



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROGRAMA DE FORMACIÓN SUPERVISORIA EN SUPERMERCADOS
UNICASA.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,
por:

JENIFFER MARÍA SÁNCHEZ SALAZAR

Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Pedro Vicente Navarro.

Caracas, julio de 2017

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RESUMEN

Título: Programa de Formación Supervisoría en Supermercados UNICASA.

Autor: Jeniffer María Sánchez Salazar

Asesor: Pedro Navarro

Año: 2017

El presente Trabajo Especial de Grado, tiene como objetivo desarrollar un programa de formación supervisoría, a fin de fortalecer las habilidades de liderazgo, motivación, comunicación, manejo de equipos y coaching en el personal gerencial del sistema cliente; derivado del diagnóstico del clima organizacional, previamente realizado en 10 sucursales de la región capital de Supermercados UNICASA.

El programa de formación supervisoría fue basado en el Modelo ADDIE, según Navaridas (2013), es un proceso de diseño instruccional interactivo, con las siguientes etapas: análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación. Se abarcaran como parte del contenido temático de los módulos, las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, coaching y manejo de equipos, las cuales son clave para el desarrollo de las actividades de los Gerentes y Sub-Gerentes de Supermercados UNICASA. Adicionalmente fundamentado por los conceptos de educación para adultos como lo es la teoría de la Andragogía de Knowles (1998).

En relación a la metodología está basada en la investigación aplicada, la cual según Murillo (2008), busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación; y bajo la modalidad investigación desarrollo, orientado en proyecto factible; en cuanto a técnicas e instrumentos, se soporta del diseño instruccional modelo ADDIE y la hoja de ruta como formato para la planificación.

Dada esta investigación se logró desarrollar el programa de formación supervisoría con el objeto de fortalecer las habilidades del equipo gerencial y de esta maneja poder liderar mucho mejor al personal obteniendo así mejores resultados orientados al éxito del sistema cliente.

Palabras Clave: proyecto factible, formación supervisoría, liderazgo, motivación, comunicación, manejo de equipos, coaching, modelo ADDIE, andragogía.

DEDICATORIA

A mí amada familia...

A mis maravillosos padres y hermanos quienes formaron quien soy el día hoy.

A mis hermosos sobrinos.

A mis amados esposo e hija, por todos ustedes doy cada día lo mejor de mí...

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme despertar con salud cada día.

A Gonzalo Lucena, mi esposo, quien con paciencia me ha acompañado en este camino apoyándome y ayudándome en todo lo que le ha sido posible.

A mi familia por creer en mí.

A la UCAB y los profesores quienes han dejado su conocimiento en mí, para ser mejor profesional.

A mis compañeros de estudios y de trabajo.

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACION	3
1.1. Importancia / Planteamiento del Problema.....	3
1.2. Justificación.....	4
1.3. Objetivos	5
1.3.1. Objetivo General:	5
1.3.2. Objetivo Específico:.....	5
CAPITULO II.....	6
MARCO ORGANIZACIONAL	6
2.1 Historia	6
2.2 Misión.....	6
2.3 Visión	7
2.4 Compromiso Social.....	7
2.5 Estructura Organizacional:	7
CAPITULO III.....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
3.1. Marco Conceptual o Teórico	8
3.2. Intervención de cambio	8
3.3. Supervisión.	11
3.4. Programa de Formación Supervisoría.....	13
3.5. Liderazgo	14
3.6. Motivación.	16
3.7. Comunicación	20
3.8. Manejo de Equipos de trabajo.....	24
3.9. Coaching.....	27
3.10. Proceso de Aprendizaje	31
3.10.1. Aprendizaje	31
3.10.2. Aprendizaje en Adultos	32
3.10.3. Andragogía.....	32
3.11. Diseño Instruccional.....	33
3.12. Modelo ADDIE	34
CAPITULO IV.....	36
MARCO METODOLÓGICO.....	36
4.1. Tipo de Investigación	36
4.1.1. Investigación Aplicada.....	36
4.1.2. Investigación de desarrollo.....	36
4.1.3. Proyecto factible.....	37
4.2. Técnicas e Instrumentos	38

4.2.1. Diseño Instruccional	38
4.2.2. Hoja de ruta	39
4.2.3. Modelo ADDIE	39
4.3. Población y muestra	42
4.3.1. Población	42
4.3.2. Muestreo	43
4.4. Operacionalización de variables	44
4.5. Procedimiento	46
CAPITULO V	47
DESARROLLO DE LA PROPUESTA	47
5.1. Diseño de la propuesta	47
5.2. Análisis	47
5.3. Desarrollo	48
5.3.1. Propuesta del Diseño Instruccional para supermercados UNICASA	48
5.4. Desarrollo	70
5.4.1 Desarrollo del Diseño Instruccional	70
5.5. Implementación	85
5.5.1 Programa de Formación supervisoria:	85
5.6. Evaluación	86
5.6.1 Evaluación del Programa de Formación supervisoria:	86
CAPÍTULO VI	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
6.1 Conclusiones	88
6.2 Recomendaciones	90
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	91

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tablas

Tabla 1 Gerenciar versus Liderar, actividades que ejecutan.	16
Tabla 2 Evaluación formativa por cada fase del modelo ADDIE.....	42
Tabla 3 Procedimiento bajo modelo ADDIE.....	45
Tabla 4 Procedimiento bajo modelo ADDIE.....	46
Tabla 5 Hoja de Ruta Dimensión Liderazgo.	50
Tabla 6 Hoja de Ruta dimensión Motivación.....	51
Tabla 7 Hoja de Ruta Dimensión Comunicación.....	52
Tabla 8 Hoja de Ruta Dimensión Manejo de Equipos.....	53
Tabla 9 Hoja de Ruta Dimensión Coaching.	54

Ilustraciones

Ilustración 1 Etapas del ciclo motivacional.....	20
Ilustración 2 Herramienta TGrow Myles Downey (2003).....	31
Ilustración 3 Modelo ADDIE.....	40

INTRODUCCIÓN

En la organización moderna es clave el uso de herramientas que permitan mejorar constantemente sus operaciones, para que exista un equilibrio entre los clientes internos / externos y usuarios, es decir, contar con los mejores recursos, para que el desarrollo de las actividades día a día sean lo más provechosa posible. El contar con un programa de formación supervisoria permite a la organización desarrollar a sus líderes, presentando de forma sencilla, ordenada y sistemática, información relevante. En el caso específico de Supermercados UNICASA, se desarrollaran 5 módulos relativos a liderazgo, motivación, comunicación, coaching y manejo de equipos que serán dictados a los Gerentes y Sub-Gerentes de la Región Capital, para que permita la mejora de estas habilidades, el implementar un programa de formación supervisoria, tendrá como consecuencias positivas el mayor empoderamiento de los supervisores, el desarrollo de sus capacidades, todo esto tendrá efectos a cortos plazos.

El presente informe está conformado por seis capítulos en los cuales se presenta de manera precisa y concreta los elementos que fueron parte del proceso del proyecto factible; que será todo el material didáctico con el contenido programático definido, los materiales visuales para la audiencia, guía de participante, guía del facilitador y sistema de evaluación del programa.

En el Capítulo I se expone el problema de investigación, importancia y planteamiento, justificación, también se explican los objetivos generales, específicos. En el Capítulo II se encuentra el Marco Organizacional, es decir, la reseña histórica, la misión, visión, compromiso social y la estructura del

sistema cliente. En el Capítulo III se presenta el Marco Teórico, donde se indica el marco conceptual, definiendo los conceptos claves de esta investigación, como lo son la intervención de cambio, supervisión, liderazgo, motivación, comunicación, manejo de equipos, coaching, procesos de aprendizaje, andragogía, diseño instruccional modelo ADDIE y el contenido programático. En el Capítulo IV se plantea el Marco Metodológico, el cual sirve de explicación del tipo de investigación, la modalidad de investigación, proyecto factible, las técnicas e instrumentos utilizados, la población y muestra, la operacionalización de las variables y el procedimiento. En el Capítulo V plantea el desarrollo de la propuesta, describiendo y presentando los productos, el programa de formación bajo la estructura de análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación. Finalmente, el capítulo VI presenta las conclusiones y las recomendaciones de esta investigación.

CAPITULO I.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.Importancia / Planteamiento del Problema

Con base en el diagnóstico funcional y operativo que fue realizado se identificó que existen ciertas dificultades en cuanto a la percepción por parte de los empleados acerca de algunas de las dimensiones que componen el clima organizacional en la empresa Supermercados UNICASA. Según Terry, M. (2008), un diagnóstico del clima organizacional se efectúa a través de cuestionarios, premisas que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción personal del clima.

Se evidenció en las entrevistas realizadas que pueden mejorar considerablemente aspectos asociados a la comunicación, al manejo y a la gestión del desempeño, por lo que pudiesen perfectamente implementarse ciertos cambios orientados a que ambas dimensiones puedan ser mucho mejor percibidas en el corto plazo, por el personal base de cada área de adscripción (perecedero, no perecedero y administrativo).

Es por ello que se requiere de un proceso de formación del personal gerencial de UNICASA como líderes, buscando fomentar la innovación, transformación y sobre todo la excelencia en todas las labores que llevan a cabo tanto individualmente como con sus respectivos equipos de trabajo, donde se puedan fortalecer sus habilidades en liderazgo, motivación, comunicación, manejo de equipos y coaching.

Como parte de las recomendaciones realizadas luego del diagnóstico, se propone fortalecer el aspecto comunicacional, de tal forma que permita mantener y reforzar en todos los empleados los objetivos y metas de la organización, así mismo el hecho de incentivar el diálogo y la

retroalimentación acerca de los resultados obtenidos durante un determinado período entre: gerentes, encargados y personal de base en cada sucursal para poder mantener el buen flujo de información.

Dada la significación de los aspectos antes planteados, surge la necesidad de dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las estrategias más idóneas a fin de fortalecer las habilidades en las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, manejo de equipos y coaching del personal gerencial del sistema cliente?

1.2. Justificación

Para generar un importante cambio a nivel organizacional se diseñó un programa de formación supervisoria, que permita otorgar a los Gerentes y Sub Gerentes de cada sucursal diversas herramientas de carácter gerencial, conocimientos que permitan fortalecer las habilidades necesarias para que puedan optimizar la gestión y el liderazgo en sus respectivos equipos de trabajo y obtener mejores resultados.

Su importancia se fundamenta en asegurar que una vez culminado dicho programa, los Gerentes y Sub Gerentes de cada sucursal puedan lograr identificar aquellas variables o áreas clave que puedan estar afectando la productividad o reduciendo la eficacia en las operaciones diarias y en base a ello pongan en práctica los conocimientos y herramientas adquiridas para influenciar la conducta y el desempeño de sus colaboradores, de manera positiva utilizando diversas estrategias y mecanismos alineados a las necesidades del negocio.

Con este programa estaríamos buscando cambiar en cierta forma el modo de ser y hacer las cosas por parte del personal gerencial y por ende de la organización, estimulando una nueva forma de observar, de pensar y por lo tanto de actuar día a día ante el trabajo, siempre en miras de poder lograr

los resultados que se esperan y mejorar las dimensiones del clima organizacional identificadas con la menor percepción.

Uno de los objetivos fundamentales es poder orientarles en la tarea de fortalecer habilidades que puedan aplicar con sus supervisados.

Sin duda alguna se trata de un Programa hecho a la medida de la organización, desarrollado en base de sus necesidades, el cual puede ser replicado perfectamente a nuevas generaciones de líderes e incluso a aquellas personas que se encuentran en proceso de formación (encargados con potencial para ascender al cargo sub gerentes).

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General:

Desarrollar un programa de formación supervisoria, a fin de fortalecer las habilidades de Liderazgo, Motivación, Comunicación, Manejo de Equipos y Coaching en el personal gerencial del sistema cliente.

1.3.2. Objetivo Específico:

Diseñar un programa de formación supervisoria en las dimensiones de Liderazgo, Motivación, Comunicación, Manejo de Equipos y Coaching a fin de fortalecer las habilidades supervisorias en el personal gerencial del sistema cliente.

CAPITULO II.

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia

El 04 noviembre 1982 empresarios portugueses se asociaron y formaron lo que es Supermercados UNICASA C.A. una cadena comercializadora de alimentos, con más de 30 años en el mercado venezolano. Para el año de 1984 estableció la red con 10 sucursales. En los años siguientes se dio la apertura de tiendas en los Valles del Tuy, los Altos Mirandinos, Barcelona, Puerto La Cruz y Charallave. En el año 1997 se crea el UNICASA Express. En 2001 se estrenó el CENDIS (Centro de distribución), considerado el más moderno de Latinoamérica. Para el 2011 innovó con un formato diferente al abrir la sucursal en Los Samanes (Maturín) e incursionó en el mundo del running con la realización de la 1era Carrera 10k y Caminata 5k UNICASA. En 2015 inauguró la nueva Oficina Principal, ubicada en Boleíta Norte (Ciudad Center).

2.2 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciéndoles calidad y variedad de productos y servicios a precios competitivos y asegurándoles una agradable experiencia de compra. Para esto, nos esforzamos en desarrollar una cadena multiformatos rentable, con alta eficiencia operativa, recursos humanos competentes y tecnología de vanguardia; capaz de sustentar un exitoso crecimiento.

2.3 Visión

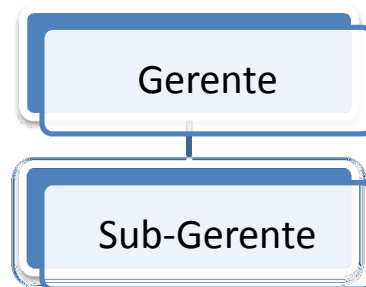
Ser la cadena de autoservicio líder en el país, competitiva en precios y en calidad de servicio, superando las expectativas de nuestros clientes e inversionista.

2.4 Compromiso Social

Más que una cadena de supermercados, una cadena de buenas acciones; UNICASA alinea su inversión social con el negocio, dirigiendo acciones al desarrollo de las comunidades donde realiza sus operaciones, promoviendo programas de salud, educación y ambiente con el apoyo a sus aliados sociales.

2.5 Estructura Organizacional:

Únicamente se tomaran en cuenta dos (2) niveles jerárquicos de la estructura organizativa de las tiendas.



CAPITULO III.

MARCO TEÓRICO

3.1. Marco Conceptual o Teórico

Tamayo (2004) define que el marco teórico puede ayudar a precisar y organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones completas. Sus funciones principales son delimitar el área de la investigación, sugerir guías de investigación, resumir conocimientos existentes en el área que se va a investigar y expresar proposiciones teóricas generales, postulados, marcos de referencias a los que van a servir como base para formular hipótesis, operacionalizar variables y establecer las teorías de técnicas y procedimientos a seguir.

3.2. Intervención de cambio

Partiendo del concepto inicial de intervención, Garzón (2005) plantea que una intervención es la interrupción planeada de un proceso para producir cambio; lo que deriva en el ámbito organizacional a la intervención como el conjunto de trabajos estructurados en los que las unidades organizacionales seleccionadas (aplicables en un individuo, grupo, intergrupo o sistema total para el logro de objetivos) emprenden una tarea o sucesión de ellas, en donde los objetivos se relacionan directa o indirectamente con mejoras organizacionales.

Es importante señalar, que existen elementos necesarios para que se dé la intervención dentro del ámbito del desarrollo organizacional, las cuales son:

- Que responda a una necesidad sentida por el cliente para el cambio.
- Que involucre al cliente en la actividad de planear e implantar el evento de cambio.
- Debe haber una modificación de la cultura del cliente, como resultado de la intervención.
- Debe lograrse independencia del cliente.

Por otra parte es necesario tener presente que para la selección de la estrategia de intervención, se deben conocer los requerimientos del cliente y analizar si es momento apropiado para llevar a cabo la intervención. Al finalizar la intervención es posible conseguir los siguientes tres resultados, primero el sistema cliente ha aprendido a enfrentarse más acertadamente al o a los problemas con los que inicio el proceso consultivo, segundo el cliente ha aprendido a visualizar más hacia el escalamiento de problemas futuros, es decir prevención, y a tomar decisiones más apropiadas, finalmente el cliente ha aprendido nuevos mecanismos de coordinación y adaptación, que le ayudan a mantener una salud estable y le faciliten los cambios a realizar sin dejar de ser productivos.

Asimismo, espera obtener los siguientes resultados:

- Retroalimentación,
- Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales,
- Incremento de la interacción y la comunicación,
- Confrontación,
- Educación,
- Participación, Responsabilidad creciente,
- Energía y optimismo crecientes.

En cuanto a las mejores prácticas para la ejecución de las actividades asociadas a la intervención, French y Bell (1996), sugieren que para estructurar lo más eficientemente las actividades, se debe promover el aprendizaje y el cambio, en función a los siguientes puntos:

1. Las personas pertinentes, es decir las más afectadas por el problema o la oportunidad deben estar allí, por lo que las actividades deben estructurarse considerando la participación de ellos.
2. La actividad debe ser estructurada orientando al problema u oportunidad y orientada a los problemas y oportunidades generadas por los mismos clientes. La resolución de los problemas y el aprovechamiento de las oportunidades son tareas agradables que involucran e interesan a la mayoría de las personas, no importa si se debe a un deseo de competencia a uno de dominio. Cuando el tema sobre el cual se trabaja ha sido definido por el cliente, el apoyo es mayor, y hay una recompensa real cuando los clientes están resolviendo los problemas que han declarado que son máxima prioridad.
3. La meta y el cómo lograrlo deben ser claros, la actividad debe ser estructurada considerándolo, esto con el objetivo de impulsar que los individuos estén conectados con la actividad y contribuyan al logro.
4. Debe estructurarse la actividad considerando la mayor probabilidad de éxito, en este sentido debe revisarse las expectativas y ser realistas, los objetivos deben ser manejable y accesibles.
5. Estructurar la tarea de manera que incluya tanto un aprendizaje basado en la experiencia, como en base conceptual / cognoscitiva / teórica. Al relacionar la experiencia con modelos y

teorías conceptuales y con experiencias y creencias, se propicia que el aprendizaje se convierta en algo integrado para el individuo.

6. En cuanto al ambiente de la actividad, debe estructurarse de manera que las personas esperen aprender juntas, y realizar experimentos, a fin de seleccionar los mejores procedimientos, deben sentirse liberados sin ansiedades o la defensiva.
7. Propiciar que al establecer la actividad, se considere que aprendan la forma de aprender, es decir que debe existir el tiempo necesario para la reflexión y disgregar los aprendizajes.
8. La actividad debe estar estructurada de manera que los individuos puedan aprender tanto acerca de la tarea, como acerca de los procesos. En relación a la tarea, representa a lo que los individuos trabajan en cuanto a los procesos refieren a la forma en que se está trabajando. De esta manera se obtendrá un aprendizaje en ambos aspectos.
9. Por último, se debe estructurar la actividad para que los individuos estén concentrados y en todos los aspectos, es decir considerar las exigencias del rol, los pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos, y no solo algunos, esto permitirá incrementar la habilidad de los individuos para florecer.

El contemplar lo anterior expuesto, en el proceso de intervención de cambio permitirá el logro más exitoso y efectivo del mismo, considerando como punto clave hacer partícipe activos a las partes involucradas.

3.3. Supervisión.

Según Reyes (2004), la supervisión deriva de súper, sobre, y de sisum, supino de videre, ver; implica, por lo tanto ver sobre, revisar, vigilar. La

función supervisoria supone, ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque generalmente está presente en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados por ello supervisores inmediatos.

Por su parte Puig (2015), define a la supervisión como una práctica multiforme que se da individual o en grupos, orientado al área académica, profesionales en ejercicio o instituciones; adicionalmente lo asocia a palabras sinónimas tales como inspección, control, vigilancia, comprobación y revisión, lo que quiere decir que se denomina a la empresa, persona o departamento responsable de controlar las tareas y productividad de los empleados. Las siguientes variables permiten que la supervisión sea posible de clasificarse:

- Número de personas supervisadas, individuos, grupos o colectivos.
- Procedencia de los supervisados: misma empresa o externa.
- Disciplina y calificación profesional.
- Calificación del supervisor, disciplina afín o distinta a la de los supervisados.
- Objetivos y metas establecidas.

El profesional supervisor, al ejercer su gestión, se dota de conocimientos en ciencias sociales, psicológicas y humanas, también de la organización y de los propios de su profesión. La influencia que ejerce sobre sus supervisados debe ser de conocimiento del supervisado y manejado adecuadamente por ambas partes. El proceso de supervisión, conlleva el crear un esquema integral en el que deberá indicar los contenidos en supervisión, estructurados en contenidos relacionados, sobre la tarea o el saber; así como también se establecerá la relación técnico que afecta a la organización, al supervisor y a los aspectos facilitadores del marco de trabajo, finalmente se mostraran las distintas etapas con las referencias a tenerse en consideración.

3.4. Programa de Formación Supervisoría

Uno de los componentes clave desde el punto de vista organizacional y que sin duda permanece en el tiempo, es el talento humano requerido por el personal gerencial para enfrentar grandes desafíos cada día.

Todo líder debe centrarse en desarrollar aquellas capacidades requeridas para diseñar y ofrecer soluciones óptimas ante cualquier problema que se presente. Es así como podrá incluir a sus colaboradores en desarrollos futuros de la organización, recordemos que es parte de su responsabilidad, acompañar el proceso de coaching necesario a quienes están bajo su supervisión.

Los supervisores eficaces necesitan conocimientos y habilidades relevantes para lograr resultados óptimos, su rol es fundamental en el funcionamiento de toda organización, puesto que constituye el nexo de comunicación con el personal administrativo y por supuesto, con el cliente.

Un programa de formación supervisoría busca fomentar el desarrollo de capacidades en favor de un crecimiento sostenido que articule las diferentes dimensiones que comprende el contexto organizacional, de tal manera que la empresa asuma la responsabilidad de construir un futuro donde cada uno de sus potenciales líderes puedan reconocer los espacios y situaciones que le permitirán crecer mediante procesos de aprendizaje compartido.

Según Adair J. (2005), los programas de formación supervisoría deben ser breves, estar dirigidos por un entrenador capacitado y apoyados por material de e-learning. El entrenamiento debe ser simple, práctico, relevante, diversificado (ofrecer variedad en los ejercicios) y, sobre todo, tener un carácter completamente abierto a la participación de quienes lo realizan.

Una vez definida la logística requerida, los facilitadores tendrán la responsabilidad de impartir los contenidos significativos y relevantes en un tiempo determinado, que permita incluir marcos teóricos; pero también

experienciales que le permitan al participante reconocer, mediante simulaciones y otras técnicas la importancia, de profundizar en cada uno de los temas propuestos para el proceso. Es importante verificar los avances obtenidos, ajustar y alinear el rumbo, incorporar nuevos aspectos que vayan surgiendo en el desarrollo de los diferentes módulos, validar los esquemas de aprendizaje y asegurar métodos de evaluación y calificación de lo realizado. Vecino (2014).

En este caso el programa contendrá un total de cinco (5) módulos y estará dirigido principalmente a desarrollar habilidades de liderazgo, motivación, comunicación, coaching y manejo de equipos, tomando en cuenta una perspectiva genérica del rol que cumplen tanto los Gerentes como los Sub. Gerentes en cada una de las sucursales a su cargo.

3.5. Liderazgo

Según Robins (2002), el liderazgo es el poder de influenciar a otras personas para que desempeñen más allá de las acciones que estableció la autoridad formal. Partiendo de este concepto se desarrolla el modulo I, que describe al liderazgo. Por su parte en relación a los tipos de liderazgo se desarrollan Laissez-faire / Delegativo, Democrático, Transaccional, Autocrático, Transformacional, se describen sus características, habilidades y estilos, se presenta la diferencia entre liderar y gerenciar, El rol del líder en la construcción de equipos.

El liderazgo, definido por Chiavenato (1999), como cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder), y el de liderazgo como función (derivado de una distribución de la autoridad para tomar decisiones de una empresa). El grado de cualidad de liderazgo demostradas por un individuo depende no solo de sus propias característica, sino también de las características de las

situaciones que encuentra, EL comportamiento del líder, debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos.

En cuanto a los tipos de liderazgos, se definen brevemente:

Laissez-faire / Delegativo: Estilo de no intervención y falta de feedback regular. Interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible.

Democrático: Se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo.

Transaccional: Se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Autocrático: Permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo.

Transformacional: Emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados.

Otro referente teórico utilizado para el desarrollo de este módulo fue Yulk G. (2008), quien explica la diferencia de liderazgo y dirección, donde una persona puede ser líder sin ser directivo, y de la misma manera puede ser un directivo sin ejercer liderazgo. El liderazgo se percibe como una relación de influencias multidireccionales entre el líder un sus seguidores como el fin común para conseguir un cambio. Los líderes y los seguidores se influyen mutuamente en el transcurso de una interacción no coercitiva para definir lo que desean realizar Rost (1991), citado por Yulk G. (2008).

Tabla 1 Gerenciar versus Liderar, actividades que ejecutan.

Gerenciar		Liderar
• Planear • Presupuestar • Organizar • Controlar • Mantener orden	Ambos buscan el éxito	• Establece dirección y alineamiento • Inspira • Es mentor • Facilita transformación

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al rol del líder en la organización, estos tienen la responsabilidad de garantizar que sus respectivas áreas, trabajen de manera integrada en la realización de su función básica. Su papel es girar las instrucciones necesarias y proporcionar las condiciones acordes para la ejecución del trabajo, de esta manera es fundamental que el mismo este consciente de su participación activa en la construcción de equipos de trabajo que sean eficaces.

El entusiasmo que proviene de un líder, puede inducir e impulsar a todo el grupo en una misma dirección. Esto resalta la gran importancia del mismo dentro del equipo, por lo que su actitud frente a éste puede ser favorable o no, en la orientación del grupo de trabajo. Es capaz de captar las sutiles señales de emoción que se presenten en el grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas señales. El líder es un espejo que manifiesta la experiencia del equipo de trabajo.

3.6. Motivación.

La cantidad de esfuerzo que una persona ejerza se hallará relacionado con su aptitud; si un individuo no posee cualidades para analizar un problema, probablemente no ejercerá esfuerzo para resolver Martinez (2012).

Un individuo reaccionará ante los estímulos externos de acuerdo a su formación biológica, las experiencias previas y el estado de sus procesos.

Maslow (1954) en su teoría de la Motivación en los seres humanos, establece una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer, esta se ha representado en forma de “La Pirámide de Maslow”, donde según el autor un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de nivel más alto.

Por su parte la desmotivación, se refiere al sentimiento de desesperanza ante los obstáculos o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía; es un estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos limitantes y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias negativas, propias o ajenas, y una auto-percepción de incapacidad para generar los resultados deseados.

En relación a los tipos de motivación, se definen brevemente:

- a) Motivación extrínseca, la cual es el deseo que impulsa la conducta para obtener una recompensa externa o evitar un castigo.
- b) Motivación intrínseca, es el deseo que impulsa la conducta es interno.

Características:

- Mientras mayor es el deseo o la necesidad se incrementará en gran medida la motivación.
- La motivación supera a las razones.

- Tanto la conducta como el comportamiento de los individuos, son elementos que influyen directamente sobre la motivación y el grado de la misma en el individuo.
- La motivación impulsa el desarrollo de las nuevas soluciones y del ingenio.
- Por medio de la motivación se logra establecer nuevos esquemas de interacción entre los individuos.
- **Proceso psicológico interno.** La motivación es un fenómeno psicológico que no puede medirse u observarse directamente, solo se puede evaluar a través de los comportamientos que desencadena y de los resultados que logra.
- **Fenómeno individual.** Aunque muchas personas pueden ser motivadas aplicando los mismos estímulos, muchas otras podrían reaccionar de un modo diferente al esperado, por eso es importante conocer a quién va dirigida la motivación.
- **Compleja.** La motivación reviste bastante complejidad de análisis, ya que integra aspectos cognitivos y afectivos, así como conscientes e inconscientes.
- **Extrínseca o intrínseca.** Se habla de motivación extrínseca cuando esta viene desde el afuera, en general asociada a una recompensa (material o no). Por el contrario, la motivación intrínseca obedece a factores o impulsos internos del sujeto.
- **Intencional o propositiva.** Al estar orientada hacia una meta u objetivo claramente planteado *a priori* (que puede ser: vender más, producir más, aprender un idioma, dominar un deporte), la motivación logra una actitud positiva y hace que la tarea se encare con energía.
- **Genera conductas activas y persistentes.** Es lógico pensar que cuanto más fuerte sea el estímulo o la necesidad que dispara la conducta, mayor será la energía puesta en esa dirección, así como la persistencia en la consecución del logro.

- **Genera autoestima.** La motivación saca al individuo de la inercia natural a hacer siempre lo mismo, del mismo modo, al plantear nuevos desafíos. La posibilidad de esforzarse en el logro de nuevas metas renueva la confianza en uno mismo y contribuye a la autoestima.
- **Se retroalimenta.** El proceso de motivación disparado por determinantes internos o externos mueve la conducta en determinada dirección, y al interactuar con el medio, va creando un sistema de retroalimentación, donde los demás se suman a la actitud de superación. Recuperado de <https://www.caracteristicas.co/motivacion>

Ciclo motivacional.

Chiavenato (1999), explica al ciclo motivacional de la siguiente manera:

“El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico, hasta que un estímulo lo rompa o cree una necesidad, la cual provoca un estado de tensión que sustituye el anterior estado de equilibrio. La tensión genera un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Si esta lo satisface, el organismo retorna a su estado de equilibrio inicial hasta que sobrevenga otro estímulo. Toda satisfacción es básicamente una liberación tensión, una descarga tensional que permite el retorno al equilibrio anterior”.



Ilustración 1 Etapas del ciclo motivacional
Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato I. (1999).

3.7. Comunicación

El módulo III del programa está basado en comunicación, por lo que seguidamente, se describirá su concepto.

“La comunicación, es el intercambio de información entre los individuos; es decir, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social. La comunicación codifica el mensaje y lo envía en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos), a través de determinado canal (aire, alambres, papel), a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado. La comunicación oral directa, es decir, la conversación, emplea el lenguaje como código y lo refuerza con elementos de comunicación no verbales (cuando no hay respuesta a este tipo de comunicación, también es una comunicación directa). La comunicación interpersonal también puede intercambiar

mensajes a distancia, mediante la escritura o el teléfono”. Chiavenato (1999).

La comunicación es una acción que cumple dos propósitos fundamentales: a) proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas, y b) provee las actitudes necesarias que estimula a la motivación, la cooperación y la satisfacción en los puestos de trabajo.

En conjunto, estos dos propósitos sirven para propiciar un ambiente que conduce a incrementar el sentido de equipo y lograr mejor desempeño en las actividades y tareas asignadas. Es importante destacar que la comunicación es clave para que exista la relación entre las personas y en el ámbito organizacional para explicar con claridad, a los colaboradores, los motivos de las decisiones y acciones que son tomadas. Los colaboradores requieren recibir de parte de sus líderes un flujo de comunicación capaz de satisfacerles las necesidades. En paralelo, los líderes requieren recibir de los colaboradores un flujo de comunicación capaz de darles una idea precisa de lo que está ocurriendo. Es necesario que los líderes con cierta frecuencia evalúen la gestión de sus equipos para determinar y evaluar si las instrucciones se están realizando según las expectativas y de esta forma también conocer como es su desempeño.

La evaluación se basa en los siguientes aspectos:

1. Los individuos ejecutan mejor las tareas asignadas cuando conocen los estándares de su trabajo.
2. La organización es más eficiente cuando el colaborador y el líder saben cuáles son las responsabilidades de desempeño de cada uno y que es lo que la organización espera de ellos.

3. Cada colaborador puede ser ayudado para que de la máxima contribución a la organización y utilice el máximo de sus habilidades y capacidades.

Según Shannon citado por Chiavenato (1999), el sistema de comunicación está conformado por seis componentes: fuente, transmisor, canal, receptor, destino y ruido. Cada uno de esos componentes del sistema de comunicación desempeña un rol:

1. Fuente significa la persona, cosa o proceso que emite o provee los mensajes por intermedio del sistema
2. Transmisor significa el proceso o equipo que opera el mensaje, transmitiéndolo de la fuente al canal. El transmisor codifica el mensaje enviado por la fuente para poder transmitirlo. Es el caso de los impulsos sonoros (voz humana de la fuente) que son transformados y codificados en impulsos eléctricos por teléfono (transmisor) para ser transmitidos a otro teléfono (receptor) distante. En principio, todo transmisor es un codificador de mensajes.
3. Canal significa el equipo o espacio intermedio entre el transmisor y el receptor, en el sistema de comunicación. En telefonía, el canal es el circuito de hilos conductores del mensaje de un teléfono a otro. En radiotransmisión, el canal es el espacio libre a través del cual se difunde el mensaje a partir de la antena.
4. Receptor significa el proceso o equipo que recibe el mensaje en el canal. Por tanto, el receptor decodifica el mensaje para colocarlo a disposición del destino. Es el caso de los impulsos eléctricos (canal telefónico) que son transformados y decodificados en impulsos sonoros por el teléfono (receptor) para ser interpretados por el destino (persona que está escuchando en el teléfono receptor). En principio, todo receptor es un decodificador de mensajes.

5. Destino significa la persona, cosa o proceso a quien se envía el mensaje en el punto final del sistema de comunicación.
6. Ruido significa la cantidad de perturbaciones indeseables que tienden a alterar de manera imprevisible los mensajes transmitidos. Se usa la palabra ruido para significar las perturbaciones presentes a lo largo de los diversos componentes del sistema, como el caso de las perturbaciones provocadas por los defectos en el transmisor o en el receptor, uniones inadecuadas en los circuitos, etc. En ocasiones, la palabra interferencia se utiliza para indicar una perturbación externa al sistema. Que influye negativamente en su funcionamiento, como en el caso de uniones cruzadas, ambiente ruidoso, interrupciones, interferencias climáticas, etc. En un sistema de comunicaciones, toda fuente de error o distorsión está incluida en el concepto de ruido. Una información ambigua, o que induce a error, es una información que contiene ruido.

La importancia de la comunicación se basa en que los seres humanos requieren comunicarse para transmitir sus emociones y mensajes importantes para el desarrollo de todas sus actividades en todos los ámbitos, por otra parte la comunicación no sólo debe existir, sino que debe ser buena, de calidad, entendible y que permita comunicarse bien, sin que se cometan errores.

Por su parte, la comunicación en el ámbito laboral, es clave para el logro de los objetivos planteados, dado a que de forma clara deben girarse instrucciones y planificación de las gestiones, informar cuales son las políticas y procedimientos que son fundamentales a la organización, existe tanto comunicación interna entre todas las áreas y externa con clientes, proveedores y otros. Estos tipos de comunicación pueden darse con los siguientes canales: reuniones, teléfono, video llamadas, correos electrónicos,

redes sociales, entre otros. La comunicación dentro de una organización puede ser vista de forma jerárquica fundamentada en órdenes y reglas, aceptación de políticas, por lo que es importante destacar la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. Ser efectivos y obtener rendimiento esperado dependerán en gran medida de que exista una excelente comunicación.

En lo relativo al tipo de comunicación que existe en la organización se pueden citar las siguientes: comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal, comunicación oblicua.

3.8. Manejo de Equipos de trabajo

En el módulo IV se desarrolla la temática de manejo de equipo de trabajo, por lo que es necesario definir que es un equipo de trabajo, se explica a continuación.

Los equipos de trabajo, constan de un número de individuos que trabajan juntos para lograr un objetivo común. En las organizaciones se establecen sus labores en grupos de personas; pero cada uno tiene su asignación particular. El fundamento del trabajo en equipo es la delegación de competencias, donde se asignan las responsabilidades, sin que tengan que solicitar validación constantes de los niveles superiores, esto quiere decir que se le da la autonomía y autoridad necesaria para que tomen decisiones. Esto sugiere que exista equilibrio en el grado de control que se ejerce sobre el equipo.

Según Hayes (2002), un buen equipo tiene las siguientes características:

- Tiene un claro concepto de su mismo como grupo.
- Interactúa positivamente con la gente de fuera
- Fomenta ideas y opiniones positivas

- Comunica de forma clara.

Rol de los equipos en la organización.

Los equipos son para crear una máquina eficiente que sirva para realizar las tareas y los proyectos adecuadamente. Un equipo a menudo tiene un líder, que guía a los demás miembros para cumplir con las expectativas de la compañía. Además, cada líder de equipo debe incluir a todos los trabajadores para aumentar la motivación y la moral en el lugar de trabajo. No obstante, el rol de los equipos en las organizaciones también tiene una importancia práctica.

Equipo de alto desempeño

Son aquellos que sobrepasan en rendimiento todas las expectativas razonables, así como los resultados de otros equipos situados al mismo nivel. Estos equipos de alto rendimiento se sorprenden incluso ellos mismos,

Elementos básicos: Actividades interdependientes y Una visión de un objetivo común y cuya interdependencia tiene un impacto en el resultado global del equipo.

La importancia del trabajo en equipo se fundamenta, entonces, en aspectos claves que tienen que ver con:

“Los Roles de los participantes. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes el equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

La comunicación. Es un factor definitivo que permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y

establecer un clima organizacional adecuado, por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

Liderazgo. Es un aspecto que permite motivar y animar a los integrantes a tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.

Compensación. Cada integrante debe percibir que recibe, no sólo en el aspecto económico, sino en el reconocimiento que merece, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.

Compromiso. Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo”. Vecino J. (2016)

Características:

- Conocimiento de la razón de ser del equipo en el cual participan.
- Interés por lo que ocurre en la vida del equipo de trabajo.
- Contribución al logro esperado.
- Sentido de pertenencia no sólo al equipo sino también a la organización.
- Saben qué se espera de ellas en su gestión.
- Apoyan a otros miembros del equipo cuando estos no desarrollan a plenitud sus compromisos
- Motivan y animan a todo el equipo
- Se alegra sinceramente del triunfo de sus integrantes

- Es solidario cuando debe serlo.
- Reflexiona e invita al equipo a revisar los resultados obtenidos.
- Integra a los recién llegados

Recuperado de: Vecino J. (2016)

(http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion)

3.9. Coaching

Coaching, “Proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión por parte del directivo, director general, consejero delegado, etc. que tiene como objetivo aumentar el nivel de rendimiento”, Payeras (2004). El llevar a cabo un proceso de coaching dará resultados positivos incidiendo en los resultados, de cara al cliente interno y externo.

Lo que no es coaching.

Según Román y Fernandez (2008). Los siguientes no forman parte de la esencia del coaching.

- No es psicoterapia, los directivos frecuentemente eluden el coaching, porque temen que adentrarse en ese mundo les exija convertirse en una especie de psicólogos. Imaginan que tendrán que bucear en los oscuros secretos de la persona asistida.
- No es hacer feliz a la gente, muchos directivos piensan que el coaching significa hacer lo que ya hacen, pero teniendo en cuenta los “sentimientos” de sus coachees, debido a que cuando hacen coaching, se concretarán en la persona. En realidad, si bien

gestionar es simplemente asegurarse de que algún alcance ciertos niveles de desempeño, el coaching consiste en ayuda a que esa persona gestione los problemas por sí misma.

- No es mentoring, un coach no establece vínculos emocionales. Un mentor, sí. Si alguien no cumple un compromiso, un mentor podría decir: “Usted me ha desilusionado”. En cambio, en las mismas situaciones el coach diría; “esto es lo que usted dijo que haría, y no lo está haciendo”.

Etapas del Coaching.

1. Explicar el propósito y la importancia de lo que se está tratando de enseñarle a la persona.
2. Explica los procesos y técnicas que las personas tienen que utilizar.
3. Mostrar a la persona como se hace.
4. Observar mientras las personas practican el proceso.
5. Proporciona Feedback inmediato y específico, ya sea para corregir errores o para reforzar éxitos.
6. Expresar confianza en la habilidad de las persona para alcanzar el éxito.

Características.

Las cinco características básicas del coaching son según Román y Fernández (2008):

1. La visión es concreta, basada en hechos:

Se focaliza en comportamientos que pueden ser mejorados y en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. Este solamente puede

ser mejorado cuando puede ser descrito de forma precisa y cuando ambas partes entienden exactamente lo mismo.

2. Existe interactividad. Quien más habla debería ser el coachee:

En las conversaciones de coaching se intercambia información, se hacen preguntas y se dan respuestas, se intercambian ideas.

3. La responsabilidad es conjunta, no únicamente del coach.

Tanto coach como coachee detentan una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Ambos parten la responsabilidad de conseguir que la conversación resulte de la máxima utilidad posible.

4. La forma es específica. Existe una estructura:

La forma está determinada por dos factores primordiales: una meta de la conversación claramente definida y un flujo de la conversación con una primera fase en la cual se amplía la información. Posteriormente, esta se focaliza en aspectos específicos, en la medida en que los participantes consiguen alcanzar el objetivo pactado al inicio de la conversación.

5. El respeto es algo permanente. Lo más importante es el coachee:

El líder comunica, en todo momento, su respeto por la persona que recibe el coaching.

Tipos de Coaching.

Con dos vertientes se pueden indicar:

Según el contenido: Personal (Herramientas para la vida diaria. Su objetivo en el bienestar de la persona), Organizacional (Empresarial

Ejecutivo) y deportivo (Desarrollo de las habilidades de cualquier deportista o persona que tenga las capacidades para serlo).

Según método que se emplea: Ontológico (Optimización del lenguaje, Mejorar la forma de comunicarse), Sistémico (Persona como sistema, Trabajo en equipo), Y PNL (Análisis PNL, Potenciar recursos).

El coach y el coachee.

En relación al coach, es quien acompaña al individuo en su proceso de cambio, debe tener las siguientes características: Seguridad, Curiosidad, Paciencia, Coherencia, Calibración, Inteligencia Emocional, Escucha activa, Comunicación.

Por su parte el coachee, quien es la persona que hace y se responsabiliza del proceso de cambio para conseguir su objetivo, debe ser consciente de que tiene algo que tiene que mejorar, mente abierta, ser flexible, relación de confianza y sinceridad, creer en los cambios, ser responsable de los cambios.

Herramienta TGROW.

Myles Downey (2014) realizó una adaptación al modelo original GROW de John Whitmore de los años 80. Dicha la adaptación adiciona la letra T para completar las etapas que deben desarrollar una sesión de coaching, para que el dialogo sea más efectivo.

T: tema (*Topic*) Clarificación y Exploración del tema.

G: Objetivo o Meta (*Goal*) establecer el objetivo de la sesión, que desea lograr.

R: Realidad (*Reality*) entender el tema, cual es la situación actual.

O: Posibilidades (*Options*) que decisiones se pueden tomar, que opciones y posibilidad se tienen.

W: Voluntad (*Wrap Up/ Will/Way Forward*) Identificar y acordar los pasos a seguir, lo que se realizará a continuidad.

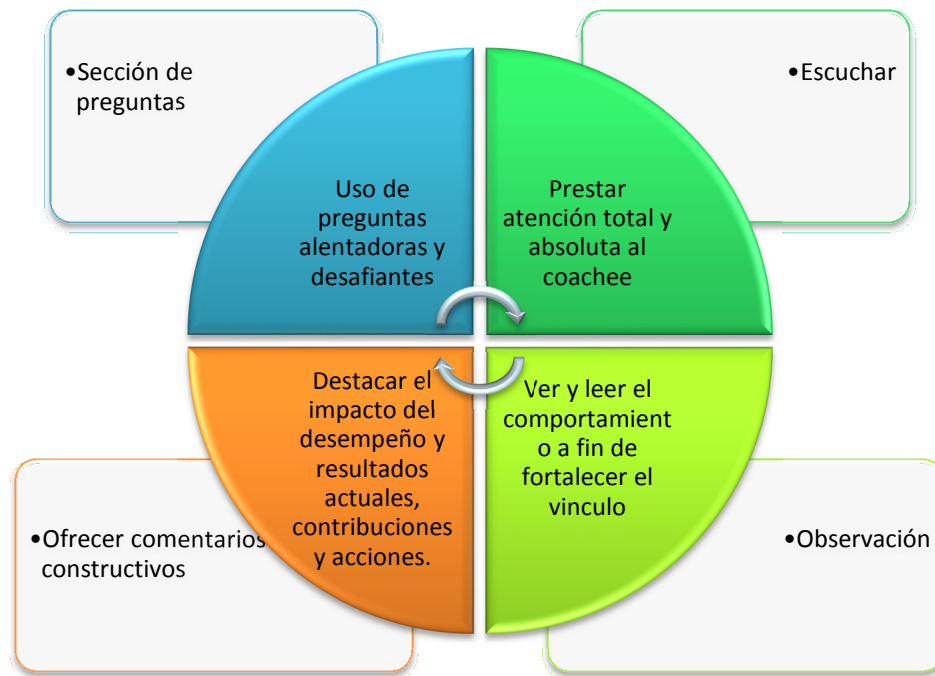


Ilustración 2 Herramienta TGrow Myles Downey (2003)
Fuente elaboración propia basado en el modelo de Myles Downey

3.10. Proceso de Aprendizaje

3.10.1. Aprendizaje

Es un proceso que involucra un equilibrio dinámico, entre cambio y estabilidad de estructuras, procesos y contenidos. Brundage y Mackeacher, citado por Undurraga (2014). Teniendo las siguientes características:

Es natural: se da constantemente, en múltiples situaciones de la vida cotidiana.

Individual: sus resultados pueden ser observados por otros pero no transferidos a ellos en tanto aprendizajes.

Se va integrando “verticalmente” a la experiencia de cada individuo, conformando su identidad y “horizontalmente” a las vivencias de aquellos con los que se comparte.

Ordenador: organiza y categoriza la experiencia, dando coherencia a experiencias cotidianas dispersas.

Cíclica: el sujeto toma y procesa la información de su medio según lo cual actúa de cierta manera sobre el ambiente, actuación que cambia el medio, lo que a su vez, le da una nueva información.

3.10.2. Aprendizaje en Adultos

Undurraga (2007), refiere que el aprendizaje en adultos implica el esfuerzo de conducir a uno más sujetos desde una situación inicial a una situación final llamada objetivo. Entre estos dos puntos, se da un camino posible de realizar gracias a un conjunto de medios conocido como Sistema Pedagógico. El sistema está compuesto por: contenidos a difundir, las técnicas pedagógicas y los auxiliares didácticos.

3.10.3. Andragogía

La andragogía es teoría desarrollada por Malcom Knowles, definida como el arte y la ciencia de ayudar a adultos a aprender, sugiere que los adultos requieren ser partícipes activos en su propio aprendizaje, asimismo supone que los adultos aprenden de manera distinta a los niños y que los facilitadores en su rol de facilitadores del aprendizaje deberían usar un proceso diferente para facilitarlo.

Knowles citado por Undurraga (2007), refiere a los supuestos del aprendizaje, orientados en la andragogía, de la siguiente manera:

- Necesidad de conocer, el adulto necesita saber para qué aprenden antes de involucrarse en la tarea, entender en el fondo el sentido del aprendizaje.
- Auto concepto del aprendiz, el adulto es responsable de sus propias decisiones (aprendizaje auto dirigido).
- Rol de la experiencia, el adulto se integra a situaciones educativas con un mayor y diferente tipo de experiencias que un niño. Sin embargo, esto mismo puede tener algunos efectos negativos: hábitos mentales, sesgos, prejuicios, resistencia a incorporar nuevas ideas y dogmatismo.
- Disponibilidad para aprender, aquellas cosas que les servirán para enfrentar mejor las situaciones de la vida real (tareas evolutivas).
- Orientación para el aprendizaje, está centrado en la vida (aprenden mejor cuando los nuevos conocimientos, habilidades y valores son aplicables a la vida real).
- Motivación, es interna, satisfacción laboral, autoestima, calidad de vida.

3.11. Diseño Instruccional

El proceso de desarrollo de cursos de entrenamiento implica una serie de tareas que están sistemáticamente relacionadas. Las tareas pueden ser conceptualizadas a través de un modelo de diseño instruccional que sirve como un organizador avanzado para este proceso.

Según Broderick (2001) el diseño instruccional es el arte y ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional y los materiales, claros y efectivos, que ayudarán al alumno a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas.

3.12. Modelo ADDIE

Según Belloch C. (2013), el modelo ADDIE es un proceso de diseño Instruccional interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase.

El modelo ADDIE Navaridas, F. (2013) es un esquema teórico sencillo que sirve para contemplar con detenimiento las fases de cualquier tipo de actividad de formación; cada fase puede ser descompuesta en subfases, en las que acomodará los elementos que, desde la perspectiva de cada caso, deben ser tenidos en cuenta.

Las siguientes sus fases:

- **Análisis:** el paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
- **Diseño:** se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.
- **Desarrollo:** la creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.
- **Implementación:** ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.

- Evaluación: esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

CAPITULO IV.

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

4.1.1. Investigación Aplicada

La investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes de un fenómeno social determinado así lo define Ramírez (2004), citado por Valarino, Yáber y Cemborain (2010); por lo que acorde a las características del problema en estudio, la presente investigación es del tipo aplicada, bajo la modalidad de Investigación desarrollo, dado a que es una investigación está dirigida hacia la solución de problemas prácticos y específicos en áreas delineadas, de acuerdo a De la Mora (2006).

4.1.2. Investigación de desarrollo

La Investigación desarrollo, esta referenciada a la investigación en ciencias aplicadas y básica utilizada para el desarrollo de ingeniería, con el objeto de incrementar de la innovación y en definitiva el logro de los objetivos que persiguen de las organizaciones; asimismo han logran la reducción de costos, mejorar la calidad de sus productos, procedimientos y en sus mercados. El crecimiento de las empresas se encuentra relacionado al proceso de investigación y desarrollo que ejecuten, ya que las nuevas las posibilidades de innovación e ideas son provenientes del proceso de investigación realizado. Esto quiere decir, que se pueden diseñar y probar nuevos productos, materiales o programas para implementar en las organizaciones.

Vieytes R. (2004), señala que deben cumplirse en el proceso de investigación desarrollo de las organizaciones las siguientes fases; en primera instancia el diseño y desarrollo, donde se enfocará el esfuerzo, recursos en nuevos productos y servicios; luego la especificación, en esta fase se debe detallar las características de los nuevos productos, métodos o programas en toda su amplitud; seguidamente la implantación, poner en práctica los nuevos procesos, métodos o productos a fin de poder validar sus resultados; y por ultimo evaluación, en donde se realizará la revisión y validación de la organización.

4.1.3. Proyecto factible

La presente investigación se manejará bajo metodología de Proyecto Factible, la factibilidad, señala la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando como base la necesidad detectada luego de un diagnóstico previo. Arias, (2006), define al proyecto factible como una propuesta de acción para resolver un problema practico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización.

Adicionalmente es prudente señalar que también se analiza su viabilidad desde el punto de vista económico. Hay proyectos que pueden ser factibles técnicamente, pero no viables financieramente.

Por ejemplo, dada determinada investigación, se evidencia la existencia de un problema. Un proyecto factible será aquel que, partiendo una base sólida surgida de la propia investigación, ofrezca una posible solución que pueda instrumentarse ya que, por sus características, resulta accesible. Sin embargo no puede dejarse sin evaluar la viabilidad en términos económicos para la organización.

Asimismo toma importancia la metodología a emplearse la cual debe corresponderse, en términos de alcance a los objetivos del proyecto.

4.2. Técnicas e Instrumentos

4.2.1. Diseño Instruccional

El proceso de desarrollo de cursos de entrenamiento implica una serie de tareas que están sistemáticamente relacionadas. Las tareas pueden ser conceptualizadas a través de un modelo de diseño instruccional que sirve como un organizador avanzado para este proceso.

Por tanto es necesario tomar en cuenta que para llevar a cabo todo esto debemos manejarnos bajo la aplicación de un diseño instruccional, es decir utilizar y/o aplicar ciertos procesos o actividades interrelacionadas que nos faciliten la construcción del conocimiento en los participantes. Diversos autores definen el diseño instruccional de la siguiente forma: El diseño instruccional es la ciencia de creación de especificaciones detalladas para el desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de pequeñas y grandes unidades de contenidos, en diferentes niveles de complejidad. Berger & Kam (1996).

Mientras que según Broderick (2001) el diseño instruccional es el arte y ciencia aplicada de crear un ambiente instruccional y los materiales, claros y efectivos, que ayudarán al alumno a desarrollar la capacidad para lograr ciertas tareas.

Un programa de formación supervisoria, encaja perfectamente con esta metodología, dado a que dará respuesta a la necesidad de la organización, en este caso la necesidad de Supermercados UNICASA desarrollar y empoderar al equipo de líderes de las tiendas de región capital, para el logro de los objetivos planteados.

4.2.2. Hoja de ruta

Para el desarrollo del presente proyecto es fundamental establecer la hoja de ruta, la cual refiere según Águila (2006), que es un herramienta de gestión, como un compendio del proceso de un proyecto, es la plasmación grafica o literaria del itinerario que se debe seguir para cumplir las tareas necesarias, así como la secuencia que hay que observar para alcanzar la meta propuesta.

Esta metodología permite dividir el proyecto en diferentes actividades y las que dependen de ellas, pueden llevarse en paralelo o secuencial, es posible con esta herramienta determinar el tiempo que toma cada actividad y los recursos necesarios para ejecutarlas también permite priorizarlas. El objetivo fundamental de la hoja de ruta es brindar un panorama completo del Qué?, Por qué? Cómo? En relación al logro de una meta y de esta manera controlar que el proyecto se ejecute acorde a tiempo, costo, calidad, alcance y riesgo.

Es importante destacar que para ejecutar correctamente una hoja de ruta se consideren las siguientes etapas:

- Definición de la problemática,
- Validación de las opciones posible,
- Gestión de los riesgos,
- Elección de la mejor vía de avance,
- Implementación,
- Control activo.

4.2.3. Modelo ADDIE

Para este caso en particular tomaremos como referencia el Modelo ADDIE. Según Belloch C. (2013) el modelo ADDIE es un proceso de diseño Instruccional interactivo, en donde los resultados de la evaluación formativa de cada fase pueden conducir al diseñador instruccional de regreso a

cualquiera de las fases previas. El producto final de una fase es el producto de inicio de la siguiente fase.

El modelo ADDIE Navaridas, F. (2013) es un esquema teórico sencillo que sirve para contemplar con detenimiento las fases de cualquier tipo de actividad de formación; cada fase puede ser descompuesta en subfases, en las que acomodará los elementos que, desde la perspectiva de cada caso, deben ser tenidos en cuenta.



Ilustración 3 Modelo ADDIE

ADDIE es el modelo básico de DI, pues contiene las fases básicas del mismo:

- **Análisis:** el paso inicial es analizar el alumnado, el contenido y el entorno cuyo resultado será la descripción de una situación y sus necesidades formativas.
- **Diseño:** se desarrolla un programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido.
- **Desarrollo:** la creación real (producción) de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño.

- Implementación: ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos.
- Evaluación: esta fase consiste en llevar a cabo la evaluación formativa de cada una de las etapas del proceso ADDIE y la evaluación sumativa a través de pruebas específicas para analizar los resultados de la acción formativa.

En la siguiente tabla se definen las preguntas de evaluación que deben ser consideradas en cada etapa del modelo, lo cual permitirá el desarrollo curso.

Fase	Pregunta de Evaluación
Análisis	1. ¿Se han recogido todos los datos para la valoración del ambiente externo de la organización? ¿Son precisos y completos? 2. ¿Son los datos relaciones con las diferentes categorías de necesidades de aprendizaje preciso y completo? 3. ¿Está completo el contenido propuesto del curso?
Diseño	4. ¿Corresponden los resultados intencionados del curso a los requerimientos de actuación y contenido del curso identificado en la fase previa? 5. ¿Corresponde el plan de evaluación del proceso y resultado a los objetivos esperados del programa? 6. ¿Es probable que los materiales faciliten el cumplimiento de los objetivos?
Desarrollo	7. ¿Corresponden los materiales del aprendizaje a los resultados intencionados, plan de actividades de aprendizaje y las especificaciones formuladas en la fase previa? 8. ¿Es amigable el ambiente en línea de aprendizaje? ¿Facilita el aprendizaje? 9. ¿Facilitaran las actividades el aprendizaje de los participantes? 10. ¿Ayudan eficazmente los materiales multimedia en el aprendizaje?
Implementación	11. ¿Es adecuado el ambiente de aprendizaje en línea? 12. ¿Lograron los participantes los resultados intencionados? 13. ¿Qué cambios son necesarios para mejorar la eficacia de los

	recursos de aprendizaje? 14. ¿Qué tanto provee el docente en la orientación, consejo y soporte al estudiante? ¿Están satisfechos los estudiantes con sus experiencias de aprendizaje? 15. En vista de los resultados de las distintas formas de evaluación ¿cómo debe cambiar el diseño instruccional?
Evaluación	16. ¿Los medios de evaluación que se escogieron son los más apropiados para este diseño instruccional? 17. ¿Son válidos y confiables los instrumentos de evaluación? 18. Se ha hecho previsión para el análisis, un informe y seguimiento de las formas de evaluación?

Tabla 2 Evaluación formativa por cada fase del modelo ADDIE
Fuente: Muñoz, P. González M. (2009)

El modelo ADDIE puede ser tanto iterativo como recursivo, no teniendo porque desarrollarse de manera lineal-secuencial, lo que puede suponer una ventaja para el diseñador. Es decir, el resultado de la evaluación formativa de cada una de las fases del modelo permite al diseñador volver a la fase anterior. Sarmiento, (2004) citado por Muñoz P. y González M. (2009). Este modelo también posee la ventaja es su carácter global, ya que sirve como marco de trabajo general para el desarrollo de diferentes proyectos.

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

La población de un estudio es el universo de la investigación sobre la cual se pretende generar los resultados. Está constituida por características o estratos que permiten distinguir los sujetos uno de los otros Hernández, Fernández y Baptista (2002).

4.3.2. Muestreo

Según Hernández (2003), la muestra puede ser definida como un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población.

4.3.2.1. Muestreo Intencional

Muestreo intencional o selectivo, según Bonilla (2005), se refiere a una decisión realizada previamente al comienzo de la investigación o estudio; donde el investigador determina configurar una muestra inicial de participantes que posean un conocimiento general amplio sobre el tema investigado. En esta primera etapa de muestreo, intencionalmente se involucran a las personas o grupos representativos de la comunidad que se crea están en condiciones de procurar la mayor cantidad de información. La finalidad es conformar una muestra que refleje la mayor variabilidad posible en relación con las características pertinentes a la investigación.

Por su parte Vieytes R. (2004), indica:

El muestreo intencional no obedece a reglas fijas, ni especifica de antemano el número de unidades a seleccionar. Por el contrario, este número puede – y debe – ser convenido a los largo de la investigación, ya que muchas veces surge la necesidad de tomar unidades de muestreo no previstas inicialmente para mejorar la calidad y riqueza de la información, Este proceso de selección se extiende en paralelo al transcurso de la investigación, debido a que como sabemos, la perspectiva cualitativa elige una forma dinámica de relacionar la recolección de datos y la teorización.

Por lo que se puede indicar que el tipo de muestreo en esta investigación es intencional, donde la población objeto de estudio está constituida por 21 personas que laboran en la organización (gerentes y subgerentes), y serán tomados todos para la aplicación del programa de formación supervisoria.

4.4. Operacionalización de variables

Tamayo (2003), refiere que las definiciones operacionales son claves para poder desarrollar investigación de cualquier tipo, dado a que los datos deben ser recolectados en términos de hechos observables. La definición operacional de cada variable identificada en la investigación muestra el desglose de la misma en aspectos cada vez más sencillo que permita el mayor acercamiento para poder evaluarla, los mismos son reunidos bajo las denominaciones de dimensiones e indicadores. Para esta investigación se ha desarrollado la siguiente operacionalización de variables.

Operacionalización de variables					
Objetivo Especifico	Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Técnica	Instrumento
Diseñar un programa de formación supervisoria en las dimensiones de Liderazgo, Motivación, Comunicación, Manejo de Equipos y Coaching a fin de fortalecer las habilidades supervisorias en el personal gerencial del sistema cliente.	Supervisión. Según Reyes (2004), la supervisión deriva de super, sobre, y de sisum, supino de videre, ver; implica, por lo tanto ver sobre, revisar, vigilar. La función supervisoria supone, ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas. Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados por ello supervisores inmediatos.	Liderazgo. Definido por Maya (2016), el liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos	Tipos de Liderazgo. Características. Habilidades y estilos.	Diseño Instruccional	Hoja de Rujá
		Motivación. De acuerdo Woolfolk (2006), La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta	Tipos de Motivación, Características. Ciclo motivacional. Desmotivación. Motivación y Liderazgo.		
		Comunicación. Según Chiavenato (2006) comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.	Tipos de comunicación. Elementos de la comunicación. Importancia de la comunicación. Comunicación en las organizaciones. ¿Cómo impacta en los equipos?		
		Manejo de equipos. Se refiere a la capacidad de tratar con equipos de trabajo, los cuales están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua. Según Morales (1995).	Rol de los equipos en la organización. ¿Qué es un equipo de alto desempeño? Características. Factores que hacen a un equipo efectivo. Técnicas para el manejo de equipos.		
		Coaching. Payeras (2004) define el coaching como el proceso de desarrollo dirigido a la adquisición y mejora de habilidades instrumentales y de gestión, que tiene como objetivo aumentar el nivel de rendimiento.	¿Qué no es Coaching? Etapas del Coaching. Características. Tipos de Coaching. El coach y el coache. Herramienta TGROW.		

Tabla 3 Procedimiento bajo modelo ADDIE.

Fuente: Elaboración propia

4.5. Procedimiento

En él se detalla bajo el modelo ADDIE el plan de trabajo:

1.Análisis	2.Diseño	3.Desarrollo	4.Implementación	5.Evaluación
Identificación de las necesidades formativas del sistema cliente. Por lo que se realizaron: ▪ Reuniones Informativas: Realizadas con el área de Recursos Humanos a fin de poder precisar y delimitar el contenido y alcance del programa. ▪ Planificación: En esta fase se coordinaron todos los esfuerzos a fin de alcanzar objetivos planteados para el programa de formación. Donde se definieron los siguientes elementos; el qué, qué se resuelve, con cual objetivo, las actividades, los recursos o medios, el tiempo, la meta, los responsables y ejecutores el lugar.	Se determina el programa del curso deteniéndose especialmente en el enfoque pedagógico y en el modo de secuenciar y organizar el contenido. ▪ Diseño Curricular: En este punto se determinaron cuáles son los contenidos educativos, objetivos de aprendizaje y la estructura del programa, respondiendo directamente a las necesidades de la organización	Producción de los contenidos y materiales de aprendizaje basados en la fase de diseño. ▪ Desarrollo de los módulos del programa, los conceptos, alcances y actividades prácticas que permitan facilitar el proceso de asimilación del mismo. Desarrollo de la guía de instructor y participante.	Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con la participación de los alumnos. ▪ Entrenamiento a los instructores. ▪ Interpretación del programa. ▪ Evaluación previa.	Evaluación formativa de cada una de las etapas ▪ Comprobación del contenido programático, en términos que respondan a las necesidades de formación de la organización a través del diseño de un sistema de evaluación reactivo, donde adicionalmente se medirá que tan satisfechos quedaron los participantes con: el capacitador, refrigerios, entre otros.

Tabla 4 Procedimiento bajo modelo ADDIE.
Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1. Diseño de la propuesta

En este capítulo se describe el desarrollo del programa de formación supervisoria, derivado del diagnóstico del clima organizacional, previamente realizado en supermercados UNICASA, el mismo esta adecuado a sus necesidades con el objeto de fortalecer aspectos relacionados al liderazgo, motivación, comunicación, manejo de equipos y Coaching; siendo el referente teórico el modelo ADDIE para su desarrollo, a continuación se detallan cada una de sus etapas.

5.2. Análisis

Durante el periodo de mayo a julio del año 2016, se realizó el levantamiento de información en el cliente, comprendido análisis documental, con reuniones con el personal, donde se llevó a cabo la revisión de diversas descripciones de los cargos del personal participante en el estudio. Seguidamente de se realizó recorridos por el área de trabajo en cada sucursal, para observar las conductas de los empleados en su ámbito laboral y las condiciones en las que se encontraba cada de ellas. En paralelo se efectuaron entrevistas, donde se alternaron preguntas semi-estructuradas permitiendo respuestas espontáneas. Por último se aplicó el cuestionario de Clima Organizacional, en el cual se adaptó y modificó en términos de redacción el instrumento diseñado por Litwin & Stringer (1968) para hacerlo más entendible para el personal a ser aplicado y acorde a los requerimientos del cliente, por lo que se añadió la dimensión comunicación. Todo esto permitió realizar un diagnóstico del clima organizacional, resultando que las

puntuaciones obtenidas en cuanto a la percepción del Clima Organizacional evidencian una percepción medio - alta. Por lo tanto se puede afirmar que las personas evaluadas tienden a mostrar una percepción positiva hacia la Organización, sin embargo algunas dimensiones fueron calificadas negativamente, es por ello que surge el requerimiento de desarrollar un programa para fortalecer las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, manejo de equipos y Coaching; de esta manera motivar al personal y hacer que su desempeño y habilidades mejoren cada día.

5.3.Desarrollo

5.3.1. Propuesta del Diseño Instruccional para supermercados UNICASA

La hoja de ruta del producto permite orientar la propuesta del diseño instruccional, mediante un programa de formación basado en las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, manejo de equipos y coaching, con la intención de fortalecer las habilidades necesarias para que puedan optimizar la gestión en sus respectivos equipos de trabajo y obtener mejores resultados al personal gerencial.

Características de la propuesta:

- a) El programa está orientado al personal gerencial, pudiendo aplicar a las nuevas generaciones que están en proceso de capacitación para ascender a posiciones de liderazgo.
- b) Programa es de asistencia presencial.
- c) La audiencia puede ser hasta de 24 participantes.
- d) Se proponen dos instructores para instruir el programa.
- e) Se propone dentro del programa 5 módulos de capacitación (liderazgo, motivación, comunicación, manejo de equipos y coaching).

- f) Se estipula para cada módulo 200 minutos, incluye tiempo de descanso y para la evaluación del módulo.
- g) Los módulos son de carácter teórico/practico, con actividades a desarrollar por parte de los participantes, de modo que pueda propiciarse análisis, discusiones de situaciones reales y ejemplos prácticos.
- h) Consta de una evaluación del programa al final de cada módulo.

Hoja de Ruta – Dimensión Liderazgo

Objetivo Específico: Diseñar un programa de formación supervisoria en las dimensiones de Liderazgo, Motivación, Comunicación, Manejo de Equipos y Coaching a fin de fortalecer las habilidades supervisorias en el personal gerencial del sistema cliente.					
Dimensión	Temas	Actividades	Recursos y materiales	Tiempo	Evaluación
Liderazgo	• Expectativas del módulo por parte de los participantes.	- Debates moderados: para compartir conocimientos y recomendaciones, identificar buenas prácticas, corregir desviaciones de conceptos. - Actividades estructuradas: para permitir a los gerentes y sub-gerentes reflexionar sobre el tema del módulo y así para garantizar resultados satisfactorios cuando estén en su día a día.	- Sala para entrenamientos con disponibilidad de al menos 24 puestos. - Asegúrate de la disponibilidad de los materiales y del equipo. - Mesa para instructor para colocar material. - Proyector y Apuntador 4 Rotafolios y 20 láminas de papel bond para el mismo (Se podrá utilizar un rotafolios, pero no hay una preparación para el mismo, su uso puede surgir en las discusiones o debates durante el módulo). 8 Marcadores y 30 Bolígrafos ¼ de resma de papel bond - Imprimir una copia de la guía del participante para cada asistente. - La guía del instructor, que incluye guiones, notas y material complementario para presentar. - Guía del participante, Esta guía contiene todo el material teórico/practico necesario para participar en el programa. - Material Visual, se entregará en formato power point la presentación del módulos. - Nota: debe disponer de 2 horas para la preparación del espacio.	10 minutos	Al final del programa se validarán conceptos aprendidos y se reaizará la evaluación del Programa de Formación Supervisoria
	• ¿Qué es Liderazgo?			20 minutos	
	• Tipos de Liderazgo.			20 minutos	
	• Características.			20 minutos	
	Descanso			10 minutos	
	• Habilidades y estilos.			20 minutos	
	• Liderar y gerenciar.			20 minutos	
	• El rol del líder en la construcción de equipos.			20 minutos	
	• Ejercicio “Equipo de Alto Desempeño”			30 minutos	
	• Cierre del 5to módulo, resumen de lo aprendido, revisión de expectativas.			20 minutos	
	• Evaluación de la actividad	Evaluación con preguntas dirigidas a la audiencia, a fin de conocer us impresiones del módulo.	• Formato de “Evaluación del Programa de Formación Supervisoria”.	10 minutos	

Tabla 5 Hoja de Ruta Dimensión Liderazgo.
Fuente: Elaboración propia

Hoja de Ruta – Dimensión Motivación

Objetivo Específico: Diseñar un programa de formación supervisoria en las dimensiones de Liderazgo, Motivación, Comunicación, Manejo de Equipos y Coaching a fin de fortalecer las habilidades supervisorias en el personal gerencial del sistema cliente.					
Dimensión	Temas	Actividades	Recursos y materiales	Tiempo	Evaluación
Motivación	• Expectativas del módulo por parte de los participantes.	- Debates moderados: para compartir conocimientos y recomendaciones, identificar buenas prácticas, corregir desviaciones de conceptos. - Actividades estructuradas: para permitir a los gerentes y sub-gerentes reflexionar sobre el tema del módulo y así para garantizar resultados satisfactorios cuando estén en su día a día.	- Sala para entrenamientos con disponibilidad de al menos 24 puestos. - Asegúrate de la disponibilidad de los materiales y del equipo. - Mesa para instructor para colocar material. - Proyector y Apuntador 4 Rotafolios y 20 láminas de papel bond para el mismo (Se podrá utilizar un rotafolios, pero no hay una preparación para el mismo, su uso puede surgir en las discusiones o debates durante el módulo). 8 Marcadores y 30 Bolígrafos ¼ de resma de papel bond - Imprimir una copia de la guía del participante para cada asistente. - La guía del instructor, que incluye guiones, notas y material complementario para presentar. - Guía del participante, Esta guía contiene todo el material teórico/practico necesario para participar en el programa. - Material Visual, se entregará en formato power point la presentación del módulos. - Nota: debe disponer de 2 horas para la preparación del espacio.	20 minutos	Al final del programa se validarán conceptos aprendidos y se realizará la evaluación del Programa de Formación Supervisoría
	• ¿Qué es la Motivación?			20 minutos	
	• Tipos de Motivación.			20 minutos	
	• Características.			20 minutos	
	Descanso			10 minutos	
	• Ciclo motivacional.			20 minutos	
	• Desmotivación.			20 minutos	
	• Motivación y Liderazgo.			20 minutos	
	Ejercicio “Motivando a mi equipo”.			30 minutos	
	• Evaluación de la actividad	Evaluación con preguntas dirigidas a la audiencia, a fin de conocer sus impresiones del módulo.	• Formato de “Evaluación del Programa de Formación Supervisoría”.	10 minutos	

Tabla 6 Hoja de Ruta dimensión Motivación.
Fuente: Elaboración propia

Hoja de Ruta – Dimensión Comunicación

Objetivo Específico: Diseñar un programa de formación supervisoria en las dimensiones de Liderazgo, Motivación, Comunicación, Manejo de Equipos y Coaching a fin de fortalecer las habilidades supervisorias en el personal gerencial del sistema cliente.

Dimensión	Temas	Actividades	Recursos y materiales	Tiempo	Evaluación
Comunicación	Expectativas del módulo por parte de los participantes.	- Debates moderados: para compartir conocimientos y recomendaciones, identificar buenas prácticas, corregir desviaciones de conceptos. - Actividades estructuradas: para permitir a los gerentes y sub-gerentes reflexionar sobre el tema del módulo y así para garantizar resultados satisfactorios cuando estén en su día a día.	- Sala para entrenamientos con disponibilidad de al menos 24 puestos. - Asegúrate de la disponibilidad de los materiales y del equipo. - Mesa para instructor para colocar material. - Proyector y Apuntador 4 Rotafolios y 20 láminas de papel bond para el mismo (Se podrá utilizar un rotafolios, pero no hay una preparación para el mismo, su uso puede surgir en las discusiones o debates durante el módulo). 8 Marcadores y 30 Bolígrafos ¼ de resma de papel bond - Imprimir una copia de la guía del participante para cada asistente. - La guía del instructor, que incluye guiones, notas y material complementario para presentar. - Guía del participante, Esta guía contiene todo el material teórico/practico necesario para participar en el programa. - Material Visual, se entregará en formato power point la presentación del módulos. - Nota: debe disponer de 2 horas para la preparación del espacio.	10 minutos	Al final del programa se validarán conceptos aprendidos y se realizará la evaluación del Programa de Formación Supervisoria
	¿Qué es la Comunicación?			20 minutos	
	Tipos de Comunicación.			30 minutos	
	Elementos de la Comunicación.			20 minutos	
	Descanso			10 minutos	
	Importancia en la Comunicación.			20 minutos	
	Comunicación en las organizaciones.			20 minutos	
	¿Cómo impacta en los equipos de trabajo?			30 minutos	
Comunicación	Ejercicio "Comunicación en equipos de trabajo".	Evaluación con preguntas dirigidas a la audiencia, a fin de conocer sus impresiones del módulo.	Formato de "Evaluación del Programa de Formación Supervisoria".	30 minutos	
	Evaluación de la actividad			10 minutos	

Tabla 7 Hoja de Ruta Dimensión Comunicación.
Fuente: Elaboración propia

Hoja de Ruta – Manejo de Equipos

Objetivo Específico: Diseñar un programa de formación supervisoria en las dimensiones de Liderazgo, Motivación, Comunicación, Manejo de Equipos y Coaching a fin de fortalecer las habilidades supervisorias en el personal gerencial del sistema cliente.

Dimensión	Temas	Actividades	Recursos y materiales	Tiempo	Evaluación
Manejo de Equipos	• Expectativas del módulo por parte de los participantes.	- Debates moderados: para compartir conocimientos y recomendaciones, identificar buenas prácticas, corregir desviaciones de conceptos. - Actividades estructuradas: para permitir a los gerentes y sub-gerentes reflexionar sobre el tema del módulo y así para garantizar resultados satisfactorios cuando estén en su día a día.	- Sala para entrenamientos con disponibilidad de al menos 24 puestos. - Asegúrate de la disponibilidad de los materiales y del equipo. - Mesa para instructor para colocar material. - Proyector y Apuntador 4 Rotafolios y 20 láminas de papel bond para el mismo (Se podrá utilizar un rotafolios, pero no hay una preparación para el mismo, su uso puede surgir en las discusiones o debates durante el módulo). 8 Marcadores y 30 Bolígrafos ¼ de resma de papel bond - Imprimir una copia de la guía del participante para cada asistente. - La guía del instructor, que incluye guiones, notas y material complementario para presentar. - Guía del participante, Esta guía contiene todo el material teórico/practico necesario para participar en el programa. - Material Visual, se entregará en formato power point la presentación del módulos. - Nota: debe disponer de 2 horas para la preparación del espacio.	10 minutos	Al final del programa se validarán conceptos aprendidos y se realizará la evaluación del Programa de Formación Supervisoria
	• Qué son equipos de trabajo?			20 minutos	
	• Rol de los equipos en la organización.			20 minutos	
	• ¿Qué es un equipo de alto desempeño?			20 minutos	
	• Características.			20 minutos	
	• Descanso.			10 minutos	
	• Factores que hacen a un equipo efectivo.			20 minutos	
	• Técnicas para el manejo de equipos.			20 minutos	
Manejo de Equipos	• Mejorar la productividad a través de equipos de alto desempeño.	Evaluación con preguntas dirigidas a la audiencia, a fin de conocer sus impresiones del módulo.	Formato de “Evaluación del Programa de Formación Supervisoria”.	20 minutos	
	• Ejercicio “Comunicación en equipos de trabajo”			30 minutos	
	• Evaluación de la actividad			10 minutos	

Tabla 8 Hoja de Ruta Dimensión Manejo de Equipos.
Fuente: Elaboración propia

Hoja de Ruta – Dimensión Coaching

Objetivo Específico: Diseñar un programa de formación supervisoria en las dimensiones de Liderazgo, Motivación, Comunicación, Manejo de Equipos y Coaching a fin de fortalecer las habilidades supervisorias en el personal gerencial del sistema cliente.

Dimensión	Temas	Actividades	Recursos y materiales	Tiempo	Evaluación
Coaching	• Expectativas del módulo por parte de los participantes	- Debates moderados: para compartir conocimientos y recomendaciones, identificar buenas prácticas, corregir desviaciones de conceptos. - Actividades estructuradas: para permitir a los gerentes y sub-gerentes reflexionar sobre el tema del módulo y así para garantizar resultados satisfactorios cuando estén en su día a día.	- Sala para entrenamientos con disponibilidad de al menos 24 puestos. - Asegúrate de la disponibilidad de los materiales y del equipo. - Mesa para instructor para colocar material. - Proyector y Apuntador 4 Rotafolios y 20 láminas de papel bond para el mismo (Se podrá utilizar un rotafolios, pero no hay una preparación para el mismo, su uso puede surgir en las discusiones o debates durante el módulo). 8 Marcadores y 30 Bolígrafos ¼ de resma de papel bond - Imprimir una copia de la guía del participante para cada asistente. - La guía del instructor, que incluye guiones, notas y material complementario para presentar. - Guía del participante, Esta guía contiene todo el material teórico/practico necesario para participar en el programa. - Material Visual, se entregará en formato power point la presentación del módulos. - Nota: debe disponer de 2 horas para la preparación del espacio.	10 minutos	Al final del programa se validarán conceptos aprendidos y se reaizará la evaluación del Programa de Formación Supervisoria
	• ¿Qué es Coaching?			20 minutos	
	• ¿Qué no es Coaching?			15 minutos	
	• Etapas del Coaching.			15 minutos	
	• Características.			15 minutos	
	• Descanso			10 minutos	
	• Tipos de Coaching.			15 minutos	
	• El coach y el coache.			20 minutos	
	• Herramienta TGROW.			20 minutos	
	• Actividad - Ejercicio “Sesión de Coaching”.			30 minutos	
	• Cierre del módulo, resumen de lo aprendido, revisión de expectativas.			20 minutos	
	• Evaluación de la actividad	Evaluación con preguntas dirigidas a la audiencia, a fin de conocer us impresiones del módulo.	• Formato de “Evaluación del Programa de Formación Supervisoria”.	10 minutos	

Tabla 9 Hoja de Ruta Dimensión Coaching.
Fuente: Elaboración propia

La propuesta contiene los siguientes elementos:

a) **Guía del Instructor:**

Para cada módulo se desarrolló una guía teórico/práctica que contiene todo el material necesario para la facilitación del programa de formación supervisoría.

Guía de instructor Módulo I

Programa de Formación Supervisoría en Supermercados UNICASA C.A



GUÍA DEL INSTRUCTOR
Módulo I: Liderazgo

La presente guía tiene como objetivo suministrar la información necesaria para facilitar el Módulo I correspondiente a Liderazgo; provee la estructura y tiempos requeridos para cada sesión que conforma el módulo, especificaciones de material a utilizar, así como el método y pasos a seguir a lo largo de la facilitación.

Duración: 200 minutos (Proporcionar un a mitad del módulo de 10 minutos de tiempo de descanso).

Recomendaciones sobre la preparación:
Familiarización con el contenido del módulo, en particular:

- Repasa los objetivos de cada sesión (en el momento de la presentación se podrá explicar los objetivos sin hacer referencia a la Guía del instructor; de esta forma se demostrará credibilidad y se creará un ambiente).
- Asegurar que se puede navegar fácilmente por el material visual del programa.
- Preparar posibles preguntas que pueda realizar el equipo sobre este tema.
- Revisar las actividades y asegurar de entender cómo transmitirlos.
- Practicar la presentación al menos una vez antes de impartir el módulo.

Resumen del Módulo I: Liderazgo
Luego de la presentación y bienvenida al programa, se validaran las expectativas de los participantes del módulo, luego se definirá el concepto de liderazgo, así como los tipos existentes, características, habilidades y estilos; luego se verán las diferencias entre liderar y gerencia, luego el rol del líder en la construcción de equipos. Seguidamente se realizará un ejercicio de "Autoevaluando el propio liderazgo". Por último se realizará el cierre del módulo resumiendo los temas aprendidos y la revisión de las expectativas iniciales.

Público objetivo:
El público objetivo principal es el personal de las tiendas con cargo de gerentes y sub-gerentes.

Recursos y materiales requeridos:

- Sala para entrenamientos con disponibilidad de al menos 24 puestos
- Asegúrate de la disponibilidad de los materiales y del equipo.
- Mesa para instructor para colocar material a utilizar con 2 puestos
- Proyector
- Apuntador
- 4 Rotafolios y 20 láminas de papel bond para el mismo (Se podrá utilizar un rotafolios, pero no hay una preparación para el mismo, su uso puede surgir en las discusiones o debates durante el módulo).
- 8 Marcadores
- ¼ de resma de papel bond
- 30 Bolígrafos
- Nota: debe disponer de 2 horas para la preparación del espacio.
- Imprimir una copia de la guía del participante para cada asistente.

Uso del material y presentación del módulo:

Este material se ha diseñado para que sea sencillo de entender y se pueda presentar fácilmente. Sin embargo, se deberá dedicar tiempo a la preparación. El módulo está diseñado para presentarse en 200 minutos. Una buena preparación garantizará un módulo de calidad y que los participantes reciban la información de la mejor manera.

Método:

Para la facilitación del módulo se utilizarán los siguientes métodos para lograr los objetivos del mismo:

- 1. Debates moderados:** para compartir conocimientos y recomendaciones, identificar buenas prácticas, corregir desviaciones de conceptos.
- 2. Actividades estructuradas:** para permitir a los gerentes y sub-gerentes reflexionar sobre el tema del módulo y así para garantizar resultados satisfactorios cuando estén en su día a día.

Se proporciona el material siguiente:

- La guía del instructor, que incluye guiones, notas y material complementario para presentar.
- Guía del participante, Esta guía contiene todo el material teórico/práctico necesario para participar en el programa.
- Material Visual, se entregará en formato power point la presentación del módulos.

INICIO DE LA PRESENTACIÓN**· Bienvenida**

- o Saludar.
- o Recibir a los participantes.
- o Indicar las pautas a seguir.
- o Horarios.
- o Descanso.
- o Objetivos del Módulo.
- o Solicitar a los participantes ser activos durante el módulo para que sea mucho más dinámico.
- o No se permite el uso de computadoras y teléfonos celulares. (En caso urgente deberá hacer uso del telf. fuera de la sala).

· Contenido

- o Expectativas del módulo por parte de los participantes. - 10 minutos.
- o ¿Qué es Liderazgo? - 20 minutos.
- o Tipos de Liderazgo - 20 minutos.
- o Características. - 20 minutos.
- o Habilidades y estilos. - 20 minutos.
- o Liderar y gerenciar. - 20 minutos.
- o El rol del líder en la construcción de equipos. - 20 minutos.

· Actividad - Ejercicio “Autoevaluando el propio liderazgo”. - 30 minutos.

- o El propósito de esta sección es ganar la confianza de los gerentes y sub-gerentes y garantizar implementen cambios y adopten nuevos enfoque a la hora de manejar a sus equipos de trabajos.

· Cierre del módulo, resumen de lo aprendido, revisión de expectativas. - 20 minutos.

- o Informar que se ha llegado al final de la sesión.
- o Resumir los puntos tratados.
- o Validación de las expectativas indicadas al inicio del módulo.
- o Preguntar si alguien tiene algún comentario o pregunta antes de terminar.
- o Agradecer la participación.

· Evaluación de la actividad. 10 minutos

- o Entregar el formato de “Evaluación del Programa de Formación Supervisoría”.

Guía de instructor Módulo II

Programa de Formación Supervisoria en Supermercados UNICASA C.A



GUÍA DEL INSTRUCTOR

Módulo II: Motivación

La presente guía tiene como objetivo suministrar la información necesaria para facilitar el Módulo II correspondiente a Motivación; provee la estructura y tiempos requeridos para cada sesión que conforma el módulo, especificaciones de material a utilizar, así como el método y pasos a seguir a lo largo de la facilitación.

Duración: 200 minutos (Proporcionar un a mitad del módulo de 10 minutos de tiempo de descanso).

Resumen del Módulo II: Motivación.

Luego de la presentación y bienvenida al programa, se validaran las expectativas de los participantes del módulo, luego se definirá el concepto de motivación, así como los tipos existentes, características; luego se definirá el ciclo motivacional, desmotivación, motivación y liderazgo. Seguidamente se realizará un ejercicio denominado "Motivando a mi equipo". Por último se realizará el cierre del módulo resumiendo los temas aprendidos y la revisión de las expectativas iniciales.

Público objetivo:

El público objetivo principal es el personal de las tiendas con cargo de gerentes y sub-gerentes.

Recursos y materiales requeridos:

- Sala para entrenamientos con disponibilidad de al menos 24 puestos
- Asegúrate de la disponibilidad de los materiales y del equipo.
- Mesa para instructor para colocar material a utilizar con 2 puestos
- Proyector
- Apuntador
- 4 Rotafolios y 20 láminas de papel bond para el mismo (Se podrá utilizar un rotafolios, pero no hay una preparación para el mismo, su uso puede surgir en las discusiones o debates durante el módulo).
- 8 Marcadores
- ¼ de resma de papel bond
- 30 Bolígrafos
- Nota: debe disponer de 2 horas para la preparación del espacio.
- Imprimir una copia de la guía del participante para cada asistente.

Uso del material y presentación del módulo:

Este material se ha diseñado para que sea sencillo de entender y se pueda presentar fácilmente. Sin embargo, se deberá dedicar tiempo a la preparación. El módulo está diseñado para presentarse en 200 minutos. Una buena preparación garantizará un módulo de calidad y que los participantes reciban la información de la mejor manera.

Método:

Para la facilitación del módulo se utilizaran los siguientes métodos para lograr los objetivos del mismo:

1. Debates moderados: para compartir conocimientos y recomendaciones, identificar buenas prácticas, corregir desviaciones de conceptos.

2. Actividades estructuradas: para permitir a los gerentes y sub-gerentes reflexionar sobre el tema del módulo y así para garantizar resultados satisfactorios cuando estén en su día a día.

Se proporciona el material siguiente:

- La guía del instructor, que incluye guiones, notas y material complementario para presentar.
- Guía del participante, Esta guía contiene todo el material teórico/práctico necesario para participar en el programa.
- Material Visual, se entregará en formato power point la presentación del módulos.

Recomendaciones sobre la preparación:

Familiarización con el contenido del módulo, en particular:

- Repasa los objetivos de cada sesión (en el momento de la presentación se podrá explicar los objetivos sin hacer referencia a la Guía del instructor; de esta forma se demostrará credibilidad y se creará un ambiente).
- Asegurar que se puede navegar fácilmente por el material visual del programa.
- Preparar posibles preguntas que pueda realizar el equipo sobre este tema.
- Revisar las actividades y asegurar de entender cómo transmitirlos.
- Practicar la presentación al menos una vez antes de impartir el módulo.

INICIO DE LA PRESENTACIÓN

- **Bienvenida**

- o Saludar.
- o Recibir a los participantes.
- o Indicar las pautas a seguir.
- o Horarios.
- o Descanso.
- o Objetivos del Módulo.
- o Solicitar a los participantes ser activos durante el módulo para que sea mucho más dinámico.
- o No se permite el uso de computadoras y teléfonos celulares. (En caso urgente deberá hacer uso del telf. fuera de la sala).

- **Contenido**

- o Expectativas del módulo por parte de los participantes. - 10 minutos.
- o ¿Qué es la Motivación? - 20 minutos.
- o Tipos de Motivación. - 20 minutos.
- o Características. - 20 minutos.
- o Ciclo motivacional. - 20 minutos.
- o Desmotivación. - 20 minutos.
- o Motivación y Liderazgo. - 20 minutos.

- **Actividad - Ejercicio “Motivando a mi equipo”. - 30 minutos.**

- o El propósito de esta sección es ganar la confianza de los gerentes y sub-gerentes y garantizar implementen cambios y adopten nuevos enfoque a la hora de manejar a sus equipos de trabajos.

- **Cierre del módulo, resumen de lo aprendido, revisión de expectativas. - 20 minutos.**

- o Informar que se ha llegado al final de la sesión.
- o Resumir los puntos tratados.
- o Validación de las expectativas indicadas al inicio del módulo.
- o Preguntar si alguien tiene algún comentario o pregunta antes de terminar.
- o Agradecer la participación.

- **Evaluación de la actividad. - 10 minutos.**

- o Entregar el formato de “Evaluación del Programa de Formación Supervisoría”.

Guía del Instructor Módulo III

Programa de Formación Supervisoría en Supermercados UNICASA C.A



GUÍA DEL INSTRUCTOR

Módulo III: Comunicación

La presente guía tiene como objetivo suministrar la información necesaria para facilitar el Módulo III correspondiente a Comunicación; provee la estructura y tiempos requeridos para cada sesión que conforma el módulo, especificaciones de material a utilizar, así como el método y pasos a seguir a lo largo de la facilitación.

Duración: 200 minutos (Proporcionar un a mitad del módulo de 10 minutos de tiempo de descanso).

Resumen del Módulo III: Motivación.

Luego de la presentación y bienvenida al programa, se validaran las expectativas de los participantes del módulo, luego se definirá el concepto de comunicación, así como los tipos existentes, elementos e importancia de la comunicación; luego se presentara la comunicación en las organizaciones, ¿cómo impacta en los equipos de trabajo? Seguidamente se realizará un ejercicio denominado "Comunicación en equipos de trabajo". Por último se realizará el cierre del módulo resumiendo los temas aprendidos y la revisión de las expectativas iniciales.

Público objetivo:

El público objetivo principal es el personal de las tiendas con cargo de gerentes y sub-gerentes.

Recursos y materiales requeridos:

- Sala para entrenamientos con disponibilidad de al menos 24 puestos
- Asegurate de la disponibilidad de los materiales y del equipo.
- Mesa para instructor para colocar material a utilizar con 2 puestos
- Proyector
- Apuntador
- 4 Rotafolios y 20 láminas de papel bond para el mismo (Se podrá utilizar un rotafolios, pero no hay una preparación para el mismo, su uso puede surgir en las discusiones o debates durante el módulo).
- 8 Marcadores
- ¼ de resma de papel bond
- 30 Bolígrafos
- **Nota:** debe disponer de 2 horas para la preparación del espacio.
- Imprimir una copia de la guía del participante para cada asistente.

Uso del material y presentación del módulo:

Este material se ha diseñado para que sea sencillo de entender y se pueda presentar fácilmente. Sin embargo, se deberá dedicar tiempo a la preparación. El módulo está diseñado para presentarse en 200 minutos. Una buena preparación garantizará un módulo de calidad y que los participantes reciban la información de la mejor manera.

Método:

Para la facilitación del módulo se utilizaran los siguientes métodos para lograr los objetivos del mismo:

- 1. Debates moderados:** para compartir conocimientos y recomendaciones, identificar buenas prácticas, corregir desviaciones de conceptos.
- 2. Actividades estructuradas:** para permitir a los gerentes y sub-gerentes reflexionar sobre el tema del módulo y así para garantizar resultados satisfactorios cuando estén en su día a día.

Se proporciona el material siguiente:

- La guía del instructor, que incluye guiones, notas y material complementario para presentar.
- Guía del participante, Esta guía contiene todo el material teórico/práctico necesario para participar en el programa.
- Material Visual, se entregará en formato power point la presentación del módulos.

Recomendaciones sobre la preparación:

Familiarización con el contenido del módulo, en particular:

- Repasa los objetivos de cada sesión (en el momento de la presentación se podrá explicar los objetivos sin hacer referencia a la Guía del instructor; de esta forma se demostrará credibilidad y se creará un ambiente).
- Asegurar que se puede navegar fácilmente por el material visual del programa.
- Preparar posibles preguntas que pueda realizar el equipo sobre este tema.
- Revisar las actividades y asegurar de entender cómo transmitirlos.
- Practicar la presentación al menos una vez antes de impartir el módulo.

INICIO DE LA PRESENTACIÓN

• **Bienvenida**

- o Saludar.
- o Recibir a los participantes.
- o Indicar las pautas a seguir.
- o Horarios.
- o Descanso.
- o Objetivos del Módulo.
- o Solicitar a los participantes ser activos durante el módulo para que sea mucho más dinámico.
- o No se permite el uso de computadoras y teléfonos celulares. (En caso urgente deberá hacer uso del telf. fuera de la sala).

• **Contenido**

- o Expectativas del módulo por parte de los participantes. - 20 minutos.
- o ¿Qué es la Comunicación? - 20 minutos.
- o Tipos de Comunicación. - 20 minutos.
- o Elementos de la Comunicación. - 20 minutos.
- o Importancia en la Comunicación. - 20 minutos.
- o Comunicación en las organizaciones. - 20 minutos.
- o ¿Cómo impacta en los equipos de trabajo? - 20 minutos.
- **Actividad - Ejercicio “Comunicación en equipos de trabajo”. - 30 minutos.**
- o El propósito de esta sección es ganar la confianza de los gerentes y sub-gerentes y garantizar implementen cambios y adopten nuevos enfoque a la hora de manejar a sus equipos de trabajos.
- **Cierre del módulo, resumen de lo aprendido, revisión de expectativas. - 20 minutos.**
- o Informar que se ha llegado al final de la sesión.
- o Resumir los puntos tratados.
- o Validación de las expectativas indicadas al inicio del módulo.
- o Preguntar si alguien tiene algún comentario o pregunta antes de terminar.
- o Agradecer la participación.
- **Evaluación de la actividad. - 10 minutos.**
- o Entregar el formato de “Evaluación del Programa de Formación Supervisoría”.

Guía del Instructor Módulo IV

Programa de Formación Supervisoria en Supermercados UNICASA C.A



GUÍA DEL INSTRUCTOR

Módulo IV: Manejo de equipos

La presente guía tiene como objetivo suministrar la información necesaria para facilitar el Módulo IV correspondiente a Manejo de equipos.; provee la estructura y tiempos requeridos para cada sesión que conforma el módulo, especificaciones de material a utilizar, así como el método y pasos a seguir a lo largo de la facilitación.

Duración: 200 minutos (Proporcionar un a mitad del módulo de 10 minutos de tiempo de descanso).

Resumen del Módulo IV: Manejo de equipos.

Luego de la presentación y bienvenida al programa, se validaran las expectativas de los participantes del módulo, luego se definirá el concepto de equipos trabajo, su rol en las organizaciones, equipos de alto desempeño, sus características, los factores que hacen a un equipo efectivo, técnicas para el manejo de un equipo efectivo, mejora la productividad a través de equipos de alto desempeño. Seguidamente se realizará un ejercicio denominado "Equipo de Alto Desempeño". Por último se realizará el cierre del módulo resumiendo los temas aprendidos y la revisión de las expectativas iniciales.

Público objetivo:

El público objetivo principal es el personal de las tiendas con cargo de gerentes y sub-gerentes.

Recursos y materiales requeridos:

- Sala para entrenamientos con disponibilidad de al menos 24 puestos
- Asegúrate de la disponibilidad de los materiales y del equipo.
- Mesa para instructor para colocar material a utilizar con 2 puestos
- Proyector
- Apuntador
- 4 Rotafolios y 20 láminas de papel bond para el mismo (Se podrá utilizar un rotafolios, pero no hay una preparación para el mismo, su uso puede surgir en las discusiones o debates durante el módulo).
- 8 Marcadores
- ¼ de resma de papel bond
- 30 Bolígrafos
- Nota: debe disponer de 2 horas para la preparación del espacio.
- Imprimir una copia de la guía del participante para cada asistente.

Uso del material y presentación del módulo:

Este material se ha diseñado para que sea sencillo de entender y se pueda presentar fácilmente. Sin embargo, se deberá dedicar tiempo a la preparación. El módulo está diseñado para presentarse en 200 minutos. Una buena preparación garantizará un módulo de calidad y que los participantes reciban la información de la mejor manera.

Método:

Para la facilitación del módulo se utilizaran los siguientes métodos para lograr los objetivos del mismo:

- 1. Debates moderados:** para compartir conocimientos y recomendaciones, identificar buenas prácticas, corregir desviaciones de conceptos.
- 2. Actividades estructuradas:** para permitir a los gerentes y sub-gerentes reflexionar sobre el tema del módulo y así para garantizar resultados satisfactorios cuando estén en su día a día.

Se proporciona el material siguiente:

- La guía del instructor, que incluye guiones, notas y material complementario para presentar.
- Guía del participante, Esta guía contiene todo el material teórico/práctico necesario para participar en el programa.
- Material Visual, se entregará en formato power point la presentación del módulos.

Recomendaciones sobre la preparación:

Familiarización con el contenido del módulo, en particular:

- Repasa los objetivos de cada sesión (en el momento de la presentación se podrá explicar los objetivos sin hacer referencia a la Guía del instructor; de esta forma se demostrará credibilidad y se creará un ambiente).
- Asegurar que se puede navegar fácilmente por el material visual del programa.
- Preparar posibles preguntas que pueda realizar el equipo sobre este tema.
- Revisar las actividades y asegurar de entender cómo transmitirlos.
- Practicar la presentación al menos una vez antes de impartir el módulo.

INICIO DE LA PRESENTACIÓN**· Bienvenida**

- o Saludar.
- o Recibir a los participantes.
- o Indicar las pautas a seguir.
- o Horarios.
- o Descanso.
- o Objetivos del Módulo.
- o Solicitar a los participantes ser activos durante el módulo para que sea mucho más dinámico.
- o No se permite el uso de computadoras y teléfonos celulares. (En caso urgente deberá hacer uso del telf. fuera de la sala).

· Contenido

- o Expectativas del módulo por parte de los participantes.
- o Qué son equipos de trabajo?
- o Rol de los equipos en la organización.
- o ¿Qué es un equipo de alto desempeño?
- o Características.
- o Factores que hacen a un equipo efectivo.
- o Técnicas para el manejo de equipos.
- o Mejorar la productividad a través de equipos de alto desempeño.

· Actividad - Ejercicio “Equipo de Alto Desempeño”. - 30 minutos.

- o El propósito de esta sección es ganar la confianza de los gerentes y sub-gerentes y garantizar implementen cambios y adopten nuevos enfoque a la hora de manejar a sus equipos de trabajos.

· Cierre del módulo, resumen de lo aprendido, revisión de expectativas. - 20 minutos.

- o Informar que se ha llegado al final de la sesión.
- o Resumir los puntos tratados.
- o Validación de las expectativas indicadas al inicio del módulo.
- o Preguntar si alguien tiene algún comentario o pregunta antes de terminar.
- o Agradecer la participación.

· Evaluación de la actividad. - 10 minutos.

- o Entregar el formato de “Evaluación del Programa de Formación Supervisoría”.

Guía del Instructor Módulo V

Programa de Formación Supervisoria en Supermercados UNICASA C.A



GUÍA DEL INSTRUCTOR

Módulo V: Coaching

La presente guía tiene como objetivo suministrar la información necesaria para facilitar el Módulo V correspondiente a Coaching; provee la estructura y tiempos requeridos para cada sesión que conforma el módulo, especificaciones de material a utilizar, así como el método y pasos a seguir a lo largo de la facilitación.

Duración: 200 minutos (Proporcionar un a mitad del módulo de 10 minutos de tiempo de descanso).

Resumen del Módulo V: Coaching.

Luego de la presentación y bienvenida al programa, se validaran las expectativas de los participantes del módulo, luego se definirá el concepto de Coaching y que no es, sus etapas, características, tipos; luego se definirá la herramienta TGROW. Seguidamente se realizará un ejercicio para simular una "sesión de Coaching". Por último se realizará el cierre del módulo resumiendo los temas aprendidos y la revisión de las expectativas iniciales.

Público objetivo:

El público objetivo principal es el personal de las tiendas con cargo de gerentes y sub-gerentes.

Recursos y materiales requeridos:

- Sala para entrenamientos con disponibilidad de al menos 24 puestos
- Asegúrate de la disponibilidad de los materiales y del equipo.
- Mesa para instructor para colocar material a utilizar con 2 puestos
- Proyector
- Apuntador
- 4 Rotafolios y 20 láminas de papel bond para el mismo (Se podrá utilizar un rotafolios, pero no hay una preparación para el mismo, su uso puede surgir en las discusiones o debates durante el módulo).
- 8 Marcadores
- ¼ de resma de papel bond
- 30 Bolígrafos
- Nota: debe disponer de 2 horas para la preparación del espacio.
- Imprimir una copia de la guía del participante para cada asistente.

Uso del material y presentación del módulo:

Este material se ha diseñado para que sea sencillo de entender y se pueda presentar fácilmente. Sin embargo, se deberá dedicar tiempo a la preparación. El módulo está diseñado para presentarse en 200 minutos. Una buena preparación garantizará un módulo de calidad y que los participantes reciban la información de la mejor manera.

Método:

Para la facilitación del módulo se utilizaran los siguientes métodos para lograr los objetivos del mismo:

1. Debates moderados: para compartir conocimientos y recomendaciones, identificar buenas prácticas, corregir desviaciones de conceptos.

2. Actividades estructuradas: para permitir a los gerentes y sub-gerentes reflexionar sobre el tema del módulo y así para garantizar resultados satisfactorios cuando estén en su día a día.

Se proporciona el material siguiente:

- La guía del instructor, que incluye guiones, notas y material complementario para presentar.
- Guía del participante, Esta guía contiene todo el material teórico/práctico necesario para participar en el programa.
- Material Visual, se entregará en formato power point la presentación del módulos.

Recomendaciones sobre la preparación:

Familiarización con el contenido del módulo, en particular:

- Repasa los objetivos de cada sesión (en el momento de la presentación se podrá explicar los objetivos sin hacer referencia a la Guía del instructor; de esta forma se demostrará credibilidad y se creará un ambiente).
- Asegurar que se puede navegar fácilmente por el material visual del programa.
- Preparar posibles preguntas que pueda realizar el equipo sobre este tema.
- Revisar las actividades y asegurar de entender cómo transmitirlos.
- Practicar la presentación al menos una vez antes de impartir el módulo.

INICIO DE LA PRESENTACIÓN

• **Bienvenida**

- o Saludar.
- o Recibir a los participantes.
- o Indicar las pautas a seguir.
- o Horarios.
- o Descanso.
- o Objetivos del Módulo.
- o Solicitar a los participantes ser activos durante el módulo para que sea mucho más dinámico.
- o No se permite el uso de computadoras y teléfonos celulares. (En caso urgente deberá hacer uso del telf. fuera de la sala).

• **Contenido**

- o Expectativas del módulo por parte de los participantes. - 10 minutos.
- o ¿Qué es Coaching? - 20 minutos.
- o ¿Qué no es Coaching? - 15 minutos.
- o Etapas del Coaching. - 15 minutos.
- o Características. - 15 minutos.
- o Tipos de Coaching. - 15 minutos.
- o El coach y el coache. - 20 minutos.
- o Herramienta TGROW. - 20 minutos.

• **Actividad - Ejercicio “Sesión de Coaching”. - 30 minutos.**

- o El propósito de esta sección es ganar la confianza de los gerentes y sub-gerentes y garantizar implementen cambios y adopten nuevos enfoque a la hora de manejar a sus equipos de trabajos.

• **Cierre del módulo, resumen de lo aprendido, revisión de expectativas. - 20 minutos.**

- o Informar que se ha llegado al final de la sesión.
- o Resumir los puntos tratados.
- o Validación de las expectativas indicadas al inicio del módulo.
- o Preguntar si alguien tiene algún comentario o pregunta antes de terminar.
- o Agradecer la participación.

• **Evaluación de la actividad. - 10 minutos.**

- o Entregar el formato de “Evaluación del Programa de Formación Supervisoria”.

b) Guía del participante:

Esta guía contiene todo el material teórico/practico necesario para participar en el programa por parte de los gerentes y sub-gerentes de Supermercados UNICASA.

Guía del Participante Módulo I

GUÍA DEL PARTICIPANTE BIENVENIDO Módulo I: Liderazgo ¿Qué es Liderazgo? Tipos de Liderazgo. Características. Habilidades y estilos. Liderar y gerenciar. El rol del líder en la construcción de equipos. Ejercicio: "Autoevaluando el propio liderazgo". Cierre.	
Expectativas del Módulo:	
¿Qué es Liderazgo?	
Tipos de Liderazgo.	
Características.	
Habilidades y estilos.	
Liderar y gerenciar.	
El rol del líder en la construcción de equipos.	
Ejercicio: "Autoevaluando el propio liderazgo"	
Cierre - Reflexiones	
Notas:	

Guía del Participante Módulo II

GUÍA DEL PARTICIPANTE BIENVENIDO



Módulo II: Motivación

¿Qué es la Motivación?. Tipos de Motivación. Características. Ciclo motivacional. Desmotivación. Motivación y Liderazgo. Ejercicio “Motivando a mi equipo”.

Expectativas del Módulo:

¿Qué es la Motivación?

Tipos de Motivación.

Características.

Ciclo motivacional.

Desmotivación.

Motivación y Liderazgo.

Ejercicio “Motivando a mi equipo”.

Cierre - Reflexiones

Notas:

Guía del Participante Módulo III

GUÍA DEL PARTICIPANTE BIENVENIDO Módulo III: Comunicación ¿Qué es la Comunicación?. Tipos de Comunicación. Elementos de la Comunicación. Importancia en la Comunicación. Comunicación en las organizaciones. ¿Cómo impacta en los equipos de trabajo?. Ejercicio “Comunicación en equipos de trabajo”. Cierre	
Expectativas del Módulo:	
¿Qué es la Comunicación?	
Tipos de Comunicación.	
Elementos de la Comunicación.	
Importancia en la Comunicación.	
Comunicación en las organizaciones.	
¿Cómo impacta en los equipos de trabajo?	
Ejercicio “Comunicación en equipos de trabajo”.	
Cierre - Reflexiones	
Notas:	

Guía del Participante Módulo IV

GUÍA DEL PARTICIPANTE BIENVENIDO Módulo IV: Manejo de Equipos Manejo de equipos. ¿Qué son equipos de trabajo?. Rol de los equipos en la organización. ¿Qué es un equipo de alto desempeño?. Características. Factores que hacen a un equipo efectivo. Técnicas para el manejo de equipos. Mejorar la productividad a través de equipos de alto desempeño. Ejercicio “Equipo de Alto Desempeño”.	
Expectativas del Módulo:	
Manejo de equipos.	
¿Qué son equipos de trabajo?.	
Rol de los equipos en la organización.	
¿Qué es un equipo de alto desempeño?.	
Características.	
Factores que hacen a un equipo efectivo.	
Técnicas para el manejo de equipos.	
Mejorar la productividad a través de equipos de alto desempeño.	
Ejercicio “Equipo de Alto Desempeño”.	
Cierre - Reflexiones	
Notas:	

Guía del Participante Módulo V

GUÍA DEL PARTICIPANTE BIENVENIDO Módulo V: Coaching ¿Qué es Coaching?. ¿Qué no es Coaching?. Etapas del Coaching. Características. Tipos de Coaching. El coach y el coache. Herramienta TGROW. Ejercicio “Sesion de Coaching”. Cierre	
Expectativas del Módulo:	
¿Qué es Coaching?.	
¿Qué no es Coaching?.	
Etapas del Coaching. Características.	
Tipos de Coaching.	
El coach y el coache.	
Herramienta TGROW.	
Ejercicio “Sesion de Coaching”.	
Cierre - Reflexiones	
Notas:	

5.4. Desarrollo

5.4.1 Desarrollo del Diseño Instruccional

Material Visual, es la presentación en formato power point entregada para la visualización interactiva de los cinco módulos que comprenden el programa.

Programa de Formación Supervisoria

Caracas, 2017



Módulo I

Liderazgo

AGENDA

- Expectativas
- ¿Qué es Liderazgo?
- ¿Tipos de Liderazgo?
- Características
- Habilidades
- Liderar y gestionar
- El rol del líder en la construcción de equipos
- Ejercicio "Autoevaluando el propio liderazgo"
- Cierre del 1er modulo, resumen de lo aprendido, revisión de expectativas

[illegible]

¿Qué es Liderazgo?

El poder de influenciar a otras personas para que desempeñen más allá de las acciones que estableció la autoridad formal.



¿Tipos de Liderazgo?



Programa de Formación Supervisoría

¿Tipos de Liderazgo?

Laissez-faire / Delegativo

Estilo de no intervención y falta de feedback regular. Interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible.

Ventaja

Mejora la creatividad y ayuda a sentirse más satisfecho con el trabajo que se realiza.

Desventajas

No todos los colaboradores son autónomos y requieren delegación.
Falta de control, un incremento de los costos de la compañía y una productividad pobre.

Programa de Formación Supervisoría

¿Tipos de Liderazgo?

Se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo.

Ventajas

Los empleados contribuyen en el proceso de decisión. Permite afiliación y compromiso con la empresa, del mismo modo que su productividad y capacidad de innovación.

Desventajas

No se pueden superar los desacuerdos entre dos o más partes del grupo o el camino se hace más lento a la hora de alcanzar una meta.
Requiere que el líder posea gran habilidad para mantener la motivación y la colaboración de quienes le siguen, así como plena confianza en sí mismo.

Democrático

Programa de Formación Supervisoría

¿Tipos de Liderazgo?

Se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Ventajas

Orientado a los objetivos y los seguidores son motivados con recompensas por los resultados conseguidos. El líder transaccional crea estructuras claras, donde queda bien definido lo que requiere de sus subordinados y las recompensas que van a percibir.

Desventajas

Líder con comportamiento predecible, se centran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia.
No es efectivo en momentos de cambios

Transaccional

Programa de Formación Supervisoría

¿Tipos de Liderazgo?

Emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados.

Transformacional

Ventajas

De esta manera, motivan y aumentan la productividad y la eficiencia del grupo. Poseen una fuerte visión y personalidad, son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo. Cuando estos líderes y sus seguidores trabajan juntos, llegan a un nivel superior de moral y motivación.

Desventajas

Obvia el analizar y controlar. Se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas, con el propósito de crear relaciones.

Programa de Formación Supervisoría

¿Tipos de Liderazgo?

Permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo.

Ventajas

Puede ser efectivo en ambientes de trabajo en los que las decisiones necesitan tomarse rápidamente. También parece ser altamente efectivo con empleados que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades.

Desventajas

No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores, empleados pueden sentirse infravalorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo hacia la compañía.

Autocrático

Programa de Formación Supervisoría

Liderazgo: Relación de influencia



Programa de Formación Supervisoría

Características

Líder

- Capacidad de comunicarse
- Inteligencia emocional
- Capacidad de establecer metas y objetivos
- Capacidad de planeación
- Conoce sus fortalezas y las aprovecha
- Crece y hace crecer a su gente
- Tiene carisma
- Es Innovador
- Responsable
- Esta informado

Programa de Formación Supervisoría

Habilidades

Actualización permanente:

- Debe estar al tanto de las novedades de las que pueda hacer uso para mejorar resultados.

Intervención activa:

- Identifica los problemas o situaciones y activa los grupos de trabajo más idóneos para el planteamiento de soluciones.

Programa de Formación Supervisoría

Habilidades

Apertura:

- Abierto a nuevas posibilidades, relaciones sinergias o proyectos.

Empatía:

- Capaz de sentir como sienten los que están a su lado.

Programa de Formación Supervisoría

Liderar y gerenciar

Gerenciar

- Planear
- Presupuestar
- Organizar
- Controlar
- Mantener orden



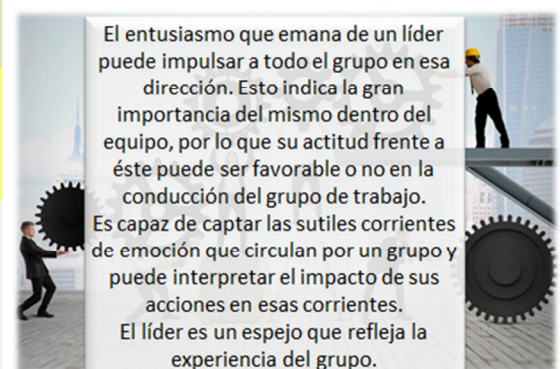
**BUSCAN
EL
ÉXITO**

Liderar

- Establece dirección y alineamiento
- Inspira
- Es mentor
- Facilita transformación

Programa de Formación Supervisoría

El rol del líder en la construcción de equipos



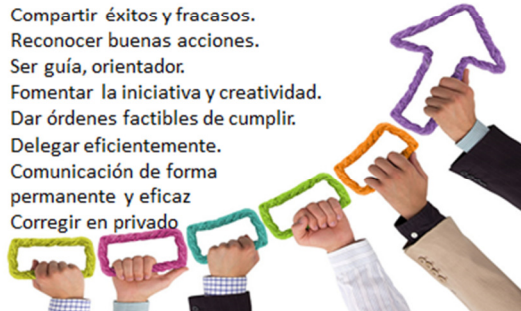
El entusiasmo que emana de un líder puede impulsar a todo el grupo en esa dirección. Esto indica la gran importancia del mismo dentro del equipo, por lo que su actitud frente a éste puede ser favorable o no en la conducción del grupo de trabajo. Es capaz de captar las sutiles corrientes de emoción que circulan por un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes. El líder es un espejo que refleja la experiencia del grupo.

Programa de Formación Supervisoría

El rol del líder en la construcción de equipos

Actitudes favorables para conducir equipos de trabajo:

- Saber trabajar en equipo.
- Evaluar los resultados.
- Compartir éxitos y fracasos.
- Reconocer buenas acciones.
- Ser guía, orientador.
- Fomentar la iniciativa y creatividad.
- Dar órdenes factibles de cumplir.
- Delegar eficientemente.
- Comunicación de forma permanente y eficaz
- Corregir en privado



Programa de Formación Supervisoría

Ejercicio - Autoevaluando el propio liderazgo

Instrucciones

- Dada las definiciones de cada tipo de liderazgo.
- Identifique con cual tipo tiene mayor afinidad según se comporta como líder.
- Reflexione conjuntamente con el equipo el resultado obtenido.



Programa de Formación Supervisoría

Ejercicio - Autoevaluando el propio liderazgo

Material de apoyo

Laissez-faire / Delegativo: Estilo de no intervención y falta de feedback regular. Interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible.

Democrático: Se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo.

Transaccional: Se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Autocrático: Permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo.

Transformacional: Emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados.

Programa de Formación Supervisoría

CIERRE DEL MODULO



Módulo II Motivación

AGENDA

- Expectativas
- ¿Qué es la Motivación?
- ¿Tipos de Motivación?
- Características
- Ciclo motivacional
- Desmotivación
- Motivación y Liderazgo
- Ejercicio "Motivando a mi equipo"
- Cierre del 1er modulo, resumen de lo aprendido, revisión de expectativas

Programa de Formación Supervisoría



¿Qué es la Motivación?



Énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad

Raíz dinámica del comportamiento

La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta

Factores o determinantes internos que incitan a una acción

Programa de Formación Supervisoría

¿Tipos de Motivación?

Motivación extrínseca

Es el deseo que impulsa la conducta para obtener una recompensa externa o evitar un castigo.

El deseo que impulsa la conducta es interno.

Motivación intrínseca

Programa de Formación Supervisoría

Características

Mientras mayor es el deseo o la necesidad se incrementará en gran medida la motivación.

La motivación supera a las razones.

Tanto la conducta como el comportamiento de los individuos, son elementos que influyen directamente sobre la motivación y el grado de la misma en el individuo.

La motivación impulsa el desarrollo de las nuevas soluciones y del ingenio.

Por medio de la motivación se logra establecer nuevos esquemas de interacción entre los individuos.

Programa de Formación Supervisoría

Características

Proceso psicológico interno. La motivación es un fenómeno psicológico que no puede medirse u observarse directamente, solo se puede evaluar a través de los comportamientos que desencadena y de los resultados que logra.

Fenómeno individual. Aunque muchas personas pueden ser motivadas aplicando los mismos estímulos, muchas otras podrían reaccionar de un modo diferente al esperado, por eso es importante conocer a quién va dirigida la motivación.

Compleja. La motivación reviste bastante complejidad de análisis, ya que integra aspectos cognitivos y afectivos, así como conscientes e inconscientes.

Extrínseca o intrínseca. Se habla de motivación extrínseca cuando esta viene desde el afuera, en general asociada a una recompensa (material o no). Por el contrario, la motivación intrínseca obedece a factores o impulsos internos del sujeto.

Programa de Formación Supervisoría

Características

Intencional o propositiva. Al estar orientada hacia una meta u objetivo claramente planteado *a priori* (que puede ser: vender más, producir más, aprender un idioma, dominar un deporte), la motivación logra una actitud positiva y hace que la tarea se encare con energía.

Genera conductas activas y persistentes. Es lógico pensar que cuanto más fuerte sea el estímulo o la necesidad que dispara la conducta, mayor será la energía puesta en esa dirección, así como la persistencia en la consecución del logro.

Genera autoestima. La motivación saca al individuo de la inercia natural a hacer siempre lo mismo, del mismo modo, al plantear nuevos desafíos. La posibilidad de esforzarse en el logro de nuevas metas renueva la confianza en uno mismo y contribuye a la autoestima.

Se retroalimenta. El proceso de motivación disparado por determinantes internos o externos mueve la conducta en determinada dirección, y al interactuar con el medio, va creando un sistema de retroalimentación, donde los demás se suman a la actitud de superación.

Programa de Formación Supervisoría

Factores de motivación

Biológicos: Se incluyen aquí los de base orgánica, que simplemente buscan satisfacer necesidades fisiológicas innatas

- Hambre, sed, impulso sexual, necesidad de descanso, etc.), por lo que se consideran universales.

Programa de Formación Supervisoría

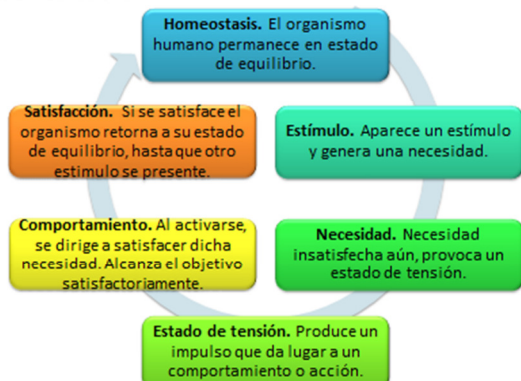
Factores de motivación

Sociales: Se vinculan con necesidades internas de las personas en tanto sujetos sociales.

- **Logro:** es lo que impulsa al individuo a crecer, a lograr la excelencia dentro de lo que hace.
- **Afiliación:** es lo que impulsa al individuo a busca mejores relaciones interpersonales.
- **Poder:** es lo que impulsa al ser humano a lograr influencia sobre las demás personas o sobre las situaciones que lo rodean. Este tipo de motivación puede resultar nociva.
- **Auto-realización:** se vincula con el perfeccionamiento de destrezas y capacidades.
- **Reconocimiento:** se vincula con la búsqueda del reconocimiento.

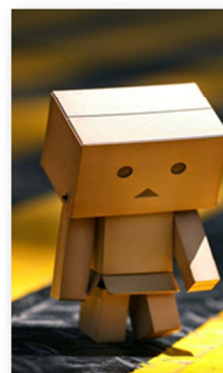
Programa de Formación Supervisoría

Ciclo motivacional



Programa de Formación Supervisoría

Desmotivación



Sentimiento de desesperanza ante los obstáculos o como un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, disposición o energía. Estado interior limitador y complejo, caracterizado por la presencia de pensamientos limitantes y sensación de desánimo, que se origina como consecuencia de la generalización de experiencias negativas, propias o ajenas, y una auto-percepción de incapacidad para generar los resultados deseados.

Programa de Formación Supervisoría

Desmotivación

Características de un empleado desmotivado:

- Se limita a cumplir órdenes, a rendir en su trabajo al mínimo posible pero no menos de lo que corresponde.
- Es alguien que no da más de lo que tiene que dar. No plantea propuestas, no hace observaciones, no pregunta dudas.
- Tiene una actitud negativa. No se compromete tanto, simplemente se dedica a ir al trabajo sin más. No plantea soluciones. Lo peor es cuando contagia su espíritu negativo a los demás.
- Toma el trabajo como algo monótono, rutinario. Y eso se nota. No se le ve la pasión por su trabajo, más bien las ganas de marchar cuando antes al cumplir su jornada laboral.

Programa de Formación Supervisoría

Desmotivación

Características de un empleado desmotivado (continuación):

- Toma el trabajo como algo monótono, rutinario. Y eso se nota. No se le ve la pasión por su trabajo, más bien las ganas de marchar cuando antes al cumplir su jornada laboral.
- Es menos productivo que los demás. Hace lo que la empresa necesita, pero nada más. Otras personas pueden llegar a dar más allá incluso de sus propias posibilidades y plantearse nuevos retos. Esta persona no. Simplemente trabaja, y además no lo hace más allá de lo que considera que vale su trabajo.
- Es menos productivo de lo que era anteriormente. Puede que antes rindiera más y llegara a un nivel de productividad y rendimiento mayor; por eso se nota que esto ha cambiado y ya no rinde lo que antes.
- Sale siempre a su hora del trabajo, no está dispuesto a trabajar más. Y de hecho, si puede, incluso puede llegar a salir unos minutos antes. Y por supuesto, llega a su hora, nunca antes.

Programa de Formación Supervisoría

Motivación y Liderazgo

Cada vez es más evidente la relación entre motivación y liderazgo, está científicamente demostrado que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de sus trabajadores.



El liderazgo que se asocia con niveles medios y altos de motivación es aquél que estimula el desarrollo humano y el avance de cada persona en su contexto laboral, o que trae a su vez que cada persona se sienta vinculada a su trabajo y aporte de sí lo mejor que tiene.

Los resultados de las investigaciones indican que cuando una persona fracasa en su trabajo es porque está desmotivado o porque su rendimiento es bajo y ante eso los jefes no se responsabilizan y creen culpable del problema al trabajador.

Programa de Formación Supervisoria

Motivación y Liderazgo

Es tarea del líder y del trabajador crear un ambiente laboral propicio al desarrollo en el que cada parte aporte algo único al proceso: el trabajador su alto desempeño, y el líder el arte de gestionar y dirigir esos esfuerzos del grupo para alcanzar los objetivos propuestos.



Programa de Formación Supervisoria

Ejercicio - Motivando a mi equipo

Instrucciones

- La audiencia debe dividirse en 2 equipos.
- Equipo 1: deberá listar una serie de situaciones de desmotivación reales vividas en su día a día.
- Equipo 2: deberá sugerir actividades para afrontar cada situación.
- Reflexione en equipo si las respuestas son acertadas y si la aplicarían en su lugar de trabajo.



Programa de Formación Supervisoria

CIERRE DEL MODULO



Módulo III Comunicación

AGENDA

- Expectativas
- ¿Qué es la Comunicación?
- Tipos de Comunicación
- Elementos de la Comunicación
- Importancia de la Comunicación
- Comunicación en las organizaciones
- ¿Cómo impacta en los equipos de trabajo?
- Ejercicio "Comunicación en equipos de trabajo"
- Cierre del 1er modulo, resumen de lo aprendido, revisión de expectativas

Programa de Formación Supervisoria



¿Qué es la Comunicación?

Proceso mediante el cual se transmite una información de un punto a otro.



Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Programa de Formación Supervisoria

Tipos de Comunicación.



Programa de Formación Supervisoria

Tipos de Comunicación.

Verbal

Ventajas

- Es más rápida
- Existe retroalimentación
- Mayor cantidad de información en menos tiempo

Desventajas

- Elevado potencial de distorsión
- El riesgo de interpretación personales mayor

Programa de Formación Supervisoria

Tipos de Comunicación.

No verbal

Ventajas

- Puede respaldar a la comunicación verbal
- Sirve para clarificar los mensajes
- Es más rápida

Desventajas

- Las emociones pueden distorsionar el mensaje
- No existe seguridad de la recepción o interpretación.

Programa de Formación Supervisoria

Tipos de Comunicación.

Gráfica / Escrita

Ventajas

- Existe un registro de la permanente, tangible y verificable.
- El contenido es más riguroso y preciso, lógico y claro.

Desventajas

- Consume más tiempo
- Carece de retroalimentación inmediata
- No existe seguridad de la recepción o interpretación

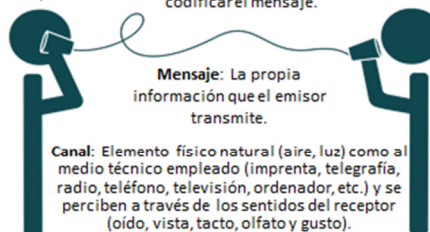
Programa de Formación Supervisoria

Elementos de la Comunicación.

Receptor: individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina

Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.

Emisor: quien transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).



Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje.

Programa de Formación Supervisoria

Importancia de la Comunicación.



Los seres humanos necesitan comunicarse para transmitir emociones y mensajes importantes.

La comunicación no sólo debe existir, sino que debe ser buena, de calidad, entendible.

El comunicarse bien fomenta el buen traspaso de la información y hace que se cometan menos errores.

Programa de Formación Supervisoria

Comunicación en las organizaciones.



Es el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo. Esta comunicación permite, de cara a sus equipos de trabajo: Girar instrucciones y planificación de las gestiones. Información correspondiente a políticas y procedimientos

En las organizaciones los canales mas comunes de comunicación son:

- Reuniones, Teléfono, Video llamadas, Correos electrónicos, Redes sociales

Programa de Formación Supervisoria

Comunicación en las organizaciones.



Programa de Formación Supervisoria

¿Cómo impacta en los equipos de trabajo?



La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, entre otros. Importante destacar la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación, con el fin de alcanzar los objetivos esperados.

Programa de Formación Supervisoria

Ejercicio - "Comunicación en equipos de trabajo".

Instrucciones

- La audiencia se dividirá en 4 equipos.
- Cada uno representa a un departamento de una organización.
- Cada equipo recibirá un sobre con actividades que deben realizar.
- Sin comunicarse con el otro equipo deben completarlas.
- Demuestre su resultados.
- Reflexione en equipo los resultados obtenidos y respondan las siguientes preguntas:
 - Tendrían otro resultado en caso de trabajar con otros equipos
 - Fue suficiente la información que manejaba cada equipo.
 - Que haría diferente en este ejercicio.



Programa de Formación Supervisoria



CIERRE DEL MODULO

Módulo IV

Manejo de Equipos

AGENDA

- Expectativas.
- ¿Qué son equipos de trabajo?
- Rol de los equipos en la organización.
- ¿Qué es un equipo de alto desempeño?
- Características.
- Factores que hacen a un equipo efectivo.
- Consideraciones para el manejo de equipos.
- Mejorar la productividad a través de equipos de alto desempeño.
- Ejercicio "Equipo de Alto Desempeño".
- Cierre del 1er modulo, resumen de lo aprendido, revisión de expectativas.

Programa de Formación Supervisoria

Expectativas



¿Qué son equipos de trabajo?

Grupo de dos o más personas que interactúan, discuten y piensan de forma coordinada y cooperativa, unidas con un objetivo común.

Un grupo en sí mismo no necesariamente constituye un equipo. Son muchos los distintos componentes que forman un equipo. También puede ser un conjunto de personas coordinadas y con una meta a cumplir y/o beneficiarse.



Programa de Formación Supervisoria

Rol de los equipos en la organización.



Los equipos son para crear una máquina eficiente que sirva para realizar las tareas y los proyectos adecuadamente. Un equipo a menudo tiene un líder, que guía a los demás miembros para cumplir con las expectativas de la compañía. Además, cada líder de equipo debe incluir a todos los trabajadores para aumentar la motivación y la moral en el lugar de trabajo. No obstante, el rol de los equipos en las organizaciones también tiene una importancia práctica.

Programa de Formación Supervisoria

Rol de los equipos en la organización.



Los Roles de los participantes. Se refiere a los conocimientos, experiencia, pericia o habilidades de los integrantes del equipo, en este sentido se valora la importancia de la complementariedad por cuanto cada integrante hace un aporte diferente que permite la consecución de los resultados esperados.

Compromiso. Una vez que los integrantes del equipo establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

Programa de Formación Supervisoria

¿Qué es un equipo de alto desempeño?

“Un Equipo de Trabajo de Alto Desempeño es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que comprometidos con un propósito común establecen metas realistas, retadoras y una manera eficiente de alcanzarlas también compartidas, asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables”.

Elementos básicos:

- Actividades interdependientes
- Una visión de un objetivo común y cuya interdependencia tiene un impacto en el resultado global del equipo.



Programa de Formación Supervisoria

Características



- Conocimiento de la razón de ser del equipo en el cual participan
- Interés por lo que ocurre en la vida del equipo de trabajo
- Contribución al logro esperado
- Sentido de pertenencia no sólo al equipo sino también a la organización
- Saben qué se espera de ellas en su gestión
- Apoyan a otros miembros del equipo cuando estos no desarrollan a plenitud sus compromisos
- Motivan y animan a todo el equipo
- Se alegran sinceramente del triunfo de sus integrantes
- Es solidario cuando debe serlo
- Reflexiona e invita al equipo a revisar los resultados obtenidos
- Integra a los recién llegados

Programa de Formación Supervisoria

Factores que hacen a un equipo efectivo.

Capacitación

- Con el fin de que todos trabajen juntos de manera eficiente, es necesario sentar las bases adecuadas. Desde el principio, los valores fundamentales del trabajo en equipo deben ser inculcados. Ejercicios de formación de equipos, tales como escenarios situacionales, cursos de cuerdas y juegos, son una forma efectiva de hacer esto.

Programa de Formación Supervisoria

Factores que hacen a un equipo efectivo.

Delegar

- Establece las funciones claramente definidas para cada miembro del equipo, ya que esto le da un propósito. Sin embargo, es importante que sepa que su trabajo específico cae en relación con el panorama general. El exceso de visión de túnel puede conducir al efecto "No es mi problema", que es obviamente contraproducente para el trabajo en equipo.

Programa de Formación Supervisoria

Factores que hacen a un equipo efectivo.

Paciencia

- Algunos trabajadores son más hábiles que otros y algunas tareas son más difíciles que otras. La impaciencia puede ser divisiva, que es la última cosa que quieres. Recuerda que todos están trabajando hacia un objetivo común y da una mano de ayuda en lugar de criticar o juzgar.

Programa de Formación Supervisoria

Factores que hacen a un equipo efectivo.

Fortalecimiento

- Programa reuniones periódicas para asegurarte de que todo el mundo está todavía en el nivel. Esto se puede hacer en grupo o en privado, siempre y cuando la retroalimentación constructiva y un diálogo abierto sean la ley. Ser proactivo y detener los problemas antes de que comiencen, no sólo ayuda a tu negocio, sino que también fortalece el trabajo en equipo, en el sentido de que saben que todos trabajaban juntos.

Programa de Formación Supervisoria

Factores que hacen a un equipo efectivo.

Incentivos

- A estas alturas, todo el mundo se vende presumiblemente trabajando juntos por el bien común. Sin embargo, no está de más añadir extras, gratificaciones basadas en el rendimiento aquí y allá, siempre y cuando sean para todo el grupo. Los premios individuales a veces pueden conducir a que los miembros del equipo creen su propia agenda y pierdan el foco. Pero cuando todo el mundo se beneficia, sin ejes individuales, aumenta la productividad.

Programa de Formación Supervisoria

Consideraciones para el manejo de equipos

Actitud favorable en el equipo.	Logro de objetivos.	Toma de decisiones difíciles.	Orientación a la acción.	Lidlar con la complejidad
• Normalmente se tiende a etiquetar a los equipos, "motivados", "poco implicados". Se demuestra que un equipo responde a su líder en una gran medida, es decir, que el propio líder crea un sentimiento en el equipo mediante su actitud y comportamiento.	• Los resultados no se consiguen por ti mismo, los consigues el equipo. De forma que tendrás que conseguir resultados a través de las personas	• Un buen líder asume el riesgo, no le da miedo, no teme perder el cargo, no ser elegido una próxima vez, es una persona valiente.	• Las estructuras se aplanan, de nada sirve ser un líder reflexivo, que no se pone manos a la obra para conseguir un objetivo en el menor tiempo posible. Saber qué es el coaching de equipos y qué técnicas utilizar para desarrollar personas es fundamental.	• A medida que el mundo avanza, todo ocurre más rápido y se hace más complejo. Mientras que antes la complejidad y los procesos de cambio eran puntuales, ahora son la constante.

Programa de Formación Supervisoria

Consideraciones para el manejo de equipos

Autocontrol. La capacidad del líder para autorregularse tiene que ser mayor. Aunque hay que evitar la conocida "soledad del líder", si es cierto que tu rol te puede hacer ser percibido de forma diferente y tienes que ser consciente de esto.

Orientación al desarrollo. El equipo es más potente que la suma de las partes, los equipos que actúan con autonomía, responsabilidad y creatividad, son aquellos orientados al desarrollo.

Cambio de mirada. Si los miramos desde la capacidad encontraremos personas capaces a nuestro alrededor. El mejor líder consigue que las personas se sientan capaces y no duda de su capacidad para dirigir equipos.

Lidlar con dinámicas del grupo. Conocer los grupos, sus fases, roles, disfunciones, saber como hacer para que las personas trabajen juntas de forma óptima.

Paciencia. El liderazgo es una carrera de fondo, de nada sirve querer ir muy deprisa, actúa de forma estratégica y ves avanzando paso a paso.

Programa de Formación Supervisoria

Mejorar la productividad a través de equipos de alto desempeño

Equipos de alto desempeño

- Tener claridad en las metas de trabajo y compromiso con las mismas.
- Existencia en claridad de los roles, se estimula el rol del líder y se fomenta el desarrollo de liderazgos alternativos
- Existencia de normas desarrolladas por el equipo que establecen claramente la manera de conducirse.
- Existencia de pautas claras para la toma de decisiones del equipo.
- Las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo son efectivas y satisfactorias.



Las organizaciones deben tener la conciencia y velar por el funcionamiento de sus distintos equipos de trabajo y hacer esfuerzos por mejorarlos para hacer de ellos equipos de alto rendimiento.

Programa de Formación Supervisoria

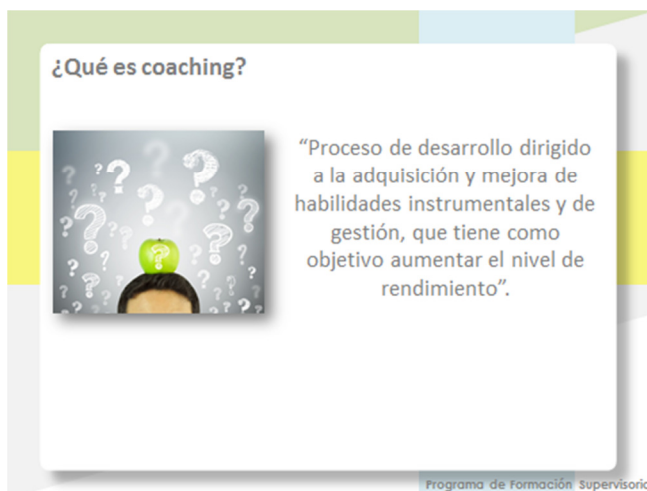
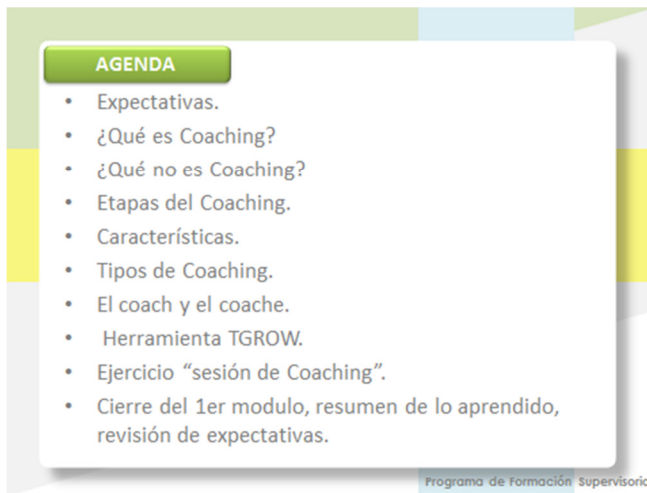
Ejercicio "Equipo de Alto Desempeño"

Instrucciones

- Se suministrará a la audiencia una lista de frases.
- Deberé categorizar si corresponden a equipos de alto desempeño, equipos, características y/o factores.
- Se realizará corrección de las frases.
- Reflexionar en relación a las respuestas obtenidas.



Programa de Formación Supervisoria



Etapas

Preparación

Contacto inicial para evaluar la situación y definir objetivos.

Desarrollo

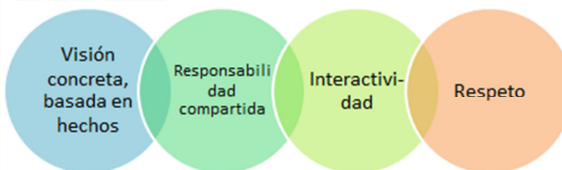
Se llevan a cabo reuniones donde se exploran las áreas a mejorar y se actúa en función a éstas.

Seguimiento

Se comprueban los resultados obtenidos y se compara la planificación hecha.

Programa de Formación Supervisoria

Características



¿Cómo se hace?

A través de sesiones en donde, una vez que se han determinado previamente los objetivos, se trabaja en aquellas habilidades, competencias y/o debilidades que tenga el coachee.

Programa de Formación Supervisoria

Tipos de Coaching

Según el Contenido:

Personal

Life Coach. Herramientas para la vida diaria. Su objetivo es el bienestar de la persona.

Organizacional

Empresarial Ejecutivo

Deportivo

Desarrollo de las habilidades de cualquier deportista o persona que tenga las capacidades para serlo.

Programa de Formación Supervisoria

Tipos de Coaching

Según método que se emplea:

Ontológico

- Optimización del lenguaje.
- Mejorar la forma de comunicarse

Sistémico

- Persona como sistema.
- Trabajo en equipos.

PNL

- Análisis PNL
- Potenciar recursos.

Programa de Formación Supervisoria

Coachee

- Ser consciente de que tiene algo que tiene que mejorar
- Mente abierta, ser flexible
- relación de confianza y sinceridad
- Crear en los cambios
- Ser responsable de los cambios

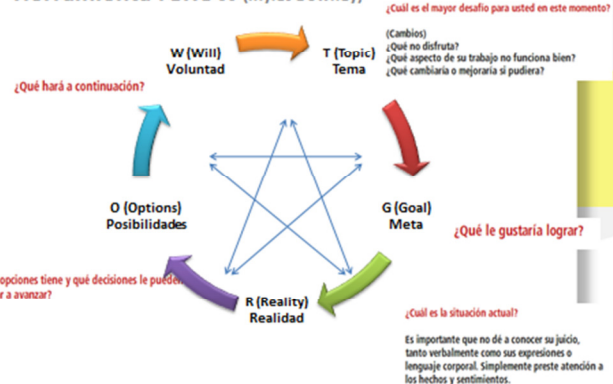


Coach

- Seguridad
- Curiosidad
- Paciencia
- Coherencia
- Calibración
- Inteligencia Emocional
- Escucha activa
- Comunicación

Programa de Formación Supervisoria

Herramienta TGROW (Myles Downey)



Programa de Formación Supervisoria

Herramienta TGROW (Myles Downey)



Programa de Formación Supervisoría

Ejercicio – Sesión de Coaching

Instrucciones

- Se dividirá en parejas a la audiencia.
- Un participante será el coach y el otro el coachee.
- Se dará lectura a la situación hipotética.
- Se realizará el rol play durante 5 minutos y luego se intercambiarán roles.
- Al finalizar el tiempo se compartirán impresiones de la actividad realizada.



Programa de Formación Supervisoría

Ejercicio - Sesión de Coaching

Material de apoyo

Situación Hipotética.

Un ejecutivo de ventas y el líder del área, acuerdan realizar una sesión de Coaching.

El ejecutivo de ventas ha bajado en los últimos meses su rendimiento y no ha logrado alcanzar las metas mensuales pautadas. Por lo que indica que está desmotivado y con baja energía para la gestión de su cartera de clientes.

Coach:

Deberá: realizar preguntas que permitan al coachee explicar su situación, escuchar, observar y dar comentarios alentadores. Recuerde no dar las soluciones.

Coachee

Deberá identificar las oportunidades de mejora para el alcance de objetivos. Establecer compromisos que viables.

Programa de Formación Supervisoría

CIERRE DEL MODULO



GRACIAS

5.5. Implementación

5.5.1 Programa de Formación supervisoria:

A fin de desarrollar correctamente el diseño de la propuesta, se mencionan a continuación las recomendaciones pertinentes:

Instructor:

- Debe tener familiarización profunda con el contenido de los módulos del programa.
- Con experticia en el área de consultoría, desarrollo y organización empresarial, coaching y afines.
- Con experiencia en el manejo de actividades presenciales, que puedan involucrar y propiciar el debate en el desarrollo del programa.

Participantes:

- Deben ser del personal supervisorio, gerencial y en desarrollo para ascender a posición de liderazgo.
- Abiertos a la participación activa durante el desarrollo del programa.
- Se requiere que participen de todos los módulos puntual y atentamente.
- No interrumpir las sesiones con uso de equipos tales como celulares, computadoras, tablets, entre otros.

Contenido:

- Debe ser explicado al inicio para aclarar expectativas en cuanto a los objetivos del programa.
- Alineado a las necesidades del cliente debe propiciar el debate y compartir experiencias laborales.

Materiales y espacio:

- Emplear además del material visual, rotafolios, hojas para hacer más dinámica la sesión.
- No abusar en el uso de elementos, realizarlo balanceadamente.
- La sala debe contar con iluminación y ambientación adecuada.
- Debe contar con los puestos necesarios para la audiencia.

Evaluación:

- Debe al final de cada módulo realizarse la evaluación correspondiente a fin de por identificar oportunidades de mejora.
- Informar que es importante recibir una retroalimentación honesta y abierta.
- Se sugiere contabilizar y tabular los resultados y discutirlos con el cliente.
- La identificación es opcional.
- Informar que el uso de la información obtenida permitirá fortalecer o desarrollar el programa.

5.6. Evaluación**5.6.1 Evaluación del Programa de Formación supervisoria:**

Se desarrolló formulario para la medición del nivel de satisfacción de los participantes en cuanto a: contenido, instructor, material audiovisual, los refrigerios, el salón, entre otros.



EVALUACION DE PROGRAMA DE FORMACIÓN SUPERVISORIA

Por favor complete esta evaluación al finalizar el curso y entréguela a RRHH. Sus respuestas nos serán de gran utilidad para evaluar la capacitación. Gracias por su colaboración!

Fecha:

Nombre (opcional): Departamento:

Nombre del Módulo:

Instructores:

Cantidad de horas:

Utilizando la siguiente escala exprese su opinión sobre los siguientes aspectos:

4 = MUY SATISFECHO	3 = SATISFECHO	2 = INSATISFECHO	1 = MUY INSATISFECHO
-----------------------	----------------	------------------	-------------------------

1. Programa general

- a. El contenido es apropiado para mi puesto de trabajo
- b. Se le dedicó el tiempo suficiente a cada tema
- c. Los objetivos de la actividad estaban claros
- d. El flujo del contenido era lógico

2. Lugar y material de apoyo

- a. La sala de capacitación fue adecuada para el curso
- b. Los materiales estuvieron bien organizados/estructurados
- c. Los materiales de apoyo fueron de utilidad
- d. El contenido de la actividad se cumplió en el tiempo estimado

3. Instructor (es)

Nombre:

- a. El instructor sabe transmitir los conceptos
- b. Expuso con claridad los objetivos del curso
- c. Alento la participación e interacción en la actividad
- d. Demostró conocimiento sobre el tema expuesto

4. Aplicabilidad en el puesto de trabajo

- a. Los temas tratados son aplicables a su puesto de trabajo
- b. Nivel adquirido de aprendizaje
- c. Utilidad de los temas tratados

COMENTARIOS:

--

CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

La presente investigación, derivo las siguientes conclusiones:

En principio el diagnóstico de clima organizacional realizado al personal adscrito a las diez sucursales de la Región Capital de Supermercados UNICASA C.A en términos generales reflejan que tienen una buena percepción acerca del clima organizacional, correspondiendo su calificación a un rango Medio-Alto, sin embargo ciertas dimensiones no fueron evaluadas con altas puntuaciones, evidenciado además en las entrevistas realizadas, donde se determinó la necesidad de poder mejorar considerablemente aspectos asociados gestión del desempeño.

Basado en lo anteriormente expuesto, el diseño de la propuesta de un programa de formación supervisoria ofrece al personal gerencial fortalecer sus habilidades en liderazgo, motivación, comunicación, manejo de equipos y coahing; esto propiciara el mantenimiento y elevación del clima organización.

Es clave contar con esta herramienta de formación para personal gerencial (gerentes, sub gerentes y personal en capacitación para ascender) de UNICASA, que permitirá a la organización lograr sus objetivos planteados, fomentar la innovación y excelencia en todas las gestiones realizadas por todo su personal, dado a que contarán con equipo altamente motivado y comprometido con la organización.

Cada módulo ha sido desarrollado para robustecer las habilidades existentes en su personal, el módulo I está dedicado a la dimensión Liderazgo permite a los participantes entender su concepto, los tipos

existentes, características, habilidades y estilos; las diferencias entre liderar y gerencia y luego el rol del líder en la construcción de equipos.

El desarrollo del módulo II referido a la dimensión Motivación es clave en el clima organizacional de cualquier organización por lo que entender su concepto, sus tipos, características, ciclo motivacional, desmotivación de la misma se vuelve prioridad, para tener una incidencia positiva en los equipos de trabajo.

En relación a la dimensión Comunicación, es necesario señalar que para el manejo eficaz de cualquier relación la comunicación es un elemento clave por lo que es una ventaja si la misma es utilizada para transmitir correctamente las expectativas de los líderes, lo que se espera de los miembros de los equipos, poder explicar las estrategias, objetivos y metas de la organización, es por eso que se hace necesario que la misma este desarrollada en el programa de formación diseñado.

En relación a la dimensión de manejo de equipos desarrollado en el módulo IV, responde a la necesidad de los supervisores de entender su rol en las organizaciones, en caso particular de supermercados UNICASA que los líderes cuenten con las herramientas técnicas necesarios a fin que el desarrollo esta dimensión de cómo resultado la mejora de la productividad y en general el clima organizacional.

Por último el módulo V dedicado a coaching, toma gran relevancia dado a que permite a los líderes dirigir a los miembros de sus equipos bajo herramientas, como lo son TGROW donde la participación activa de los supervisados en su propio desarrollo.

El programa de supervisión permitirá a la organización ser mucho más eficiente dado a que si los empleados son liderados por miembros que cuenten con las herramientas necesarias y contribuir positivamente con el clima organizacional.

6.2 Recomendaciones

Relativo a las recomendaciones, al observar los resultados generales, se recomienda dar continuidad a las buenas practicas implementadas en materia de RRHH, que han permitido que los empleados de las 10 sucursales evaluadas en la ciudad de caracas, tengan una percepción positiva en cuanto a algunas dimensiones comprendidas en el diagnóstico.

En cuanto a las dimensiones con mejor calificación se recomienda aplicar lo antes posible el programa de formación que permite fortalecer las dimensiones de liderazgo, motivación, comunicación, manejo de equipos y Coaching.

Se sugiere que el programa sea implementado a todo el personal gerencial (gerentes, sub-gerentes, y personal en capacitación para ascender a una posición de liderazgo), y comunicar a la organización la existencia del mismo, su importancia e influencia en el logro de los objetivos.

Se recomienda a la organización realizar constantes sesiones en la medida de tener nuevos líderes en la organización a fin de mantener constante la formación de sus empleados y atacar deficiencias que puedan surgir.

Se recomienda a la organización aplicar nuevamente el instrumento de clima organizacional para conocer la realidad de la percepción actual y trabajar cualquier desviación oportunamente.

Finalmente se sugiere analizar los resultados de las evaluaciones realizadas al término de cada módulo del programa de formación supervisoria, de esta manera conocer la impresiones de los participantes y poder realizar cualquier cambio pertinente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adair, J. (2005). *How to grow up leaders, the seven principles of effective leadership development*.
- Aguila P. J. (2006). *Hoja de ruta para directivos: claves de excelencia en la nueva globalidad*. Ediciones Gestión 2000 Pp. 19-21.
- Arias, Fidas (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5º. ed.) Episteme, Venezuela.
- Belloch, C (2013). *Modelo Addie*, Recuperado en Noviembre de 2016 y disponible en: <https://www.uv.es/bellochc/pedagogia/EVA4.wiki?7>
- Berger, C. & Kam, R. (1996). *Definitions of Instructional Design. Adapted from "Training and Instructional Design". Applied Research Laboratory, Penn State University*. Recuperado en Noviembre 2016 y disponible en: <http://www.umich.edu/~ed626/define.html>
- Bonilla, E. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Grupo Editorial Norma. Pp. 138
- Broderick, C. L. (2001). *What is Instructional Design?* Recuperado en Noviembre 2016 y disponible en: http://www.geocities.com/ok_bcurt/whatisID.htm
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición, de McGraw-Hill Interamericana. Pp. 110,143.
- De la Mora, E (2006). En Metodología de la Investigación. *Desarrollo de la Inteligencia*. Thomson. México.
- Garzon, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Centro Editorial Universidad del Rosario. Pp. 148-150.
- Hayes, N. (2002) *Dirección de Equipos de Trabajo. Una estrategia para el éxito*. 1era Edición. Paraninfo. Madrid. Pp. 5,45.
- Jiménez, W. (2011) *9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales*. Recuperado en Noviembre de 2016 y

disponible en: <http://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

Katzenbach J., Smith D. (1996) *Sabiduría de los equipos*. Ediciones Días de santos. España. Pp. 5,37.

Martinez M. (2012). *Motivación*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid. Pp 21-22.

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Ediciones Diez de Santos, S.A. España. Pp. 8, 38.

Muñoz, P. González M. (2009) *El diseño de materiales de aprendizaje multimedia y las nuevas competencia*. Editorial Bubok. Pp. 15-20.

Murillo J. (2006), *Estudios sobre eficacia escolar en Iberoamérica: 15 buenas investigaciones*. Edición Convenio Andres Bello. Colombia. Pp. 13

Myles, D. (2014) *Effective Modern Coaching*. LID Publishing. London.

Navaridas, F. Muñoz, J. (2013) *Procesos y contextos educativos: nuevas perspectivas para la práctica docente*. Genuve Ediciones Pp. 319.

Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Pp. 8-9

Puig C. (2015) *La supervisión en la acción social una oportunidad para el bienestar de los profesionales* Publicaciones uvr. Tarrahona. Pp. 23

Robbins, S. (2002). *Administración Teórica y Práctica*. México: Mc Graw Hill

Román J. y Fernandez M. (2008) *Liderazgo y Coaching*. 1er Edicion. Colección Educación Libros en Red. Pp. 11-40.

Terry, M. (2008). *Tesis: Clima Laboral: Los Recursos Humanos en la empresa*. Recuperado de: http://www.academia.edu/29252020/TESIS_Clima_laboral_1_

Valarino, E., Yáber, G., y Cemborain M. (2010). *Metodología de la Investigación. Paso a paso*. 1era edición. México D.F: Editorial Trillas.

Undurraga C. (2007) *Como aprenden los adultos. Una mirada psicoeducativa*. 2da Edición. Ediciones Universidad Catolica de Chile.

Vecino, J (2014). *Formación supervisoria y talentos, un semillero para el futuro de las organizaciones*. Recuperado en Noviembre de 2016 y

disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/formacion-de-lideres-y-talentos-un-semillero-para-el-futuro-de-las-organizaciones>

Vecino J. (2016) Recuperado de: http://www.degerencia.com/articulo/importancia_del_trabajo_en_equipo_en_la_organizacion

Vieytes, R. (2004) *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*. 1era Edición. Argentina. Editorial de las Ciencias.

Yulk, G (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. 6ta Edición. Pearson Education. Madrid. Pp 2-30

Enciclopedia de Características (2017). *"Motivación"*. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/motivacion/>