueve la regulación de los subsistemas y procesos que son las unidades de análisis, mediante estas nuevas alternativas y estrategias se mejoró la operativización de procesos del personal del área técnica para el desempeño eficaz y eficiente de las funciones, mismas que se proyectaron en el desarrollo de las condiciones necesarias para la convivencia social, contribuyendo a mejorar la calidad de vida.

Para efectos de la presente memoria, se tomó en cuenta la definición establecida por la investigadora Sonia Palma Carrillo (2005), quien define la satisfacción laboral como una acción predispuesta hacia el trabajo, con base a las creencias y valores positivos, los cuales se generaron en la rutina laboral.

El desarrollo efectivo de todas las personas que participan de una organización dependerá del nivel de calidad laboral que logren, incrementando su productividad. El desarrollo de las habilidades de los funcionarios, así como su desempeño satisfactorio depende del alcance de objetivos a corto y largo plazo. Por ello es necesario, para los niveles jerárquicos más altos, el conocimiento del bienestar laboral.

Es necesario crear un ambiente de trabajo grato, no sólo en términos de infraestructura e insumos necesarios, sino que también predomine el clima organizacional.

El factor humano no ha tenido la relevancia merecida; ya que, en muchas ocasiones se considera a las personas como simples motores que permiten incrementar la productividad y competitividad de una organización. Es por ello que, reconocer su importancia implica entender a la Satisfacción Laboral, como la herramienta o dimensión organizacional adecuada para evaluar el agrado o desagrado que las personas puedan estar percibiendo en su contexto laboral, y la incidencia positiva o negativa en el desempeño laboral.

Los trabajadores reclaman valoraciones y retroalimentaciones positivas a su rendimiento que se expresarán en niveles superiores de productividad y calidad. Por otro lado, las organizaciones requieren respuestas eficientes a sus requerimientos. Las consecuencias y manifestaciones son físicas y psicológicas. Con relación a los puntos anteriormente expuestos Robbins en 2000 indicaba que las personas que trabajan requieren de tiempo para lograr su adaptación a situaciones novedosas constantes. (*Gonzales, 2008, p. 70*).

Las organizaciones son algo más que la simple suma de sus partes. Deben ser consideradas como sistemas complejos debido al alto nivel de integración y complejidad entre componentes para lograr los objetivos propuestos y su permanencia mediante el mantenimiento de su estabilidad interna. En la actualidad las organizaciones están inmersas en un medio muy inestable debido entre otros factores al rápido desarrollo de la tecnología, la expansión, que implica auge de la mercadotecnia, y a los rápidos cambios sociales, económicos y políticos.

La satisfacción laboral está ligada a esferas de la conducta individual, niveles empresariales y de la sociedad en general. La satisfacción laboral está relacionada con la salud física y mental, la longevidad, adopción de conductas de escape o retirada y equilibrios en el ámbito laboral y no laboral. A nivel empresarial la satisfacción laboral puede estar relacionada a la actividad productiva, aumentándola o deteriorándola.

3.2. Logros profesionales.

En relación a los logros enmarcado en la Psicología Organizacional permite la satisfacción laboral de los servidores públicos del área técnica del Gobierno Autónomo Municipal de Chulumani en función a las necesidades y especificidades de la institución que incorpora programas de desarrollo institucional de recursos humanos en el Gobierno Autónomo Municipal de Chulumani para mejorar la calidez humana entre servidor público y sociedad.

Se alcanzó proyectar el trabajo del programa bajo la modalidad de réplica por la cantidad de comunidades, debido a que se consideraron necesarias dichas enseñanzas como parte

fundamental en el comportamiento e interacción social cotidiana de esta población del municipio de Chulumani. Debido a los alcances del trabajo realizado con los dirigentes que representan a su comunidades para poder trabajar la misma problemática, razón por la que tuve que realizar adaptaciones para la implementación del programa de habilidades de comunicación asertiva enfocado en la población que tienen responsabilidad de direccionar una comunidad como ser:

- Servicio a los intereses de la comunidad, demostrando la flexibilidad en la organización y gestión de recursos para adaptarse a las transformaciones del entorno y a las necesidades cambiantes de la comunidad.
- La igualdad de oportunidades para todos, reconociendo a la misma vez el derecho de los ciudadanos a desempeñar cargos públicos.
- Respeto al ordenamiento jurídico vigente, mostrando que la regulación general del sistema se realice a través de normas en los que se establezca la responsabilidad de los servidores públicos municipales por el trabajo desarrollado y los resultados del mismo.

De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas Públicas en la gestión 2019 en Bolivia existía 342 Gobiernos Autónomos Municipales de los cuales solamente el Gobierno Autónomo Municipal de Chulumani, implantó la Carrera Administrativa Municipal de los cuales se centraba con muchos aspirantes quienes gozan de inamovilidad laboral e impugnar toda determinación relacionada con su ingreso, promoción o retiro, los recursos de revocatoria, jerárquico y los resultados que se detallan a continuación:

Finalmente, y no obstante las recomendaciones realizadas, hacemos un llamado sobre la ausencia de metas y de una visión de futuro de largo plazo del Estado Plurinacional, (frente a una época que él mismo reclama como fundacional de una nueva época, de nuevas instituciones) se expresa en que ni siquiera pueden ser diseñadas instituciones justas en términos normativos. Es decir que ni siquiera pueden decirnos cómo podríamos vivir en una sociedad mejor o más justa.

3.3. Límites y dificultades.

Algunas de las limitaciones y dificultades que se presentaron fueron las siguientes. Se intentó socializar la problemática identificada con el ejecutivo municipal y la parte legislativa que son los concejales mediante reuniones, sin embargo, para coordinar una sesión exclusiva y socializar el tema del programa, no se logró coordinar con los mismos, debido a las diferencias políticas en cada uno de las autoridades.

- Otra de las dificultades que se observaron fue la inasistencia de algunos dirigentes en ciertas sesiones.
- Una de las dificultades que también se observaron fue la falta de tiempo en la realización de las sesiones de los talleres, debido a la distancia que habitan.
- Otra de las dificultades fue en la utilización de los espacios en alguna de las ocasiones en la comunidad Huancapampa, no se tenía las sedes sindicales por problemas internas de la comunidad y se llevó a cabo en el polifuncional de la misma comunidad.
- La sobrecarga laboral de los técnicos en los cargos por la cantidad de comunidades que solicitan sus proyectos, para esto se coordinó con el ejecutivo municipal sobre la importancia de la actividad.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL.

4.1. Planteamientos de futuros desafíos a nivel profesional.

Los futuros desafíos que corresponden al área de psicología son de gran amplitud se establecen caminos que hacen posible la comunicación directa entre la comunidad externa y los sujetos, cuya pasión por la psicología favorece una intervención con altos estándares de calidad.

La articulación ha estado relacionada con la participación en proyectos sociales de amplia relevancia local, regional y nacional, en donde ha sido posible atender procesos de educación, capacitación y formación en modelos de reintegración comunitaria, implementación de acciones en atención psicosocial.

Propiciar espacios de reflexión en procesos de desarrollo y aprendizaje, con el objetivo de lograr una articulación real y poner al servicio de la comunidad los desarrollos e investigaciones que desde la psicología se desarrollen a través de programas y grupos de investigación.

Para poder plantear sobre el futuro de la psicología es necesario partir del contexto en el que se desenvuelve; esto necesariamente implica entender la relación que existe entre el sentido del desarrollo humano y la forma como se llevan a cabo los procesos que la constituyen; además, cualquier formación profesional estará siempre referida a una concepción de sociedad y de desarrollo. Todo proceso de formación humana está inserto en una cultura cuyos símbolos, valores y experiencias definirán su sentido.

Por otro lado, el progreso de la ciencia es una condición necesaria para un desarrollo sostenible, haciendo referencia al futuro esta tendrá una enorme importancia por las demandas y necesidades que generará en el ámbito psicológico.

Además, se debe entender que toda sociedad se fija unas metas culturales que de alguna manera moldean el mundo de las personas y a partir de ellos es que se vive en armonía y con sentido de pertenencia a diferentes grupos sociales.

Según el psicólogo inglés Michael Nytes (1995), la psicología contemporánea tiene muchos problemas, y se observa el fenómeno que el autor denomina “fragmentalismo acumulativo”, en el sentido de que existe una gran dispersión de la misma psicología, más de lo que se podría asimilar apropiadamente. Incluso, sobre un mismo tema hay una tendencia cada vez mayor para hacer muchas cosas divergentes al mismo tiempo. Pero esto no puede evaluarse como negativo; cualquier ciencia floreciente necesita una delimitación estrecha de tópicos de investigación; pero al mismo tiempo, la psicología necesita dedicarse a desarrollar perspectivas amplias que sean enfoques teóricos a gran escala que ayuden a la causa de la síntesis e integración. Una de las grandes responsabilidades que tiene la psicología ante estos nuevos escenarios es entender el significado que han adquirido las ciencias sociales en este nuevo siglo, y para ello hay que tener una concepción clara acerca del objeto de la psicología.

En cuanto los programas aplicados desde la psicología y específicamente mencionando el presente proyecto es importante remarcar que el trabajo deberá ser constante para producir realmente un cambio en la psique de los seres humanos, a exigencia y demanda de los participantes del proyecto, se identifica necesario apoyar los estudios que permitan ideas y saberes nuevos para el área académica, pero que al mismo tiempo indiquen desarrollo y educación para la sociedad en general.

En este capítulo se desarrollará una descripción de la proyección profesional a partir de la defensa de la Memoria Laboral en los próximos años, aquellas competencias que fortalecen a nivel profesional.

La visión profesional que se tiene como profesional es articular una consultora en psicología que contribuya a la sociedad adecuado el manejo técnico riguroso de instrumentos de medición en el ámbito dentro del campo de la psicología organizacional, con la fortaleza en entrenamiento en habilidades sociales.

Al observar las diferentes dificultades mencionadas anteriormente, que bien podrían ser abordadas en etapas iniciales se vio por conveniente proyectar el abordaje de las habilidades sociales de comunicación en:

Una de las proyecciones podría ser apertura un Centro de desarrollo integral para organizaciones sociales de varones y mujeres.

Promover talleres sobre habilidades sociales dirigido a colegios, y trabajar junto a los estudiantes de las promociones, estas importantes enseñanzas, adecuando las mismas al grado.

4.2. Competencias que fortalecerán mi profesión.

- Liderazgo.
- Experiencia con poblaciones en comunidades.
- Trabajo disciplinado, sistemático y organizado.
- Cumplir con las metas y esfuerzo incansablemente ante cualquier adversidad.
- Experiencia en trabajo con jóvenes, especialmente mujeres.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Manejo de dinámicas de grupo.
- Manejo de contención emocional.

4.3. Debilidades en el que el autor debe trabajar.

- Actualización profesional, participar en cursos de actualización.
- Manejo de herramientas digitales, para un adecuado manejo de recursos para la educación.
- Dificultad en manejo del programa de SPSS, debido a su importancia, inscribirse a curso de SPSS intermedio.
- Organización del tiempo, aprender a manejar agendas digitales.

El deseo es aportar en la conformación de una organización de formación de emprendimientos liderados por mujeres, motivarlas y apoyarlas para la conformación y

ejecución de ideas de negocio, mujeres asertivas, con inteligencia emocional desarrollada, con alto sentido de agencia humana y de esta manera aportar al país de Recursos Humanos competentes, creativos y que se adapten al cambio constante de la sociedad en los siete distritos del municipio de Chulumani

4.4. Objetivos Profesionales:

- Dar continuidad a la formación profesional para un adecuado y riguroso manejo de variables psicológicas en los programas que ejecuta la Institución Mujeres Empoderadas.
- Mejorar el programa de fortalecimiento con adecuado manejo instrumentos de medición para elaborar evaluaciones en cada versión que se ejecute el proyecto.
- Aprender sobre formulación y evaluación de proyectos sociales a fin de liderar de manera adecuada proyectos de desarrollo social.
- Conformar dentro el proyecto Mujeres Empoderadas una Incubadora de emprendimientos liderados por mujeres, motivarlas y apoyarlas para la conformación y ejecución de ideas de negocio, mujeres asertivas, con inteligencia emocional desarrollada, con alto sentido de agencia humana y de esta manera aportar al país de Recursos Humanos competentes, creativos y que se adapten al cambio constante de la sociedad.
- Motivar al personal con el cual trabajo para mejorar el desempeño laboral.
- Desarrollar nuevas habilidades para un óptimo desempeño laboral, entre ellas habilidades digitales.
- Invertir en capacitación y actualización de conocimientos.

A partir de la sistematización de la presente memoria laboral, por los años de experiencia en Municipios, la mayor fortaleza identificada es en formar personas con habilidades de comunicación para la interrelación personal, prepararlas para el mercado laboral, formar recursos humanos competentes para empresas grandes y pequeñas, abrir camino para

concienciar a la población de la importancia de las habilidades sociales y emocionales para el éxito y buen desempeño laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABARCA, J. e HIDALGO, M. *El autoconcepto y las habilidades de comunicación*, Pub. Universidad Católica y pontificia de Chile, Santiago de Chile ,1996.

BORDEN, James y STONE, Hans. *Teoría de la psicología del trabajo*. Ed. Plaza & Janes, México, 1982

CABALLO, VICENTE. *Manual de evaluación y tratamiento de las habilidades sociales*. Ed. SIGLO XXI, Santiago de cuba, 1999.

CASTANYER, O. *La asertividad expresión de una sana autoestima*. Ed. Morata, Bogotá. 2003.

CASTANYER, O. y ORTEGA, E. *¿Por qué no logro ser asertivo?* .Ed. Morata, Bogotá, 2002.

GOLDESTEIN Arnold. *Habilidades sociales y autocontrol en la adolescencia*, Ed. SIGLO XXI, Santiago de Cuba, 1999.

GORDON, Thomas; *Rectángulo de la conducta, línea de aceptación*, Ed. El Psiquismo, Gibraltar, 2008

CAPOTE, ALBERTO Y MARIA E. DUARTE. *“Técnicas en Negociaciones”*, 1994

ANEXSOS.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COMUNICACIÓN ASERTIVA.

Técnicas	Nombre de actividad.	Desarrollo
Técnica de asertividad N° 1.	Rendición simulada.	Consiste en mostrarnos de acuerdo con los argumentos del interlocutor, pero sin cambiar la postura. Puede parecer que cedemos, pero solo tomamos impulso.
Técnica de asertividad N° 2.	Ironía asertiva.	Ante una crítica agresiva o fuera de tono no debemos igualar el nuestro al del emisor. En su lugar podemos buscar maneras de responder sin dejar nuestra postura calmada. Puede ser una salida asertiva a un conflicto en el que simplemente no queremos vernos involucrados.
Técnica de asertividad N° 3	Movimientos en la niebla.	Tras escuchar los argumentos de la otra persona podemos buscar la empatía aceptándolos, pero agregando lo que defendemos. Es parecido a la rendición simulada, pero sin ceder terreno.

Técnica de asertividad N° 4.	Pregunta asertiva.	En ocasiones es necesario iniciar una crítica para lograr la información que queremos obtener para luego utilizar la respuesta en nuestra argumentación.
Técnica de asertividad N° 5.	Acuerdo asertivo.	En ocasiones tenemos que admitir los errores pues hacer lo contrario solo empeoraría las cosas. En este caso se puede procurar alejar ese error de nuestra personalidad.
Técnica de asertividad N° 6.	Posponer.	Al igual que la ironía asertiva, es una herramienta a utilizar en caso de interlocutores "violentos" o alterados. En este caso se procura retrasar la conversación para otro momento donde ambos estén en buena predisposición para el diálogo.
Técnica de asertividad N° 7.	Romper el proceso de diálogo.	Cuando se quiere cortar una conversación se puede utilizar la comunicación breve para mostrar desacuerdo, desinterés, etc... Como se suele decir: " a buen entendedor pocas palabras". La utilidad de esto radica en esos momentos en los que tenemos prioridades distintas y queremos expresar que no es el mejor momento para la conversación.

Técnica de asertividad N° 8.	Disco rayado.	<p>Tiene por qué significar que tengamos que repetir la misma frase, lo cual es de poca educación. Me refiero a repetir nuestro argumento tranquilamente y sin dejarnos despistar por asuntos poco relevantes.</p>
Técnica de asertividad N° 9.	Manteniendo espacios.	<p>Cuando uno da la mano no es raro que te cojan el brazo. En estos casos hay que delimitar muy claramente hasta dónde llega un punto negociado.</p>
Técnica de asertividad N° 10.	Aplazamiento.	<p>En una reunión es buena idea llevar un papel o cuaderno donde tomar notas. En este caso podremos anotar consultas o críticas para abordarlas en otro momento y así no alejarnos del objetivo del momento. Ejemplo "tomo nota para hablarlo en la próxima reunión".</p>

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN POR DISTRITOS:

Primera capacitación.		
Distrito.	Nombre de la comunidad a desarrollar.	Comunidades Participantes.
Distrito 1 san Bartolomé	Capacitación en la sede sindical de la comunidad de Mitma.	<ul style="list-style-type: none"> • Mitma • Sipsi • Lecas • Sunquilla Unificada • Machacamarca • San Martín • Parroscato • Cuchumpaya • Villa Concepción Apa • El Paraíso
Segunda capacitación.		
Distrito 2 Huancané	Capacitación en la sede sindical de la comunidad de Tongobaya.	<ul style="list-style-type: none"> • Huancané • Villa Mendoza • Guardapata • Huayrapata • San Martín de Porres • Poxi • San Isidro • Tulduchi • Huancané • San Antonio • Yumala Aripata • Las Lomas • Sanani • Tongobaya
Tercera capacitación.		

<p>Distrito 3 Arcopam</p>	<p>Capacitación en el centro de capacitación de la comunidad de El Colpar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rió Blanco • Palma Pampa • Colpar • Chorrillo • Colopampa • Naranjani
<p>Cuarta capacitación.</p>		
<p>Distrito 4 chirca</p>	<p>Capacitación en la sede sindical de la comunidad de Huancapampa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chirca • Quilasi • Huayrapata Unificada • Sañuni • Jarapata • Pataloa • Bajo Loa • Huancapampa • Rinconada Unificada • Yarija
<p>Quinta capacitación.</p>		
<p>Distrito 5 Ocobaya</p>	<p>Capacitación en la sede sindical de la comunidad de checa parte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ocobaya • Coca Yapu • Tiquimpaya • Siquilini • Yaraguani • Checa Parte • Villa Belén • Cienegani • Yarija Turcata • Lilata

Sexta capacitación.		
distrito 6 Villa Asunta Cutusuma	Capacitación en el centro de capacitación de la comunidad de Cutusuma	<ul style="list-style-type: none"> • Montequilla • Chimpa • Villa Asunta Cutusuma • Cara Carani
Séptima capacitación.		
distrito 7 Tajma – Pasto Pata	Capacitación en la sede de la población de Tajma	<ul style="list-style-type: none"> • Chimasi • Colopampa Chico • San Francisco de Tajma • San José de Pasto Pata • Maticusini Arrozal • Villa Remedios

**SEMINARIO PARA LOS FUNCIONARIOS DEL ÁREA TÉCNICA DEL
GOBIERNO AUTÓNOMO DE CHULUMANI.**

Tema.	Objetivo.	Lugar.	Participantes.
La importancia de comunicación con autoridades sindicales.	Promover aspectos de las relaciones e importancia entre servidor público y autoridades sindicales.	Salón Luis Alcázar del municipio.	7 participantes entre ingenieros y arquitectos.





¿Qué es el Plan Operativo Anual (POA)?

El Plan Operativo Anual (POA) es un instrumento de gestión que permite:

- **Identificar** los objetivos y metas de un municipio o institución
- **Definir** las operaciones necesarias para el cumplimiento del Plan Operativo Anual
- **Determinar** los recursos y el tiempo de ejecución para cada operación (proyectos y actividades)
- **Designar** responsables para el desarrollo de las operaciones
- **Establecer** indicadores de eficiencia y eficacia

