



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SOBRE LA VARIABLE  
LIDERAZGO EN LOS SUPERVISORES DE UN SUPERMECADO**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

PAOLA JUDITH POLO VILLANUEVA

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor: Pedro Navarro

Caracas, 18 de octubre de 2016

## DEDICATORIA

*Este trabajo va dedicado al regalo más grande que puede tener un ser humano,  
Gracias mi Mathias por permitirme ser tu mamá y por llenar mi vida de alegrías y  
fuerzas para seguir adelante. ¡Te Amo hijo!!*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradeciendo a Dios por permitirme llegar a la meta ...*

*A mi esposo, que con su apoyo he logrado mucho. Gracias por estar ahí,  
acompañándome sin dejarme caer...*

*A los profesores Pedro Navarro y Maria E. Hoffmann, por sus recomendaciones...*

*A Dorkis, Jorgito y la Prof. Anaté por todo el apoyo prestado...*

*¡A todos, mil gracias!!!*

## ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice General.....	iv
Índice de Tablas y Figuras.....	vii
Resumen.....	viii
Introducción.....	9
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Justificación de la investigación.....	12
1.3 Objetivos de la investigación.....	13
<b>CAPÍTULO II MARCO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>15</b>
2.1 Reseña histórica.....	15
2.2 Misión.....	15
2.3 Visión.....	15
2.4 Valores.....	16
2.5 Organigrama estructural.....	16
2.6 Organigrama analítico.....	17
<b>CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
3.1 Antecedentes de la investigación.....	18
3.2 Bases teóricas.....	19
3.2.1 Organización.....	19
3.2.2 Desarrollo organizacional.....	20
3.2.3 Liderazgo.....	22
3.2.4 Liderazgo eficaz.....	24
3.2.5 Rasgos y habilidades directivas.....	24
3.2.6 Liderazgo carismático.....	28

3.2.7 Liderazgo transformacional y transaccional.....	30
3.2.8 Modelo formativo de seguimiento .....	31
3.2.9 Modelo de aprendizaje basado en experiencias .....	32
3.2.10 Modelo de diseño instruccional.....	33
<b>CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>36</b>
4.1 Tipo y diseño de la investigación .....	36
4.1.1 Según su finalidad .....	36
4.1.2 Según la fuente de los datos trabajados .....	37
4.1.3 Según los objetivos de la investigación.....	38
4.1.4 Según el momento de recolección de los datos .....	38
4.2 Técnicas e instrumentos .....	38
4.2.1 Técnicas de recolección de la información .....	38
4.2.2 Instrumentos de recolección de la información .....	39
4.2.3 Cuadro de variables .....	40
4.3 Población y muestra .....	41
4.4 Procedimiento a seguir .....	41
4.5 Cronograma.....	44
<b>CAPÍTULO V PROPUESTA.....</b>	<b>45</b>
Momento coaching .....	45
Hoja de ruta coaching.....	46
Sesión inicial coaching .....	47
Segunda sesión de coaching .....	48
Tercera sesión de coaching.....	49
Evaluación reactiva coaching .....	50
Momento taller .....	51
Hoja de ruta taller .....	53
Manual del participante .....	55
Manual del consultor .....	61

Imágenes actividad .....	69
Diseño role playing .....	70
Evaluación reactiva .....	72
Cronograma taller .....	73
<b>CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
Referencias.....	75

## Índice de Tablas y Figuras

### Índice de tablas

Tabla 1 Áreas de influencia del líder.....	22
Tabla 2 Habilidades genéricas del directivo.....	24
Tabla 3 Características del liderazgo carismático.....	28
Tabla 4 Cuadro de variables.....	39
Tabla 5 Hoja de ruta coaching.....	45
Tabla 6 Guion primera sesión coaching.....	46
Tabla 7 Guion segunda sesión coaching.....	47
Tabla 8 Guion tercera sesión de coaching.....	48
Tabla 9 Hoja de ruta taller.....	52

### Índice de figuras

Figura 1 Organigrama estructural supermercado.....	15
Figura 2 Organigrama Gerencia de tienda.....	16
Figura 3 Rasgos relacionados con la eficacia del liderazgo.....	25
Figura 4 Modelo de aprendizaje basado en experiencias.....	32
Figura 5 Modelo de diseño instruccional.....	33
Figura 6 Esquema de implantación de la intervención.....	42

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA  
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**Título**

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL SOBRE LA VARIABLE  
LIDERAZGO EN LOS SUPERVISORES DE UN SUPERMERCADO

Autor: Paola Polo  
Asesor: Pedro Navarro

**Resumen**

El presente trabajo especial de grado se realizó en un supermercado, perteneciente a una cadena ubicada en el Área Metropolitana de Caracas. El objetivo general de esta investigación es: Desarrollar una propuesta de intervención organizacional sobre la variable liderazgo en sus dimensiones desarrollo de habilidades gerenciales, asertividad, comunicación y relaciones interpersonales, para mejorar la gestión integral del talento humano por parte de los supervisores de un supermercado. Los objetivos específicos son: 1. diseñar un proceso de intervención para la variable liderazgo, atendiendo al desarrollo de habilidades gerenciales en sus sub dimensiones estilo de supervisión y rasgos de personalidad; 2. diseñar un modelo de intervención sobre la variable liderazgo, basado en las dimensiones asertividad, comunicación y relaciones interpersonales, enfocándose en las sub dimensiones control de las emociones, negociación, comunicación verbal y no verbal, percepción atribución y respeto por las condiciones del otro. Como marco teórico se empleó la teoría del Liderazgo carismático de House (1977) y liderazgo transformacional y transaccional de Bass (1985). Es una Investigación – Desarrollo ya que según Moreno (1987), tiene como propósito utilizar tanto los resultados de la investigación básica como la investigación aplicada para diseñar y probar nuevos programas de acción en el campo en el que se desenvuelve. El tipo de investigación desarrollada es descriptiva y transversal. Se aplicaron como técnicas el modelo formativo de seguimiento de Kirkpatrick, modelo de aprendizaje basado en experiencias de Kolb y el diseño instruccional de Dick y Carey.

**Palabras claves:** Intervención, liderazgo, habilidades y competencias gerenciales, Liderazgo carismático, Liderazgo transaccional, coaching.



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son sistemas que integran recursos para lograr un fin común. Como parte de esa integración, el talento o recurso humano cumple un rol protagónico debido a que su participación y sus aportes son la base fundamental para la ejecución de los objetivos organizacionales.

En la actualidad, los directivos de las organizaciones deben ser profesionales multifacéticos, con habilidades no solo para la producción de bienes o servicios, sino con las competencias requeridas para gestionar a su capital humano. En este sentido, se requiere que los ocupantes de dichas posiciones, más que directores, sean líderes; personas que inspiren a sus seguidores, que los orienten a lograr sus metas individuales y grupales, que los valoren e incentiven a crecer dentro de la organización.

En la Venezuela de hoy, se hace necesario que éstos líderes posean las habilidades y competencias necesarias para interactuar, gestionar y retener a su talento humano. Esto, debe propiciarse con mayor ahínco en estructuras donde las responsabilidades son compartidas con gerencias o líneas de mando medio.

Con base en la información recopilada en la investigación diagnóstica, se detectaron oportunidades de mejora en la gestión del talento humano, específicamente en los titulares de las posiciones supervisoras. En este sentido y como hallazgo principal, se encontró que dichos supervisores poseen brechas de competencias de dirección y poco manejo de técnicas gerenciales.

En función de lo antes expuesto, se presenta un proyecto factible, cuyo propósito trata de mejorar la gestión integral de los supervisores sobre el talento humano del supermercado. Para ello, se diseñaron sesiones de coaching ejecutivo y un taller para la mejora y el desarrollo de habilidades y competencias gerenciales, todo esto con la aceptación de la empresa cliente.

La metodología se fundamenta en la Investigación – desarrollo, que es entendida como la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo asequible.

La estructura de la presente investigación corresponde a:

Capítulo I, planteamiento del problema, objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la investigación.

Capítulo II, marco organizacional y la reseña histórica de la organización, su misión, visión, valores y sus organigramas estructural y analítico.

Capítulo III, antecedentes de la investigación y el marco teórico sobre el cual se fundamenta la presente investigación.

Capítulo IV, marco metodológico de la investigación, detalle sobre el tipo de investigación, población, muestra e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo V, propuesta de intervención organizacional.

Capítulo VI, conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

Las organizaciones son sistemas que dependen de la interacción entre cada uno de sus componentes para obtener un fin común. Para que esta interacción sea adecuada, es fundamental que quienes estén a cargo de ellas, tengan las capacidades y habilidades necesarias para conjugar los recursos disponibles y así lograr que se alcancen los objetivos organizacionales trazados. En este sentido, es mucho más provechoso tener al frente de la organización a líderes que influyan positivamente en su gente, que vean en ellos más que subalternos a colaboradores y los inspiren a trabajar en pro de las metas establecidas, que tener como responsables a jefes que solo se preocupen por el cumplimiento de las tareas y que éstas sean realizadas en los términos exigidos.

En el sector Retail, más específicamente en los comercios tales como los supermercados, se observa con frecuencia que los ocupantes de la gerencia media se enfocan mayormente en producir y mantener la rentabilidad del negocio. Si bien es cierto, en los tiempos actuales el sector se ha visto afectado por las diversas regulaciones gubernamentales y los negocios deben operar para subsistir, se hace fundamental el hecho de que quienes los dirigen deben también enfocarse en el fortalecimiento de las interacciones entre los individuos que allí laboran, trabajando en aspectos importantes como el liderazgo, la comunicación y la asertividad.

La empresa en estudio pertenece a una cadena de supermercados con presencia en el Área Metropolitana de Caracas. En la fase diagnóstica, se evidenciaron algunas brechas en los supervisores de la tienda en cuanto a las habilidades y competencias para la gestión del talento humano. Estas áreas

de oportunidad han ocasionado conflictos con y entre sus colaboradores, los cuales se ven reflejados en la poca asertividad a la hora de tomar una decisión, evasión de situaciones conflictivas e inequidad entre la operación del negocio y las necesidades de los colaboradores. Estas falencias, han conllevado el establecimiento de una gestión de trabajo encasillada en los extremos, sea bien autoritarismo o desinterés.

En función de lo encontrado, el cliente, se mostró interesado en minimizar las brechas existentes en su grupo de supervisores operativos de tienda, y con ello contribuir a la mejora de los procesos asociados con su recurso humano, buscando atraer nuevos integrantes y retener a su talento actual.

La metodología se planteó a través de una propuesta de proyecto factible, debido a que el cliente por temas de infraestructura para el momento de la investigación no dispone del espacio físico para llevar a cabo la actividad. En este sentido se entiende por proyecto factible a la “investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos” (UPEL 2010, P.21)

En función de lo anteriormente expuesto se generó la siguiente interrogante:

¿Cómo se pueden minimizar las brechas existentes en los supervisores de la tienda en cuanto a sus habilidades y competencias para la gestión del talento humano?

## **1.2 Justificación de la investigación**

Las empresas relacionadas con la venta de alimentos se caracterizan por tener una dinámica de trabajo muy diversa, que involucra a proveedores, clientes y colaboradores. Es por ello que, en las posiciones neurálgicas, deben contar con talentos que posean no solo experiencia en el desempeño de sus funciones, sino que puedan gestionar y liderizar el trabajo de otros. Por tal

motivo, es de gran importancia que posean las competencias y habilidades necesarias para delegar, priorizar, comunicar y empoderar a quienes les prestan su apoyo.

La investigación planteada responde a la necesidad de la organización de mejorar las interacciones no solo dentro del grupo de supervisores operativos del supermercado, sino las de éstos con su entorno laboral. Aspectos como la comunicación, el buen trato, la asertividad y la toma de decisiones son tratados diariamente en la gestión de un gerente o de un supervisor dentro de un supermercado o de cualquier tienda de cadena y en su calidad se refleja un sano ambiente de trabajo, que permite fidelizar no solo al cliente por el trato que allí recibe, sino que influye entre otras cosas en el sentido de pertenencia del colaborador.

Al emplear técnicas propias de algunos modelos de liderazgo, se beneficiará el colectivo en supermercado porque los supervisores tendrán un conjunto de herramientas a su disposición que le permitirán llevar a cabo una gestión más objetiva, con canales de comunicación abiertos, que le permitirán tomar decisiones acertadas. De igual forma, para los colaboradores será provechoso porque encontrarán en sus supervisores más que un jefe un líder que es capaz de orientarlo para desarrollarse dentro de la empresa, para crecer como profesional, proporcionándole seguridad y motivación para la tarea. La conjugación de este ganar-ganar para ambas partes se traduce principalmente en la reducción de la rotación de personal y en la mejora del ambiente de trabajo.

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### Objetivo general

Desarrollar una propuesta de intervención organizacional sobre la variable liderazgo en sus dimensiones desarrollo de habilidades gerenciales, asertividad, comunicación y relaciones interpersonales, para mejorar la gestión integral del talento humano por parte de los supervisores de un supermercado.

### Objetivos específicos

Diseñar un proceso de intervención para la variable liderazgo, atendiendo a la dimensión desarrollo de habilidades gerenciales en sus sub dimensiones estilo de supervisión y rasgos de personalidad.

Diseñar un modelo de intervención sobre la variable liderazgo, basado en las dimensiones asertividad, comunicación y relaciones interpersonales, enfocándose en las sub dimensiones control de las emociones, negociación, comunicación verbal y no verbal, percepción atribución y respeto por las condiciones del otro.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 Reseña histórica**

El cliente es una empresa familiar, del sector Retail con presencia en el Este y Sur este del Área Metropolitana de Caracas. Fue fundada a finales de los 80's como producto de la adquisición de pequeños supermercados. Se dedica principalmente a la comercialización de productos de consumo masivo, dirigiendo sus productos y/o servicios a clientes de clase media-alta. Iniciaron con dos tiendas y en su momento cúspide llegaron a tener 16 tiendas a nivel nacional.

Actualmente, mantiene una plantilla de 160 trabajadores entre sus dos tiendas: Los Palos Grandes y Santa Fe. Entre sus principales competidores se encuentran pequeñas cadenas de supermercados tales como LiCarCh, Automercados Luz, entre otros.

#### **2.2 Misión**

Su misión está expresada en “atraer, satisfacer y conservar clientes mediante la oferta de un alto estándar de frescura, calidad, variedad, servicio y atención. Todos los días, todo el tiempo”.

#### **2.3 Visión**

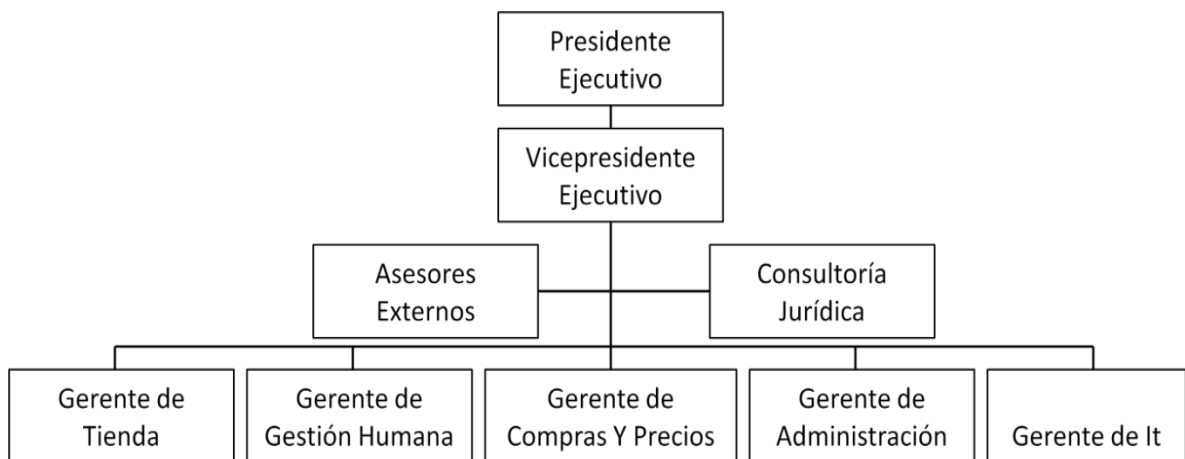
La visión de la empresa apunta a “ser reconocidos por nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas como un supermercado Premium, por la excelencia, integridad y cortesía con la que hacemos nuestro trabajo”.

## 2.4 Valores

Los valores esenciales que rigen las actuaciones de los integrantes de la empresa son:

- Excelencia: eficiencia, productividad, trabajo en equipo, innovación, constancia y calidad de servicio.
- Integridad: ética, honestidad, honradez, pertenencia y compromiso.
- Cortesía: amabilidad y respeto.

## 2.5 Organigrama Estructural



*Figura 1 Organigrama estructural supermercado*



## 2.6 Organigrama Analítico - Gerencia de tienda

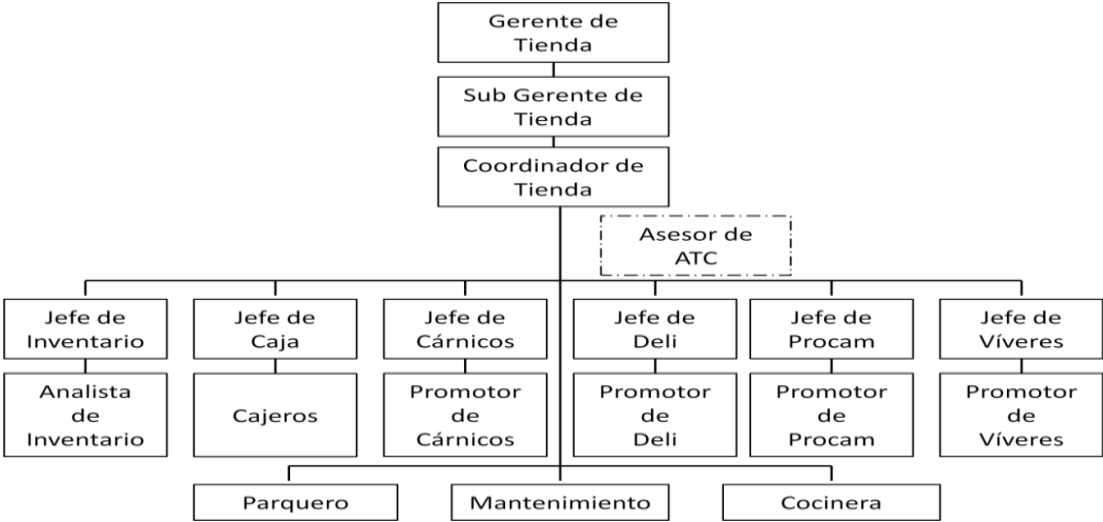


Figura 2 Organigrama Gerencia de tienda

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Antecedentes de la investigación**

Los antecedentes de la investigación se conocen como aquellos trabajos de investigación previamente realizados, donde el objeto de estudio guarda relación con la investigación que se está ejecutando.

En la presente investigación, si bien no se hallaron estudios específicos que coincidieran con su objetivo general, se plantean temáticas con relevancia en cuanto a sus tópicos y contenidos.

En principio se encuentra la investigación de Solórzano (2010) en su Trabajo Especial de Grado titulado “Intervención para mejorar las habilidades de Feedback del nivel supervisorio de un centro de distribución” para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional. Esta investigación nace a partir de un estudio previo donde se evidenciaba el impacto de algunas habilidades de los supervisores que ocasionaban insatisfacción de sus empleados. El estudio previo indicaba ocho categorías, donde destacaba la relación con los compañeros de trabajo y supervisión. En este sentido, se diseñó una intervención basada en el Feedback y en cuál era la manera correcta de proporcionarlo, para obtener los efectos deseados. Como resultado se halló que es de suma importancia proporcionar mecanismos motivacionales y de reconocimiento al alcance de los supervisores que permitan mejorar las relaciones con sus colaboradores.

También se presenta la investigación de Machillanda (2012) Trabajo Especial de Grado titulado “Diseño de una estrategia de comunicación interna y reconocimiento en Malagutti Investigación de Mercado C.A.” cuyo objetivo principal consistía en diseñar una estrategia de comunicación que mejorara los procesos de comunicación y reconocimiento entre los colaboradores de la empresa. Al alinear las necesidades internas de la organización con los

procesos mencionados se obtendría la mejora del clima laboral en dicha organización.

### **3.2 Bases Teóricas**

Según Balestrini (2006), “Las bases teóricas son el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio” (p. 91)

#### **3.2.1 Organización**

Dentro de todo sistema, se encuentra una estructura diseñada para determinar jerarquías y actividades a fines de simplificar el grado de dificultad de sus operaciones y permitir facilidad en su gestión dentro del entorno social constituido.

Fayd, H. (2001) define a la organización como:

Conjunto de personas organizadas con un objetivo específico. Están constituidas por un grupo de personas que interactúan entre sí, deben desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de determinados resultados. Cuando se mencionan estas acciones generalmente se les refiere como gestión. (p.26)

#### **Objetivos Organizacionales**

La organización consta de una serie de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular de acuerdo con un plan determinado. De hecho, toda organización tiene alguna finalidad o noción del porqué de su existencia y de lo que va a realizar, por lo cual deben definirse: la misión, el objetivo y el ambiente interno que necesitan los participantes de los que dependen para alcanzar sus fines. Si esto no se realiza se corre el riesgo de ir a la deriva y serán las condiciones del momento las que determinan que deben hacer.

### Características

- La organización es un sistema social porque está constituida por un conjunto de personas cuyas actividades se relacionan entre sí.
- Cada individuo desempeña un rol, muchas veces diseñado en forma precisa y otras veces en forma inconsciente, pero en ambos casos el desempeño de estos papeles es indispensable para satisfacer su necesidad de sociabilidad.
- La organización siempre tiene un propósito que a veces puede ser claro, y en otras oportunidades no lo es tanto.

### Tipos de Organizaciones

- Formales: son aquellas cuyas actividades se distribuyen de acuerdo con áreas de responsabilidad, sobre las cuales ejerce autoridad claramente definida, y están coordinadas hacia el logro de objetivos precisos.
- Informales: no tienen fines explícitos, y sus propósitos por la organización son los de la sociabilidad, perpetuar la cultura de un grupo, transmitir tradiciones y valores etc.

## 3.2.2 Desarrollo Organizacional

### Concepto de Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es un esfuerzo multidisciplinario donde convergen todos los elementos de un sistema llamado organización. Beckhard (1988) lo define como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.

Por su parte, Bennis (1973) considera que el desarrollo organizacional es una estrategia adoptada para lograr un cambio planeado de la organización y una respuesta al cambio como tal. El objetivo fundamental del DO, es lograr

un cambio planeado dentro de la organización, el cual obedezca a la necesidad de la misma.

#### Características del Desarrollo Organizacional

- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas basadas en las necesidades de la organización.
- El DO trabaja de forma sistémica, involucrando a todas las partes de la organización.
- Puede ser aplicado a nivel individual, grupal y organizacional.
- Su aprendizaje se basa en una estrategia educativa que contempla el aprendizaje experimental.
- Permite identificar situaciones conflictivas y aporta soluciones.
- Los agentes de cambio pueden ser internos y externos, estos últimos conocidos como consultores en la materia.
- Es un programa a largo plazo.
- Utiliza la retroalimentación como base para medir el cambio planificado.

Para que los efectos del DO puedan apreciarse, toda intervención organizacional debe ser dirigida y apoyada por la alta gerencia.

#### Objetivos del DO

Entre sus aspectos relevantes se encuentran:

- Permite desarrollar al talento humano en áreas de competencia técnica, administrativa e interpersonal.
- Busca armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de los que pertenecen a ella.
- Estimula el trabajo en grupo y la conformación de equipos de trabajo.
- Estimula las emociones y los sentimientos de las personas.

- Adecua la estructura organizacional haciéndola eficiente.

### Etapas de DO

Básicamente, todo proceso de cambio consta de tres fases principales:

- **Recolección de datos:** trata de la recopilación de información a través de técnicas y métodos, cuyo objetivo es identificar una posible situación o problemática que esté afectando a la organización.
- **Diagnóstico organizacional:** Una vez recopilada la data en la fase inicial, ésta se procesa y se analiza a fin de detectar la verdadera situación problema. En esta etapa, se deben definir alcance, objetivos y planes de acción, los son presentados al cliente para que éste proporcione los recursos y brinde el apoyo necesario.
- **Intervención organizacional:** En esta etapa, se implantará el cambio previamente planeado. Para ello, se implementarán los modelos más idóneos para cada situación y lo que se busque lograr.

Una vez culminada la recolección de data, realizado el diagnóstico y la intervención de cambio, se procede a realizar una evaluación, que se establece para medir el impacto y los avances de la intervención. Los resultados de esta evaluación son materiales de trabajo que permiten crear un nuevo diagnóstico y reiniciar el proceso de ser requerido.

### 3.2.3 Liderazgo

En la actualidad, diversos son los criterios a la hora de definir que es el liderazgo. Hemphill y Coons, (1957) se refieren al liderazgo como “el comportamiento de un individuo... que rige las actividades de un grupo hacia una meta común”. Por su parte, Yulk, (2008), define al liderazgo como “el

proceso de influir sobre otras personas para conseguir su comprensión y consenso acerca de las acciones y medidas necesarias en una situación dada, y el proceso de facilitar los esfuerzos colectivos para conseguir objetivos comunes”.

La característica fundamental del liderazgo es la influencia. Por consiguiente, se puede inferir que se da un proceso de liderazgo cuando se cumple con las siguientes condiciones:

- Proceso de influencia ejercido sobre un seguidor.
- Seguidor proporciona una respuesta voluntaria al líder.
- Respuesta en función de un logro común.

#### Áreas de influencia del líder

El líder no solo debe ejercer influencia sobre la respuesta del seguidor, sino que además puede ampliar su ámbito de intervención sobre algunos aspectos de índole organizacional:

<b>Áreas de influencia del líder</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La interpretación de los acontecimientos externos por parte del grupo</li><li>• La elección de los objetivos o estrategias</li><li>• La motivación de los miembros del grupo para conseguir los objetivos</li><li>• La confianza mutua y la cooperación de los miembros del grupo</li><li>• La organización y coordinación de las actividades laborales</li><li>• La asignación de los recursos a las actividades laborales</li><li>• El desarrollo de las competencias y de la confianza del grupo</li><li>• El aprendizaje y la puesta en común de nuevos conocimientos por parte de los miembros del grupo</li><li>• La inclusión de apoyos y cooperación externos</li><li>• El diseño de las estructuras formales, los programas o los sistemas</li><li>• Las creencias y los valores compartidos por los miembros del grupo</li></ul>

Nota: tomado de Liderazgo en las organizaciones, 2008 (p.9)

### 3.2.4 Liderazgo eficaz

A inicios de la década de los 50's, se realizaron investigaciones orientadas a los tipos de conductas del liderazgo que ejercen mayor influencia sobre la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores.

En este sentido, los estudios de liderazgo realizados por la Universidad de Michigan, fueron basados en la relación existente entre la conducta del líder, los procesos grupales y las medidas de rendimiento del grupo. De él, se extrajeron tres tipos de conductas que reflejan grandes diferencias sobre el liderazgo eficiente del ineficiente:

- Conducta orientada a las tareas: Se observan a directivos que trabajan a través de la planificación de tareas y objetivos. El directivo no ejecuta la tarea, él se encarga de dirigir sus esfuerzos para que se llegue a la meta.
- Conducta orientada a las relaciones: Los directivos son más humanos, consideran al trabajador, les demuestran su confianza en ellos, son capaces de respaldar sus ideas. El directivo se involucra en la ejecución de la tarea y estimula a sus subordinados a ejecutarla.
- Liderazgo participativo: Se considera más beneficioso supervisar un grupo de trabajo que realizarlo individualmente. Se fomenta la participación, la toma de decisiones en consenso y la cooperación por ambas partes. Aunque se involucra al subordinado en la toma de decisiones, se mantiene la responsabilidad del directivo en sus acciones y consecuencias.

### 3.2.5 Rasgos y habilidades directivas

Los líderes exitosos poseen algunas características personales que los hacen diferenciarse del colectivo y a su vez contribuyen en su desempeño eficaz sobre sus seguidores. Se conoce como rasgo al "grupo de



características estables de la estructura de personalidad de los individuos, que determinan, explican y hasta cierto punto permiten predecir el comportamiento individual” (Allport 1897).

Estos rasgos al igual que las habilidades, se definen en parte como resultado de la integración entre el aprendizaje, la herencia y la capacidad del ser humano de convertir las experiencias en situaciones provechosas.

A continuación, se presenta, una tabla que contiene el grupo de habilidades genéricas que debe poseer un líder o directivo:

**Tabla 2** Habilidades genéricas del directivo

<b>Taxonomía de tres factores de habilidades definidas de forma genérica</b>
<p><b>Habilidades técnicas:</b> Conocimientos sobre métodos, procesos, procedimientos y técnicas para realizar una actividad especializada, y la capacidad de utilizar las herramientas y equipos relevantes para esa actividad.</p>
<p><b>Habilidades sociales:</b> Conocimientos sobre la conducta humana y los procesos de relaciones sociales, la capacidad de comprender los sentimientos, actitudes y motivaciones de los demás, capacidad de comunicarse clara y eficazmente, capacidad de escuchar y persuadir.</p>
<p><b>Habilidades conceptuales:</b> capacidad analítica, pensamiento lógico, creatividad en la generación de ideas y resolución de conflictos, anticipas cambios y reconocer oportunidades y problemas potenciales.</p>

Nota: Adaptación realizada sobre el libro liderazgo en las organizaciones 2008 (p. 188)

Si bien es fundamental que para ocupar cargos directivos se posean ciertas habilidades genéricas para el desempeño exitoso, es necesario sintetizar algunos rasgos aún más específicos que contribuirán en planes de sucesión para directivos y el desempeño en general de quienes ejecutan dicha labor:



*Figura 3 Rasgos relacionados con la eficacia del liderazgo*

***Elevado nivel de energía y tolerancia al estrés:*** Las posiciones directivas implican principalmente jornadas de trabajo extendidas, en las cuales enfrenta situaciones dinámicas, inciertas y en ocasiones conflictivas. Si el directivo posee vitalidad física y mental se hace más fácil afrontar las exigencias de su cargo. La tolerancia al estrés se resume en la reacción frente a las situaciones de crisis, donde el ser asertivo y conducirse adecuadamente son factores fundamentales que permiten transmitir seguridad a sus subordinados.

***Confianza en sí mismo:*** Característica propia que demuestra persistencia. Los líderes que confían en sus capacidades y habilidades tienen mayores probabilidades de influir positivamente en sus seguidores y los inspiran a seguir adelante y trabajar para el logro de la tarea.

***Locus de control interno:*** Rasgo característico de quienes son conscientes de la responsabilidad que tienen sobre sus acciones y las consecuencias de ellas. La contraparte se conoce como locus de control externo donde se responsabiliza a terceros, al azar o al destino por las consecuencias de sus propias acciones.

***Estabilidad emocional y madurez:*** Propio de los individuos que conocen sus fortalezas y áreas de mejora, buscando minimizar esas brechas para conseguir mejorar en los aspectos necesarios. Se caracterizan por ser

ecuánimes, poseen autodominio y reaccionan asertivamente a situaciones difíciles.

***Integridad emocional:*** El ser íntegro aplica a quienes actúan de acuerdo a sus acciones. Se caracterizan por ser confiables y se ganan la lealtad de los seguidores por ser personas éticas y honradas. Los directivos con este rasgo predominante influyen en sus subordinados a tal manera que su gestión se verá afectada si los seguidores consideran que manipula las situaciones para su provecho personal.

***Motivación al poder:*** La necesidad de poder es uno de los principales rasgos de un directivo. Cuando se desempeñan roles de dirección se hace necesario que quien dirige a un grupo, un departamento o una organización tenga la necesidad de utilizar su poder y autoridad. En este sentido, el uso de la misma debe emplearse para lograr acuerdos e identificar situaciones donde debe imponer su dirección. Si los seguidores perciben que existe abuso por parte del directivo tomaran posiciones de defensa.

***Orientación al logro:*** La orientación al logro implica no solo la necesidad de logro, sino que incluye otros factores tales como preocupación por el cumplimiento de objetivos, deseo de destacar y voluntad de asumir responsabilidades entre otras. Un director con alta orientación al logro está motivado a buscar actividades más retadoras, que promuevan la adopción de riesgos controlados.

***Necesidad de afiliación:*** Se caracteriza por aquel interés en sentirse aceptados y forma parte de un grupo. Las personas en posiciones directivas con altos niveles de afiliación, son propensas a sacrificar calidad de trabajo y productividad por agradar a un grupo o por sentirse satisfechos por agradar a otros.

Habilidades asociadas a la eficacia directiva

***Habilidades técnicas:*** estas habilidades se adquieren a través de la educación formal, la experiencia en el área de trabajo y la formación. También

incluye el conocimiento sobre procesos, métodos de trabajo, información sobre los trabajadores, normativas y políticas empresariales. Es importante en este ámbito conocer no solo los productos y servicios que produce la empresa, también es valioso su conocimiento al respecto de cómo se encuentra el mercado y cuál es su competencia.

**Habilidades conceptuales:** engloban la capacidad de análisis y síntesis de situaciones complejas, razonamiento deductivo e inductivo y el pensamiento lógico. También se incluye la visión de negocio que le permite ver a la organización como parte de un todo, y cuál es el impacto que tiene la toma de decisiones y las posibles afectaciones a cada uno de los recursos de dicho sistema. En este aspecto también hay cabida para la intuición y la forma en como ésta es conjugada con la razonabilidad.

**Habilidades interpersonales:** este grupo de habilidades se hacen necesarias en la interacción con los demás, de hecho, son el primer eslabón en la cadena de influencia sobre otros. Se conocen como el grupo de habilidades sociales que intervienen en los procesos grupales, entendiendo también el intercambio individual. Ser empático, comunicarse asertivamente con los demás, tener tacto, practicar la diplomacia y demostrar interés genuino por otros son algunas de las habilidades que poseen los directivos exitosos, ya que son necesarias y aplicables en la interacción con pares, subordinados y superiores.

### 3.2.6 Liderazgo carismático

El liderazgo carismático nace de la percepción que tienen los individuos o los seguidores sobre el líder y en como éste emplea su autoridad. Weber (1947), expresaba al respecto que el liderazgo carismático era “una forma de influencia basada no en la tradición o en la autoridad formal, sino más bien en las percepciones que tiene los seguidores de que el líder está dotado de cualidades excepcionales”.

## Rasgos y conductas del líder carismático

Yukl (2006), expresa que los líderes carismáticos, influyen sobre sus seguidores a través de conductas tales como:

- Expresar una visión atractiva
- Utilizar contundentes formas expresivas de comunicación cuando expresan la visión
- Asumir riesgos personales y hacer autosacrificios para alcanzar la visión
- Comunicar altas expectativas
- Expresar confianza en sus seguidores
- Dar ejemplo con conductas coherentes con la visión
- Gestionar las impresiones que tienen los seguidores del líder
- Crear una identificación con el grupo o la organización

## Carismáticos positivos y negativos

El llevar un estilo de liderazgo carismático puede ser positivo o negativo para la organización. En la tabla que se muestra a continuación, se compilan algunas características positivas y negativas:

**Tabla 3** Características del liderazgo carismático

<b>Características positivas</b>	<b>Características negativas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad para comprender las necesidades de los seguidores</li><li>• Visión innovadora</li><li>• Contagio social</li><li>• Potenciar la identidad del equipo</li><li>• Confianza en los seguidores</li><li>• Modelo del papel de conducta a seguir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dependencia del líder inhibe desarrollo de sucesores competentes</li><li>• La adoración de los seguidores crea la ilusión de que el líder es infalible</li><li>• La falta de desarrollo de sucesores crea crisis de liderazgo</li><li>• El deseo de aceptación por parte del seguidor elimina su capacidad de crítica</li><li>• Negación de problemas y fracasos reduce el aprendizaje organizacional</li></ul>

### 3.2.7 Liderazgo transformacional y transaccional

#### *Liderazgo transformacional*

Bass (1985) mencionaba que el liderazgo transformacional es "...aquél donde los seguidores tienen confianza, admiración, lealtad y respeto por el líder y están motivados para hacer más de lo que se espera de ellos".

Para Bass (1985), el líder transformacional motiva a los seguidores de la siguiente forma:

- Haciendo que sean más conscientes de la importancia de los resultados de las tareas
- Induciéndolos a ir más allá de su interés egoísta por el bien de la organización o el equipo
- Activando sus necesidades de orden superior

#### Conductas del líder transformacional

Bass (1985), menciona que las conductas que reflejan una efectiva ejecución de la labor del líder transformacional son las siguientes:

- Influencia idealizada: estimular fuertes emociones de los seguidores y la identificación con el líder
- Estimulación intelectual: aumentar la conciencia de los seguidores sobre los problemas e influir sobre ellos para que vean los problemas desde una nueva perspectiva
- Consideración individualizada: proporcionar apoyo, ánimo y asesoramiento a sus seguidores

#### Líneas directrices para el liderazgo transformacional

Bass (1985), refiere una línea de dirección para que los líderes empleen, si buscan influir e inspirar a sus colaboradores:

- Expresar una visión clara y atractiva

- Explique cómo se puede alcanzar la visión
- Actúe con confianza y optimismo
- Muestre su confianza en sus seguidores
- Utilice acciones dramáticas y simbólicas para poner de relieve los valores clave
- Lidere con el ejemplo

### *Liderazgo transaccional*

Bass (1985) se refiere al liderazgo transaccional, como el estilo de liderazgo que “implica un proceso de intercambio que pueda dar lugar al cumplimiento del seguidor de las peticiones del líder, pero no es probable que genere entusiasmo y compromiso con los objetivos de las tareas”.

### Conductas del líder transaccional

Bass (1985), menciona algunas conductas propias del líder transaccional:

- Recompensas contingentes: ejecución del trabajo por parte del seguidor para recibir una recompensa y la utilización de incentivos para influir sobre la motivación
- Dirección activa por excepción: búsqueda de errores y aplicación de normas para evitarlos
- Dirección pasiva por excepción: utilización de castigos y acciones correctivas como respuesta a los errores.

Bass (1985), indica que un líder eficaz debe aplicar ambos modelos dependiendo de la situación. La discrecionalidad del líder es la que va a definir cuál es la estrategia o conducta más acertada.

### 3.2.8 Modelo formativo de seguimiento - Kirkpatrick

El modelo formativo de seguimiento está basado en las técnicas de evaluación de programas de formación. El modelo posee cuatro niveles de evaluación de la formación.

1. Reacción: en este nivel, se determina la reacción a la actividad de formación, sea bien positiva o negativa.
2. Aprendizaje: se busca determinar si en efecto se ha producido una transferencia de conocimientos que pueda ser catalogada como aprendizaje.
3. Comportamiento: se define a través de los cambios producidos en el ejecutivo como consecuencia de la acción formativa.
4. Resultados: este nivel se enfoca en los resultados que se consiguen a través de la formación y que impactan directamente al negocio.

### 3.2.9 Modelo de Aprendizaje basado en experiencias – Kolb

David Kolb, diseñó a principios de la década de los 70's, un modelo que destaca las capacidades del ser humano en sus procesos de aprendizaje. De hecho, se fundamenta en que las experiencias vividas a lo largo de su existencia tienen influencia sobre la forma en que aprenden los adultos.

#### Descripción del modelo

El modelo posee dos grandes dimensiones de aprendizaje: la percepción y el procesamiento. En este sentido expresa que las personas pueden percibir de dos formas: a través de la experiencia concreta (Inmersión) o de la conceptualización abstracta (Conceptualización). En cuanto al procesamiento, este puede ser experimentación activa (aplicación) y observación reflexiva (reflexión).



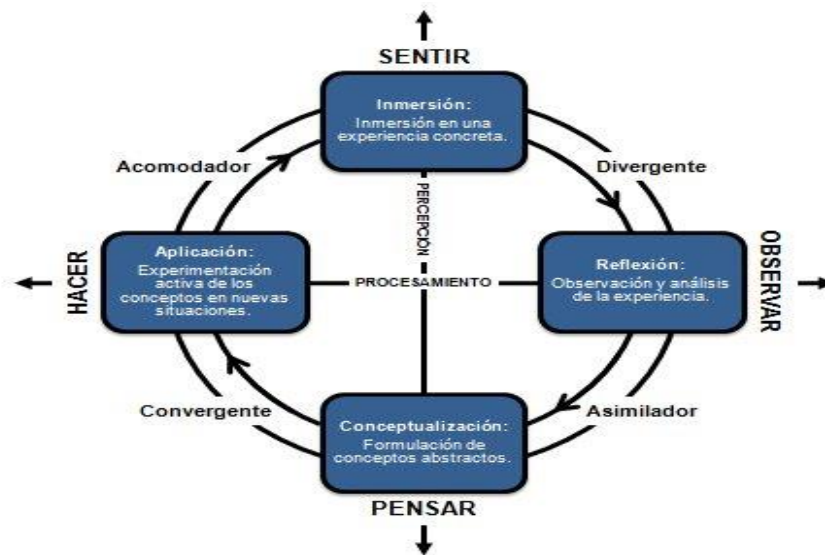


Figura 4 Modelo de aprendizaje basado en experiencias – David Kolb

Kolb asegura que para que una experiencia de aprendizaje sea exitosa, debe cubrir las cuatro fases de su modelo. De esta forma, se garantiza que se abarcarán todos los estilos de aprendizajes del grupo de aprendizaje, adaptándose a las necesidades o preferencias individuales.

### 3.2.10 Modelo de Diseño instruccional– Dick y Carey

Walter Dick y Lou Carey diseñaron un modelo sistémico que data sobre la relación existente entre todos los elementos participantes en el proceso de aprendizaje exitoso (ambiente, materiales, facilitador y participante).

Este modelo posee diez pasos que deben ser seguidos en su totalidad, a fin de considerar exitosa cualquier instrucción diseñada bajo su esquema.

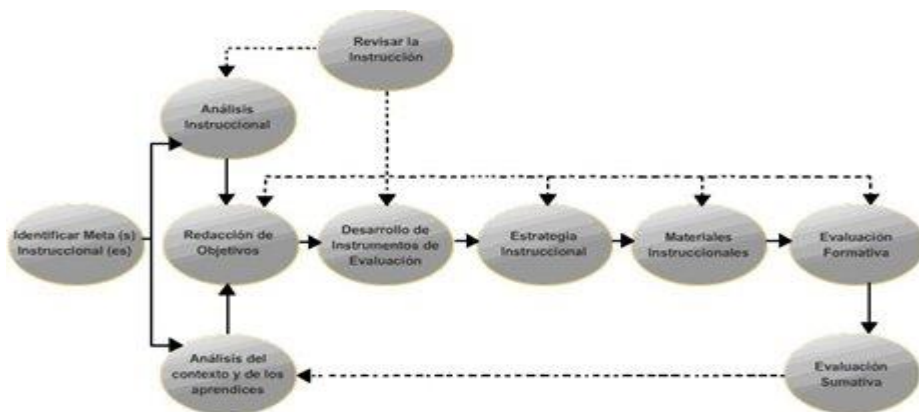


Figura 5 Modelo de Diseño instruccional – Dick y Carey

## Componentes

El modelo posee diez componentes a seguir:

1. Identificar la meta de la instrucción: que se quiere obtener.
2. Análisis Instruccional: establecer el objetivo del aprendiz y definir los requerimientos mínimos del participante para iniciar la actividad.
3. Análisis del contexto y los participantes: análisis del contexto en el que se desarrollará la instrucción y el rol de los participantes.
4. Redacción de objetivos del desempeño: Describir que logrará el participante una vez culmine la instrucción
5. Desarrollo de instrumentos de evaluación: se desarrollarán en función de la dinámica de aprendizaje y sus objetivos.
6. Desarrollo de la estrategia Instruccional: Grupo de actividades que pretenden conseguir el objetivo final, a través de actividades preinstruccionales, presentación de información, prácticas, retroalimentación, pruebas y actividades de seguimiento.
7. Estrategia instruccional: se define en función de las actividades previas, enmarcada en el objetivo Instruccional.

8. Desarrollo y selección de los materiales instruccionales: compuesto por manual del aprendiz y elementos de instrucción tales como videos, láminas, etc.)
9. Diseño y conducción de la evaluación formativa: Se realiza buscando retroalimentación para introducir mejoras en la instrucción.
10. Revisión de la evaluación sumativa: se realiza una vez culminada la evaluación formativa, como medición para aportar mejoras a la instrucción.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Este capítulo está referido al contexto operativo de la investigación a través del cual se fijan los lineamientos y los procedimientos a seguir para recopilar la información necesaria y dar respuesta a las interrogantes. Arias (2006), refiere que “la metodología del proyecto incluye el tipo o los tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estado para responder al problema planteado” (p. 110)

#### **4.1. Tipo y diseño de la investigación**

##### **4.1.1 Según su finalidad**

Esta es una investigación de finalidad aplicada. La investigación aplicada es aquella que busca dar solución a problemas o situaciones de la cotidianidad y que van a ser empleadas en la sociedad. Murillo, (2008) plantea que la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, la cual se caracteriza porque 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 la investigación.

Siguiendo con la investigación aplicada, tipo sobre el cual se desarrolla la presente investigación, se menciona que puede ser trabajada en tres modalidades diferentes: Investigación evaluativa: también conocida como diagnóstico, investigación desarrollo o intervención e investigación acción la cual engloba las tres modalidades.

La presente investigación por ser una intervención de cambio es considerada como investigación desarrollo, debido a que su propósito es resolver una situación específica o particular, utilizando un modelo, a través

del diseño de una intervención en función de las necesidades del cliente. Yáber y Valarino (2003), plantean que la investigación desarrollo “tiene como propósito indagar sobre las necesidades del ambiente interno y externo de una organización, para luego desarrollar un producto o servicio que pueda aplicarse en la organización o dirección de una empresa o mercado”.

La investigación desarrollo, posee las siguientes fases:

**Diseño:** o desarrollo de nuevos productos y/o servicios de una organización, los cuales deben enfocar sus esfuerzos y sus recursos en las estrategias diseñadas para lograr la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

**Especificación:** Explicar con detalle las características o cualidades de los nuevos materiales, métodos o programas de acción en el campo en el que se desenvuelve.

**Implantación:** de nuevos diseños organizacionales que estén orientados a obtener el máximo beneficio de adaptarse rápidamente al cambio. Factores como la estructura, los procesos, las tareas, el ambiente, la tecnología, el tamaño y la complejidad, han sido determinantes para el rediseño de organizaciones que están dispuestas a anticiparse a los sucesos imprevistos y a tomar la incertidumbre del mañana como una oportunidad de aprendizaje.

**Evaluación:** valorar el entorno actual de impresión de la empresa y comprender sus procesos empresariales, actualizar datos.

#### 4.1.2 Según la fuente de los datos trabajados

En función de la fuente de los datos trabajados, la presente investigación es de origen primario, debido a que se han recabado directamente del objeto de estudio. Blanco (1999), se refiere a ello como “datos obtenidos de primera mano”, por el propio investigador, o en el caso de búsqueda bibliográfica por

artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados.

#### 4.1.3 Según los objetivos de la investigación

En cuanto a sus objetivos planteados, es una investigación descriptiva, ya que “es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, y por qué del objeto de estudio” (Namakforoosh, 2005).

#### 4.1.4 Según el momento en el que se recolectan los datos

Por el momento en que se recolectan los datos, se plantea que es transversal, debido a que implica una recolección de datos en un tiempo específico.

### **4.2. Técnicas e instrumentos**

En función al desarrollo de las actividades propuestas para el desarrollo de una intervención de cambio, se establecen las siguientes técnicas e instrumentos:

#### 4.2.1 Técnicas de Recolección de información

Esta es la etapa del proceso de la investigación que sucede en forma inmediata al planteamiento del problema, es decir, cuando se tienen los elementos que determinan lo que se va a investigar, y se pasa al campo de estudio, para efectuar la recolección de datos. Esta recolección se remite al uso de técnicas que establecen la forma o reglas para construir los instrumentos apropiados que permiten tener la llegada de la información requerida. Las técnicas son dispositivos o herramientas referidas a una acción que incluye experiencia previa sobre el problema y sus componentes.

En la presente investigación, se emplearon como técnicas el modelo formativo de seguimiento de Kirkpatrick, el modelo de aprendizaje basado en

experiencias de Kolb y el Diseño instruccional de Dick y Carey, descritos en el capítulo III o marco teórico.

#### 4.2.2 Instrumentos de Recolección de Información

Los instrumentos son aquellas herramientas que permitirán obtener la información necesaria para desarrollar de manera idónea la investigación. Arias (2006), define que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información (p. 69).

En cuanto al instrumento, se emplearon para las sesiones de coaching el guion de entrevista y para el taller la ficha técnica u hoja de ruta, la cual describe la planificación realizada para lograr cada uno de los objetivos, especificando tiempo y recursos necesarios.

**Tabla 4** Cuadro de variables

Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Definición	Indicadores	Técnica	Instrumento	Ítem
<p>Desarrollar una intervención organizacional sobre la variable liderazgo en sus dimensiones</p> <p>desarrollo de habilidades gerenciales, comunicación y relaciones interpersonales, para mejorar la gestión integral del talento humano por parte de los supervisores de un supermercado.</p>	<p>Diseñar un proceso de intervención para la variable liderazgo, atendiendo a la dimensión desarrollo de habilidades gerenciales en sus sub dimensiones estilo de supervisión y rasgos de personalidad.</p>	Liderazgo	Desarrollo de habilidades Gerenciales	Potencialización de capacidades, herramientas y competencias necesarias para la gestión adecuada del talento humano.	Estilo de supervisión	Kirkpatrick	Guión de entrevista	Sesión 1 coaching
					Rasgos de personalidad	Kirkpatrick	Guión de entrevista	Sesiones 2 y 3 coaching
						Kolb Dick y Carey	Hoja de ruta del diseño instruccional	Actividad 3 taller
	<p>Diseñar un modelo de intervención sobre la variable liderazgo, basado en las dimensiones asertividad, comunicación y relaciones interpersonales, enfocándose en las sub dimensiones control de las emociones, negociación, comunicación verbal y no verbal, percepción atribución y respeto por las condiciones del otro.</p>		Asertividad	Capacidad para hacer valer el criterio propio respetando el de los demás.	Control de las emociones	Kolb Dick y Carey	Hoja de ruta del diseño instruccional	Actividades 3 y 5 taller
					Negociación		Hoja de ruta del diseño instruccional	
	Comunicación		Interacción social entre dos o más individuos.	Verbal	Kolb Dick y Carey	Hoja de ruta del diseño instruccional	Actividad 3 taller	
				No Verbal				
	Relaciones interpersonales		Capacidad para relacionarse con otros efectivamente.	Percepción	Kolb Dick y Carey	Hoja de ruta del diseño instruccional	Actividades 3,5 y 6 taller	
				Atribución				
				Respeto por las opiniones del otro				



### **4.3. Población y muestra**

Arias, (2006), define a la población como “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio”.

Así mismo, describe a la muestra como un “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

En cuanto al tamaño de la muestra, Ramírez (1999), señala que son varios autores los que recomiendan para las investigaciones sociales, trabajar aproximadamente con el 30% de la población.

La presente investigación fue desarrollada en la sucursal del supermercado ubicada en el Este del Área Metropolitana de Caracas.

La consultoría estuvo dirigida a la plantilla gerencial de dicha sucursal, compuesta por un gerente, un subgerente, dos coordinadores y seis jefes de departamento, para un total de 10 participantes los cuales son considerados como la muestra.

### **4.4. Procedimiento a seguir**

Antes de diseñar la intervención de cambio, se realizó previamente un diagnóstico organizacional, basado en una necesidad que debe ser fortalecida a fin de optimizar el desempeño de la organización. Entre los hallazgos encontrados se menciona:

- Diversidad de estilos de liderazgos, predominando el carismático y transaccional.
- Empleo frecuente de medidas coercitivas por parte de los supervisores, para lograr que los colaboradores cumplan con las actividades asignadas.

- Canales de comunicación imprecisos y poco eficientes.
- Toma de decisiones poco asertivas que ocasionan conflictos internos con sus colaboradores.

En función de lo antes expuesto, se diseñó un proceso de intervención enfocado a trabajar sobre las brechas existentes en el estilo de liderazgo empleado y potenciar las habilidades supervisoras en la gestión del talento humano. Si en algún momento se llegara a poner en práctica la propuesta de intervención de cambio, se recomienda seguir los procedimientos diseñados para el logro de los objetivos de la investigación:

#### Diseño y especificación de la intervención:

- *Sesiones de coaching ejecutivo:* se realizaron sesiones de coaching ejecutivo forma individual, a fin de tratar aspectos que obstaculizaban el desarrollo profesional, buscando convertirlos en potencialidades, enfocándose en el trabajo de rasgos y habilidades directivas.

Diseño de sesiones de coaching: El guión de las sesiones se efectuó con base en el modelo formativo de seguimiento de Kirkpatrick, el cual se encuentra detallado en el marco teórico.

- *Taller:* se diseñó un taller con el propósito de afianzar lo individualizado en las sesiones de coaching y trabajar en competencias tales como asertividad, comunicación y relaciones interpersonales.

Diseño de experiencias de aprendizaje: inicialmente se adoptó un marco teórico de referencia acorde a la estrategia. Seguidamente, se trabajó a través de un mapa mental para establecer los conceptos clave y se analizaron las características de los participantes. Finalmente, con la información previamente recopilada, se establecieron las técnicas, herramientas y actividades a desarrollar en el taller.

-Diseño y ejecución del taller: se estableció la planificación de actividades a través de un cronograma. Seguidamente, se diseñaron la presentación, los formatos de medición (evaluación reactiva), el manual del consultor y el material de apoyo para el participante. Finalmente, se establecieron los recursos necesarios para el desarrollo de toda la actividad.

### Implantación de la intervención:

#### *Facilitación*



*Figura 6* Esquema de implantación de la intervención

### Evaluación de la intervención:

Una vez culminadas ambas actividades (coaching y taller), se suministrará retroalimentación al cliente, a través de un informe, donde se encontrarán las sugerencias del consultor.

### 4.5. Cronograma

Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Diseño de estrategias y planificación de actividades de intervención									
Diseño de sesiones de coaching individual									
Ejecución de sesiones de coaching individual									
Diseño de taller in company									
Ejecución de taller un company									
Desarrollo de informe y presentación de resultados									

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

Como se expuso en el capítulo anterior, se diseñó una propuesta de intervención de cambio orientada a minimizar las brechas de liderazgo y competencias gerenciales presentes en el personal supervisorio de un supermercado. En tal sentido, es importante recordar que, para el momento de la implementación el cliente no contaba con el espacio físico requerido y por consiguiente no fue posible ejecutarla las acciones planteadas. Sin embargo, queda a su disposición o a la de cualquier consultor, para que pueda ser empleada a futuro, bajo la estructura descrita a continuación:

La intervención es planteada para un Supermercado. Sin embargo, puede emplearse también en empresas con similares características, como por ejemplo una tienda por departamentos. En cuanto a su desarrollo, la misma se divide en dos grandes momentos o actividades principales: Momento coaching y momento taller.

- **Momento Coaching:** se encuentra el diseño de sesiones de coaching ejecutivo para trabajar el estilo de liderazgo y sus oportunidades de mejora. Las sesiones fueron diseñadas para ser trabajadas con sujetos tipo y no con toda la muestra.
- **Momento taller:** se presenta el diseño de un taller para el desarrollo de habilidades supervisoras y gerenciales.

A continuación, se mostrará el diseño de la fase inicial o **momento coaching:**

**Tabla 5** Hoja de ruta coaching

#	Actividad	Tiempo	Recursos	Grupo	Objetivo
1	Introducción	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach y Coachees</li> </ul>	Aplicable a toda la muestra (proceso grupal)	Bienvenida, presentación e inducción.
	Conversatorio	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach y Coachees</li> <li>• Cuadernillo de preguntas</li> </ul>		Nivelación de expectativas y exposición de objetivos de coaching
	Presentación de prueba psicométrica “Estilos de actuación gerencial” (Psicoconsult)	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadernillo de preguntas</li> <li>• Hoja de respuestas</li> <li>• Lápiz</li> </ul>		Determinar estilos conductuales usados de preferencia por los supervisores en su actividad laboral.
	Cierre de la actividad	10 minutos			Despedida y asignación de tarea.
2	Introducción	10 minutos		Sesión individual	Bienvenida y revisión de asignación sesión anterior.
	Entrevista	40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach y Coachee</li> <li>• Guion de entrevista</li> <li>• Cuadernillo para anotaciones</li> <li>• Lápiz</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar rasgos de su personalidad influyentes en el proceso de supervisión.</li> <li>• Debatir aspectos del liderazgo transformacional que permiten gestionar exitosamente a grupos de trabajo.</li> </ul>
	Cierre de la actividad	10 minutos			Despedida y asignación de tarea.
3	Introducción	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach y Coachee</li> </ul>	Sesión individual	Bienvenida y revisión de asignación sesión anterior.
	Entrevista	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guion de entrevista</li> <li>• Cuadernillo para anotaciones</li> <li>• Lápiz</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar las conductas positivas internalizadas por el Coachee.</li> <li>• Incentivar el desarrollo del trabajo a través de conductas propias del líder transformacional.</li> </ul>
	Evaluación reactiva	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de evaluación</li> <li>• Lápiz</li> </ul>		Evaluar la actividad en general y el rol del Coachee.
	Cierre de la actividad	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach y Coachee</li> </ul>		Comentarios finales, agradecimiento y despedida

**Tabla 6** Primera sesión de coaching ejecutivo

<b>Guion de sesión</b>				
<b>Orientador:</b> Coach – Consultor		<b>Participantes:</b> Grupo de supervisores de tienda del supermercado		
<b>Tiempo de la sesión:</b> 60 minutos		<b>Espacio físico:</b> Sala de reuniones supermercado		
<b>Objetivos de la actividad:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivelación de expectativas y exposición de objetivos de coaching</li> <li>• Determinar estilos conductuales usados de preferencia por los supervisores en su actividad laboral.</li> </ul>				
Actividad	Tiempo	Recursos	Desarrollo de la actividad	Seguimiento del aprendizaje
Introducción	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach y Coachees</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Coach – Consultor se presenta al grupo, los conoce a detalle y se plantean los acuerdos en términos de ética, confidencialidad y alcance de la intervención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué significa para ustedes el estar aquí hoy?</li> </ul>
Conversatorio	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach y Coachees</li> <li>• Cuadernillo de preguntas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se propicia una conversación entre el Coachee y los participantes donde se exponen las expectativas de cada uno y el alcance de la sesión grupal y las individuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué conocen sobre el coaching?</li> <li>• ¿De qué forma puede beneficiarles el participar en ésta actividad?</li> </ul>
Presentación de prueba psicométrica “Estilos de actuación gerencial” (Psicoconsult)	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadernillo de preguntas</li> <li>• Hoja de respuestas</li> <li>• Lápiz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se entrega el material de trabajo.</li> <li>• Se imparten las instrucciones y se da comienzo a la prueba.</li> <li>• Al finalizar, se recogen los cuadernillos y la hoja de respuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Habían realizado esta prueba anteriormente?</li> <li>• ¿Cómo se sintieron durante la ejecución?</li> </ul>
Cierre de la actividad	10 minutos	El Coach agradece la participación de los supervisores en la sesión del día. Se agendan las sesiones individuales más una actividad para ser ejecutada por los Coachees y se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son sus impresiones sobre ésta primera sesión?		

**Tabla 7** Segunda sesión de coaching ejecutivo

<b>Guion de sesión</b>				
<b>Orientador:</b> Coach – Consultor		<b>Participantes:</b> Sesión individual con cada supervisor de tienda del supermercado		
<b>Tiempo de la sesión:</b> 60 minutos		<b>Espacio físico:</b> Oficina de gerencia		
<b>Objetivos de la actividad:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar rasgos de su personalidad influyentes en el proceso de supervisión.</li> <li>• Debatir aspectos del liderazgo transformacional que permiten gestionar exitosamente a grupos de trabajo.</li> </ul>				
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Desarrollo de la actividad</b>	<b>Seguimiento del aprendizaje</b>
Introducción	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach y Coachee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Coach – Consultor retoma la actividad conversando sobre la asignación para ésta sesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sentiste realizando la asignación?</li> <li>• ¿Qué expectativas tienes para ésta sesión individual?</li> </ul>
Entrevista	40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach y Coachee</li> <li>• Guion de entrevista</li> <li>• Cuadernillo para anotaciones</li> <li>• Lápiz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incita al Coachee a exponer a través de una entrevista de incidentes críticos, aspectos relacionados a sus rasgos de personalidad que fueron determinantes e influyentes en la interacción con sus colaboradores.</li> <li>• El Coach – Consultor explica al Coachee que es el liderazgo transformacional y con base en el punto anterior, se pide al Coachee que relacione sus actuaciones con las de un líder transformacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploración tipo: cuéntame sobre la última asignación que programaste con tu grupo de trabajo ¿cómo actuó? ¿Qué sintió?</li> <li>• Analizando tu comportamiento desde el liderazgo transformacional ¿Qué aspectos consideras pueden ser mejorados en tu gestión como supervisor? ¿Cuáles otros mantendrías y por qué?</li> </ul>
Cierre de la actividad	10 minutos	El Coach agradece la participación del Coachee en la sesión del día. Se asigna una actividad para ser realizada por el Coachee y se plantean las siguientes interrogantes: ¿Qué te pareció esta actividad individual? ¿Cumplió tus expectativas? ¿Tienes alguna duda o sugerencia que exponer?		



**Tabla 8** Tercera sesión de coaching ejecutivo

<b>Guion de sesión</b>				
<b>Orientador:</b> Coach – Consultor		<b>Participantes:</b> Sesión individual con cada supervisor de tienda del supermercado		
<b>Tiempo de la sesión:</b> 60 minutos		<b>Espacio físico:</b> Oficina de gerencia		
<b>Objetivos de la actividad:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar las conductas positivas internalizadas por el Coachee.</li> <li>• Incentivar el desarrollo del trabajo a través de conductas propias del líder transformacional.</li> </ul>				
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Desarrollo de la actividad</b>	<b>Seguimiento del aprendizaje</b>
Introducción	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach y Coachee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Coach – Consultor retoma la actividad conversando sobre la asignación para ésta sesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo te sentiste realizando la asignación?</li> <li>• ¿Qué expectativas tienes para ésta última sesión?</li> </ul>
Entrevista	40 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach y Coachee</li> <li>• Guion de entrevista</li> <li>• Cuadernillo para anotaciones</li> <li>• Lápiz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con base en la información obtenida en la entrevista de incidentes críticos y los resultados de la prueba de estilo de actuación gerencial, se busca potenciar las competencias y habilidades propias del Coachee a fin de mejorar las relaciones con su grupo de trabajo.</li> <li>• El Coach – Consultor promueve en el Coachee la reflexión sobre sus capacidades y lo incita a compartir los cambios que ha tenido a lo largo de las sesiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué te has dado cuenta a partir de nuestras conversaciones?</li> <li>• ¿Qué has aprendido que te ayudará en el futuro?</li> <li>• ¿Qué herramientas te han proporcionado las sesiones de coaching a nivel personal y profesional?</li> <li>• ¿Qué compromisos estás adquiriendo contigo mismo?</li> </ul>
Evaluación reactiva	5 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coach y Coachee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Coach – Consultor solicita al Coachee que evalúe la actividad en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver formato de evaluación reactiva</li> </ul>
Cierre de la actividad	5 minutos	El Coach agradece la participación del Coachee a lo largo de toda la actividad, expone comentarios finales y recomendaciones.		

## EVALUACIÓN REACTIVA DE COACHING –Supermercado

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Esta evaluación es anónima, tu nombre y cargo son opcionales. Por favor, menciona qué piensas y cómo te sentiste en las sesiones de Coaching. Para ello señala con un círculo tu respuesta.

Aspectos	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
1. Duración de cada reunión	1	2	3	4	5
2. Cantidad de reuniones	1	2	3	4	5
3. Horario de la reunión	1	2	3	4	5
4. Información acorde a la actualidad	1	2	3	4	5
5. Interés con tus necesidades personales	1	2	3	4	5
6. Información relacionada a la tienda	1	2	3	4	5
7. Oportunidad para hacer preguntas	1	2	3	4	5
8. Participación de los Consultores-facilitadores	1	2	3	4	5
9. Interacción con los Consultores-facilitadores	1	2	3	4	5
10. Conocimiento de los consultores-facilitadores	1	2	3	4	5
11. Importancia de las reflexiones logradas	1	2	3	4	5
12. Material y recursos disponibles	1	2	3	4	5
13. Lugar o ambiente de cada sesión	1	2	3	4	5

Si deseas comentar, agregar o recomendarnos algo, puede escribirlo a continuación:

---



---

¿Hasta qué punto...?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Lo que esperabas de las reuniones, pasó?	1	2	3	4	5
¿Las reuniones te sirvieron de apoyo?	1	2	3	4	5
¿Los materiales te parecieron útiles?	1	2	3	4	5

¿Participarías en otro evento similar?	No	Lo pensaría	Si

**¡Muchas gracias por tu ayuda y participación!**

En cuanto al ***momento taller***, se amplía a continuación:

Nombre del taller: Habilidades de comunicación y relaciones interpersonales

Duración: 2 horas

*Meta instruccional:* Proporcionar a los participantes la capacidad de interactuar con sus pares y colaboradores de una forma cordial, estableciendo relaciones donde la comunicación y el respeto por la opinión del otro son bases fundamentales.

*Análisis instruccional:* Los participantes deberán dominar conceptos tales como asertividad, comunicación y entender la importancia de las relaciones interpersonales en su rol como supervisor. La instrucción es vivencial e incluye herramientas que generaran aportes para el desarrollo de sus participantes.

*Análisis del contexto y de los participantes:* La instrucción es completamente vivencial y en tal sentido, es pertinente que los participantes se motiven por la acción y sean altamente participativos. Así mismo, es conveniente que los participantes sean sujetos tipo, con características similares a los trabajadores con posiciones supervisoras en empresas del sector Retail. Si bien el contenido conlleva conceptos propios de la temática, el lenguaje debe ser sencillo y entendible. De preferencia, se emplearán ejemplos dentro de la instrucción, relacionados con el área de trabajo o su cotidianidad laboral y/o social.

*Objetivos del desempeño:* Se proporcionará a los participantes, herramientas para relacionarse, y comunicarse adecuadamente a nivel laboral. Estas mejoras en su comportamiento, podrán ser observadas en su entorno laboral, a través del trato y la relación con otros. Así mismo, se busca que los participantes logren al finalizar la instrucción:

- Analizar los factores que intervienen en las relaciones con los demás.
- Adquirir habilidades para comunicarse asertivamente con sus pares y colaboradores.

- Comprender la importancia del control de las emociones en la interacción laboral.

*Instrumentos de evaluación:* para cada actividad pautada, se realizarán preguntas de procesamiento. Su objetivo es medir en cada una de las actividades el nivel de comprensión de los participantes y de ser requerido, realizar los ajustes pertinentes durante el taller. Para ello, el instructor deberá poseer la capacidad de ajustar la dinámica a los requerimientos de los participantes.

*Desarrollo de estrategia instruccional:* para el taller, se seleccionaron 14 actividades, las cuales comprenden actividades pre instruccionales, presentación de contenido, actividades prácticas y de análisis, evaluación y seguimiento. El contenido ha sido desarrollado completamente vivencial como parte de la estrategia de aprendizaje para adultos. A continuación, se encontrará la hoja de ruta que detalla cada una de las actividades.

**Tabla 9** Hoja de ruta taller “Habilidades de comunicación y relaciones interpersonales”

#	Actividad	Tiempo	Recursos	Grupo	Objetivo
	Bienvenida	5 minutos		Grupos reducidos de hasta 10 participantes	Presentación, introducción, agradecimiento
1	Actividad Rompe Hielo	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Bolígrafos</li> </ul>		Crear un ambiente de confianza entre los participantes a través de la interacción entre ellos, descubriendo información desconocida de sus pares o colaboradores.
2	Nivelación de Expectativas	10 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video beam</li> <li>• Computadora</li> </ul>		Indagar mediante preguntas abiertas las expectativas que de los participantes con respecto al taller contrastándolas luego con el objetivo general, los objetivos específicos y la ruta o camino a transitar.
3	Habilidades interpersonales “interactuando con los demás”	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Video beam</li> <li>• Computadora</li> </ul>		Proporcionar a los participantes aspectos teóricos relacionados con la Percepción – Atribución, las Relaciones Interpersonales y la Asertividad en la comunicación a través de tres actividades cuya secuencia va desde el individuo, pasando por su interacción con el entorno y finalizando con los factores que permiten tener relaciones empáticas y cordiales.
3.1	Percepción y atribución				
3.2	Relaciones interpersonales				
3.3	Comunicación Asertiva				
4	Pausa Café	15 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refrigerio disponible</li> </ul>		Proporcionar un espacio de distención que permita la interacción entre los consultores y los participantes a fin de compartir impresiones sea bien relacionadas con el taller o de la cotidianidad.
5	Role Playing	30 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel</li> <li>• Bolígrafos</li> <li>• Sobres de Manila</li> </ul>		Fomentar la reflexión en los participantes, sobre las dificultades en las interacciones de un grupo cuando impera el criterio y las actitudes de uno sobre las necesidades y los derechos del colectivo. (Negociación, asertividad, control de las emociones).
6	Cierre – 1era parte	20 minutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Marcadores</li> <li>• Cinta adhesiva</li> </ul>		Reforzar las potencialidades de cada uno de los participantes, a través del sentir y la opinión del otro.
	Cierre – 2era Parte		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hojas de papel</li> <li>• Marcadores</li> </ul>		Síntesis de los tópicos mediante la formulación de preguntas abiertas a los participantes.
	Cierre – 3era Parte		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato Evaluación reactiva</li> <li>• Bolígrafos</li> </ul>		Evaluar a los consultores-facilitadores y a la actividad
	Foto Grupal	5 minutos			Crear y conservar recuerdos positivos de la actividad
	Finalización		Agradecimientos y despedida		

*Estrategia Instruccional o material instruccional:* A sus efectos, se presenta a continuación el manual del aprendiz, reflejado en un tríptico a entregarse con material conceptual de consulta para el participante, el manual del consultor con el detalle de las actividades seleccionadas e instrucciones para su aplicación.

**Manual del participante**  
**TALLER: HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES**  
**INTERPERSONALES**



## **CONTENIDO**

<b>Bienvenida.....</b>	<b>1</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>2</b>
<b>Recomendaciones para el participante.....</b>	<b>3</b>
<b>Habilidades interpersonales.....</b>	<b>4</b>
<b>Comunicación y asertividad.....</b>	<b>5</b>



## ESTIMADO PARTICIPANTE

Te damos la más cordial bienvenida al taller “Habilidades de comunicación y relaciones interpersonales”. Esperamos que la experiencia te permita adquirir nuevas herramientas en el ámbito personal y profesional.



## TIPS A CONSIDERAR DURANTE EL TALLER

- ✚ Participa activamente en las dinámicas y ejercicios
- ✚ Centra tu atención y disposición en la actividad, todo es importante
- ✚ Expresa tus ideas abiertamente y respeta las de los demás participantes
- ✚ Disfruta la experiencia



## Habilidades interpersonales

Conjunto de capacidades que tienen las personas para interactuar efectivamente con los demás.

Surgen a partir de la necesidad del ser humano de:

- \*Relacionarse con otros
- \*Pertener a un grupo y ser aceptado
- \*Comunicarse
- \*Crear vínculos afectivos

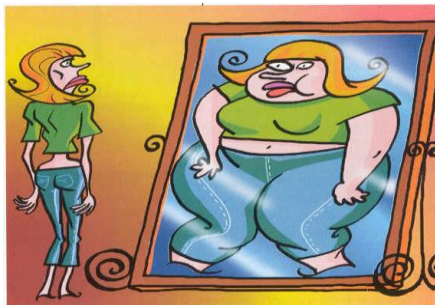


### ***¿Cómo nos relacionamos?***

Para relacionarnos, atribuimos a los demás una serie de características que dependerán de la forma como los percibimos.

### ***¿De qué depende esto?***

De la personalidad del individuo, del conocimiento que tenga del entorno, su estado afectivo y vivencias anteriores.



*Percepción:*

*Proceso que siguen las personas para seleccionar, organizar, interpretar y responder a la información que les llega del mundo que les rodea*

## Comunicación y asertividad

La comunicación va acompañada de lenguaje verbal y no verbal, el cual aporta coherencia al mensaje que queremos transmitir.



Comunicación asertiva es el equilibrio entre hacer valer nuestros derechos expresando nuestras necesidades, deseos y opiniones, pero respetando la de los demás.

### *Estilos de comportamiento*



INHIBIDO	ASERTIVO	AGRESIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No le respetan sus derechos</li> <li>- Se aprovechan de él</li> <li>- No consigue sus objetivos</li> <li>- Se siente frustrado, desgraciado, herido, ansioso</li> <li>- Deja a otros elegir por él</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respeto los derechos del otro</li> <li>- Tiene confianza en sí mismo</li> <li>- Puede conseguir sus objetivos</li> <li>- Se siente bien consigo mismo</li> <li>- Elige por sí mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No respeta los derechos de los otros</li> <li>- Se aprovecha de otros</li> <li>- Puede conseguir sus objetivos pero a expensas de otros</li> <li>- Está a la defensiva, humillando y denigrando a los otros</li> </ul>

Ser asertivo te permite: mejor adaptación social, relaciones interpersonales más honestas y aumento de la empatía.

**Manual del instructor**  
**TALLER: HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES**  
**INTERPERSONALES**

A continuación, se muestra el diseño del taller “Habilidades Interpersonales”, cuyo contenido se divide en tres fases:

1. Apertura: presentación y actividad de inicio o “rompe hielo”
2. Desarrollo: Contenido teórico del taller – Dinámica Role Playing
3. Cierre: actividad de cierre, reflexión y evaluación

Es importante resaltar que la instrucción está orientada a generar la interacción en los participantes, a través del desarrollo de las actividades donde podrán reflexionar sobre la forma en como ejercen su rol, comparando el contenido del taller con el día a día laboral.

*Participantes:* por estar diseñado para empresas del sector retail, se sugiere impartirlo en grupos pequeños no mayores a 10 participantes, esto a fin de afectar mínimamente la operatividad del negocio. Se requiere que los participantes sean trabajadores en posiciones supervisoras o en planes de crecimiento.

*Duración:* Se estima que sea una sesión de dos horas, con espacio para un pequeño refrigerio.

*Espacio físico:* se requiere un espacio libre de interrupciones, con amplitud para realizar las actividades diseñadas. La distribución del grupo será todas las personas (incluyendo el instructor) sentadas en semicírculo.

*Materiales:* Los materiales requeridos son laptop, video beam, hojas de papel bond, marcadores, bolígrafos, sobres de manila y cinta adhesiva.

*Actividades:*

**Actividad 1 / apertura o rompe hielo**

- Nombre: Tres verdades y una mentira
- Objetivo: Crear un ambiente de confianza entre los participantes a través de la interacción entre ellos, descubriendo información desconocida de sus pares o colaboradores.
- Tiempo a desarrollar: 10 minutos
- Recursos necesarios: hojas de papel y bolígrafos
- Desarrollo de la actividad: Los participantes escriben sus nombres y tres cosas verdaderas y una falsa acerca de si mismos en una hoja de papel en blanco. Por ejemplo, a Félix le gusta cantar, le encanta el futbol, tiene cinco esposas y le encanta el sushi. Luego los participantes circulan con sus hojas de papel. Se presentan individualmente en panel y los observadores tratarán de adivinar cuál información es mentira.
- Preguntas de Procesamiento: se preguntará a los participantes
  - 1.- Experiencia Concreta: ¿Cómo se sintieron?
  - 2.- Observación Reflexiva: ¿Qué observaron? ¿Hubo algunas sorpresas?
  - 3.- Conceptualización Abstracta: ¿Qué aprendieron?
  - 4.- Experimentación Activa: ¿Cómo conectarías la actividad a la realidad?

### **Actividad 2 / nivelación de expectativas**

- Objetivo: Indagar mediante preguntas abiertas las expectativas de los participantes con respecto al taller contrastándolas luego con el objetivo general, los objetivos específicos y la ruta o camino a transitar.
- Tiempo a desarrollar: 10 minutos
- Recursos necesarios: video beam y computadora
- Desarrollo de la actividad: el consultor pregunta abiertamente a los participantes ¿Qué esperan que pase en el tiempo que van a

compartir?, el consultor registra las respuestas y las lee en voz alta, luego presenta el objetivo general, los específicos y el mapa de ruta o conceptual, formulando preguntas para que los participantes identifiquen similitudes y diferencias con lo que esperan, aclarando cualquier duda que pueda presentarse.

- Preguntas de Procesamiento: se preguntará a los participantes
  - 1.- Experiencia Concreta: ¿Cuáles son sus expectativas?
  - 2.- Observación Reflexiva: ¿Qué observaron?
  - 3.- Conceptualización Abstracta: ¿Cómo pueden relacionar y comparar todo esto?
  - 4.- Experimentación Activa: ¿Cómo aplicar lo que aprenderán?

### **Actividad 3 /habilidades interpersonales “interactuando con los demás”**

- Objetivo: Proporcionar a los participantes aspectos teóricos relacionados con la Percepción – Atribución, las Relaciones Interpersonales y la Asertividad en la comunicación a través de tres actividades cuya secuencia va desde el individuo, pasando por su interacción con el entorno y finalizando con los factores que permiten tener relaciones empáticas y cordiales.
- Tiempo a desarrollar: 30 minutos
- Recursos necesarios: video beam y computadora

Actividad 3.1 - Percepción y atribución

Actividad 3.2 - Relaciones interpersonales:

<https://www.youtube.com/watch?v=ZSkLFvyhG6g> link video el puente

Actividad 3.3 – Comunicación Asertiva:

<https://www.youtube.com/watch?v=kXUOVYiNG58> link video la asertividad

- Desarrollo de las actividades:

3.1 Percepción y atribución: los participantes observarán dos imágenes (ver anexos). Posteriormente el facilitador realizará preguntas relacionadas al contenido de las imágenes, buscando el intercambio de opiniones entre los participantes, permitiéndoles exponer sus puntos de vista sobre la forma cómo ellos perciben. Al finalizar, el consultor les proporcionará los conceptos básicos asociados al tema y aclarará las posibles dudas.

- Preguntas de Procesamiento: se preguntará a los participantes
  - 1.- Experiencia Concreta: ¿Qué sucedió cuando se presentaron las imágenes?
  - 2.- Observación Reflexiva: ¿Quién más coinciden con...? ¿Quién vio otra cosa?
  - 3.- Conceptualización Abstracta: ¿Qué fue lo bueno y lo malo de la actividad?
  - 4.- Experimentación Activa: ¿Cómo podrían aplicar lo visto a su vida?

3.2 Relaciones interpersonales: Los participantes observarán un video que expone una serie de situaciones donde sus protagonistas muestran un proceso evolutivo que va desde un conflicto inicial hasta la búsqueda de una solución ventajosa para ellos. El propósito es que los participantes analicen el contenido del video y expongan sus opiniones. El facilitador abordará tópicos relacionados a las emociones, manejo de la ira y negociación a partir de las apreciaciones de los participantes. Se finalizará con una interrogante referente al comportamiento de cada pareja del video asociándola a la temática de comunicación asertiva.

- Preguntas de Procesamiento: se preguntará a los participantes
  - 1.- Experiencia Concreta: ¿Qué sucedió en el video?
  - 2.- Observación Reflexiva: ¿Qué más observaron? ¿Quién vio algo distinto?



3.- Conceptualización Abstracta: ¿Qué fue lo bueno y lo malo de la actividad? ¿Qué similitudes ven entre el video y la realidad de tu entorno de trabajo?

4.- Experimentación Activa: ¿Cómo podrían aplicar lo visto a su vida?

3.3 Asertividad y comunicación: Los participantes observarán un video que expone dos ejemplos relacionados con la comunicación dejando ver las brechas presentes entre la comunicación asertiva y no asertiva, los conceptualiza y plantea las soluciones más idóneas para cada situación. El propósito es que los participantes analicen el contenido del video y expongan sus experiencias. El facilitador propiciará que los participantes asocien el video con las situaciones mostradas en el video anterior (el puente) buscando su aplicación en el día a día ante cada situación vivida tanto a nivel personal como laboral.

- Preguntas de Procesamiento: se preguntará a los participantes
  - 1.- Experiencia Concreta: ¿Qué te hizo recordar el video?
  - 2.- Observación Reflexiva: ¿Qué más observaron? ¿Quién vio algo distinto?
  - 3.- Conceptualización Abstracta: ¿Qué similitudes ven entre el video y la realidad de tu entorno de trabajo?
  - 4.- Experimentación Activa: ¿Cómo podrían aplicar lo visto a su vida?

#### **Actividad 4/ pausa-café**

- Objetivo: Proporcionar un espacio de distención que permita la interacción entre los consultores y los participantes a fin de compartir impresiones sea bien relacionadas con el taller o de la cotidianidad.
- Tiempo a desarrollar: 15 minutos
- Recursos necesarios: refrigerio disponible

#### **Actividad 5/role Playing**

- Objetivo: Fomentar la reflexión en los participantes, sobre las dificultades en las interacciones de un grupo cuando impera el criterio y las actitudes de uno sobre las necesidades y los derechos del colectivo. (negociación, asertividad, control de las emociones).
- Tiempo a desarrollar: 30 minutos (5´ explicación actividad y sorteo, 10´ preparación de actores y observadores, 10´ escenificación y 5´ discusión final.
- Recursos necesarios: papel, bolígrafos, sobres de manila
- Desarrollo de la actividad: Inicialmente, se explicará a los participantes en qué consiste la actividad. Seguidamente, se sorteará entre los participantes quienes serán los actores y quienes los observadores. Posteriormente, se asignarán los roles según lo sorteado, haciendo entrega de la descripción del rol, otorgando tiempo para entender su papel y prepararse. El facilitador prestará apoyo a los actores para el ensayo previo. A cada uno de los participantes que actuaran como veedores se les entregaran hojas para tomar anotaciones. Luego de la actividad y posterior al análisis y discusión general, el facilitador mencionará la razón de ser de la actividad, relacionándola con las habilidades interpersonales y conceptos abordados en la misma.
- Preguntas de Procesamiento: se preguntará a los participantes
  - 1.- Experiencia Concreta: ¿Cómo se sintieron realizando la simulación? (instando a expresar emociones, temores y sentimientos) ¿Qué sucedió durante la simulación?
  - 2.- Observación Reflexiva: ¿Cómo se sintieron siendo observados? ¿Hubo alguna reacción/situación inesperada?
  - 3.- Conceptualización Abstracta: ¿Qué similitudes ven entre la simulación y la realidad de tu entorno de trabajo? ¿Cómo lo vivido habría podido ser diferente? ¿Qué otra situación les recuerda la simulación?

4.- Experimentación Activa: ¿Cómo podrían aplicar lo aprendido en la simulación? ¿Cómo aplicarían lo aprendido en su día a día laboral/personal? ¿De qué forma contribuye la vivencia en sus interacciones con el entorno? ¿Qué cambios crees que puedes experimentar a través de lo vivido? ¿Cuáles serían las consecuencias de hacerlo?

### **Actividad 6/ Cierre**

Primera parte

- Objetivo: Reforzar las potencialidades de cada uno de los participantes, a través del sentir y la opinión del otro.
- Nombre: Escribiendo en la espalda
- Tiempo a desarrollar: 10 minutos
- Recursos necesarios: hojas de papel, marcadores y cinta adhesiva.
- Desarrollo de la actividad: los participantes se pegarán mutuamente una hoja de papel en la espalda. Luego, cada participante escribe anónimamente en el papel algo que le gusta, que admira o que aprecia de esa persona. Cuando todos hayan terminado, los participantes revisarán su papel y expondrán las apreciaciones que fueron escritas por los demás participantes. Al final, pueden llevarse los papeles a casa como un recuerdo.
- Preguntas de Procesamiento: se preguntará a los participantes
  - 1.- Experiencia Concreta: ¿Qué pesaste que sucedería en esta actividad?
  - 2.- Observación Reflexiva: ¿Qué observaron? ¿Hubo algunas sorpresas?
  - 3.- Conceptualización Abstracta: ¿Qué significa lo descrito en el papel para ustedes?

4.- Experimentación Activa: ¿Qué les gustaría hacer con lo que les escribieron? ¿Cómo podría ser esta actividad más significativa?

#### Segunda parte

El facilitador realizará una síntesis de los tópicos abordados durante el taller mediante la formulación de preguntas abiertas a los participantes, buscando indagar el nivel de comprensión de la información.

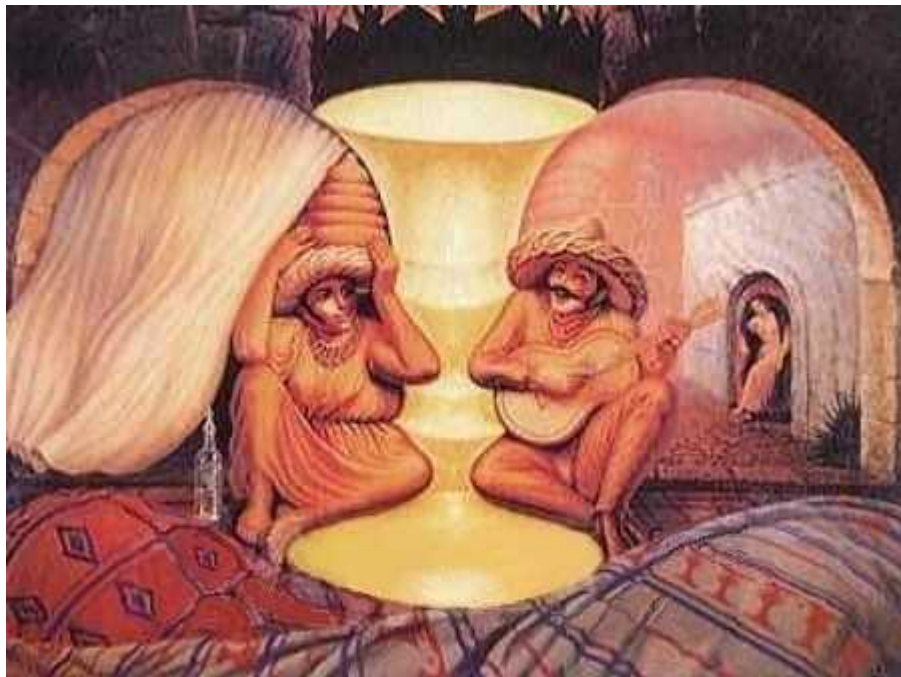
Tiempo a desarrollar: 5 minutos

#### Tercera parte

El facilitador proporcionará la evaluación reactiva a los participantes, y les explicará su propósito. Después darán las instrucciones para ser diligenciada.

Tiempo a desarrollar: 5 minutos

### IMÁGENES ACTIVIDAD 3.1



## **DISEÑO DE ROLE PLAYING**

### **“No es mi culpa, es tu problema”**

**Objetivo:** Fomentar la reflexión en los participantes, sobre las dificultades en las interacciones de un grupo cuando impera el criterio y las actitudes de uno sobre las necesidades y los derechos del colectivo. (Negociación, asertividad, control de las emociones).

**Contexto:** Imaginemos que estamos laborando para el Supermercado “Caracas”, uno de los más prestigiosos de la ciudad. Dentro de la estructura de la empresa, se encuentra el departamento de alimentos, con diez trabajadores, dirigidos por un Gerente y un jefe de área.

En el departamento abundan las dificultades en las interacciones cuando impera el criterio y las actitudes de uno sobre las necesidades y los derechos de los otros. Se presentan dificultades para negociar, poca asertividad por parte de sus líderes y poco control de las emociones.

**Situación:** Francisco (Gerente de Tienda) le hace un reclamo a Susana (Jefe de Área), porque uno de sus colaboradores directos no colocó las nuevas etiquetas generadas por un cambio de precios en un producto y un funcionario de la Superintendencia de Precios Justos detectó la inconsistencia y multó fuertemente a la empresa. Susana, se excusa y no se responsabiliza de la falta porque “ella había solicitado el cambio previamente al trabajador y fue él el que falló”. Ambos caen en una disputa y Susana estalla en llanto y renuncia.

#### **Protagonistas de la actividad:**

- Personaje 1: Francisco Sánchez, 45 años – Gerente de Área.  
Francisco tiene 16 años trabajando en la empresa, ha crecido dentro de ella. Inició como empaquetador y ha escalado posiciones a lo largo de los años. Su gestión se ha caracterizado por el trabajo duro, jornadas extendidas y muy buenos resultados. Es honesto y responsable. Divorciado, sin hijos. Su filosofía de trabajo se basa en girar instrucciones mientras los demás

obedecen. Pide opiniones a los demás colaboradores, pero muy pocas veces las toma en cuenta y las cosas se terminan haciendo siempre como él quiere. Generalmente tiene buen carácter, pero se enoja mucho cuando lo contradicen y no hacen las cosas como “él las ha pedido”.

- Personaje 2: Susana Lara, 26 años – Jefe de Área.

Susana tiene 2 años en la empresa, contratada para la posición que desempeña actualmente. Es una mujer amable, servicial, de trato cordial con el cliente. A pesar de su edad tiene amplios conocimientos del trabajo que realiza porque viene de un negocio familiar del mismo ramo. Soltera y con 3 hijos menores de 5 años. Le gusta empatizar con sus colaboradores y prefiere ser cordial y permisiva, sin exigir mucho para no tener problemas con nadie, porque piensa que la contraparte se puede sentir presionada y reaccionar como ella no quiere. Se siente incómoda con los conflictos, de hecho, si puede los evita. Susana llega a los resultados requeridos por la gerencia, pero requiere constante supervisión y apoyo de sus superiores para tomar decisiones.

- Observador:

El papel del observador es permanecer callado durante toda la actividad, sin interrumpir. Se encargará de analizar los diálogos y la dinámica de los personajes en general. Debe colocarse en una posición que pueda visualizar la simulación, pero fuera del campo visual de los personajes. Al finalizar, emitirá sus opiniones en torno a cómo se desarrollaron los actores, si la ejecución fue en torno a la realidad diaria en tienda, en cuanto a las medidas tomadas por ambos casos y que habrían cambiado para mejorar la situación.

## EVALUACIÓN REACTIVA DE TALLER –Supermercado

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

Esta evaluación es anónima, tu nombre y cargo son opcionales. Por favor, menciona qué piensas y cómo te sentiste durante el taller. Para ello señala con un círculo tu respuesta.

### En cuanto al Contenido

Aspectos	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
1. Selección del contenido	1	2	3	4	5
2. Secuencia de las actividades	1	2	3	4	5
3. Información acorde a la actualidad	1	2	3	4	5
4. Interés con tus necesidades personales	1	2	3	4	5
5. Importancia de las reflexiones logradas	1	2	3	4	5
6. Relevancia de las dinámicas con relación al tema	1	2	3	4	5

### En cuanto a los recursos del taller

Aspectos	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
1. Duración del taller	1	2	3	4	5
2. Lugar o ambiente del taller	1	2	3	4	5
3. Materiales y recursos disponibles	1	2	3	4	5

### En cuanto a los consultores - facilitadores

Aspectos	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho
1. Interacción con los participantes	1	2	3	4	5
2. Oportunidad para hacer preguntas	1	2	3	4	5
3. Dominio del Tema	1	2	3	4	5

Si desea comentar, agregar o recomendarnos algo, puede escribirlo a continuación:

---



---

¿Hasta qué punto...?	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Lo que esperabas del taller, pasó?	1	2	3	4	5
¿La información te es de utilidad?	1	2	3	4	5

¿Participarías en otro evento similar?	No	Lo pensaría	Si

***¡Muchas gracias por tu ayuda y participación!***



**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES  
TALLER HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Y  
RELACIONES INTERPERSONALES**

ACTIVIDAD	HORA DE INICIO / FIN	DURACIÓN
Apertura	09:00 a.m.	5 minutos
	09:05 a.m.	
<b>Actividad N° 1:</b>		
Rompehielo "Tres verdades y una mentira"	09:05 a.m.	10 minutos
	09:15 a.m.	
<b>Actividad N° 2:</b>		
Revisión del contenido	09:15 a.m.	10 minutos
	09:25 a.m.	
<b>Actividad N° 3:</b>		
Habilidades interpersonales "interactuando con los demás"	09:25 a.m.	30 minutos
	09:55 a.m.	
<b>Actividad N° 4:</b>		
COFFE BREAK	09:55 a.m.	15 minutos
	10:10 a.m.	
<b>Actividad N° 5:</b>		
Role Playing	10:10 a.m.	30 minutos
	10:40 a.m.	
<b>Actividad N° 6:</b>		
Cierre	10:40 a.m.	20 minutos
	11:00 a.m.	

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar el presente trabajo de grado se puede inferir que:

La propuesta de intervención diseñada en dos fases, tales como Coaching y taller, es una alternativa que permite desarrollar grupos de trabajo desde ángulos diferentes. En el caso del coaching ejecutivo empleado en sujetos tipo, es una alternativa que permite profundizar una intervención con trabajadores que requieren mayor apoyo en su proceso de cambio.

Para su desarrollo adecuado, es importante contemplar el espacio físico a emplear, ya que las interrupciones o distracciones pueden comprometer el resultado del proceso. Así mismo, se recomienda si bien iniciar el trabajo con un guión o con los tópicos a abordar, es conveniente que, durante el desarrollo de la sesión, el coach posea la habilidad para adaptarla si es necesario, y así obtener resultados adicionales que pueden contribuir al logro del objetivo trazado.

En cuanto al taller, es una opción que permite abordar trabajadores de forma masiva. En tal sentido, es pertinente que su diseño esté enfocado al fomento de la participación de todos sus integrantes. La temática abordada en el taller propuesto es una alternativa de fácil comprensión que aborda tópicos de la cotidianidad y que puede ser empleada en empresas de similar estructura, con trabajadores con las mismas características.

Cuando se realizan actividades de capacitación o adiestramiento en empresas del sector Retail, debe considerarse afectar lo menos posible la operación del negocio. En función a esto, se recomienda que las actividades- tal como está planteado en el presente trabajo de grado- sean en lo posible de corta duración, dividiendo la población partícipe de la instrucción en varios grupos.

## REFERENCIAS

- Alvarado, A. (2003) Diseño instruccional para la producción de cursos en línea y e-learning. (versión electrónica). Docencia Universitaria IV (1), 9-23
- Arias, F. (2006) El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas Venezuela. Episteme, C.A.
- Balestrini, M. (2006) Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas Venezuela, Consultores Asociados.
- Beckhard, R. (1973) D.O. Estrategias y modelos. USA. Fondo Educativo Interamericano
- Dick, W., Carey, L.O. (2001) Chapter 1. Introduction to instruccional desing. The Systematic desing of instruccion (5<sup>th</sup> edition). (pp 2-14) New York. Addison Wesley Educational Publisher.
- Esteller, V. (2010) Evaluación de cuatro modelos instruccionales para la aplicación de una estrategia didáctica en el contexto de la tecnología. Extraído el 13 de marzo 2016.  
<http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/eduweb/vol3n1/art5.pdf>
- French, W. y Bell, C. (1996) Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, (5<sup>a</sup> ed.). México D.F. Prentice Hall.
- Hoffmann, M. (1990) Planificando la facilitación. Manuscrito no publicado.

Machillanda, M. (2012), Diseño de una estrategia de comunicación interna y reconocimiento en Malagutti investigación de mercado, C.A. trabajo de grado no publicado. Caracas Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.

Manual de trabajos de grado de especialización, maestría y tesis doctorales (2010) (4ª ed.). Caracas Venezuela. Fedupel

Murillo, W. (2008) La investigación científica. Extraído el 13 de marzo 2016 de:<http://www.monografias.com/trabajos15/investcientifica/investcientifica.sht>

Moreno, M. (1987) Introducción a la metodología de la investigación educativa. Caracas Venezuela. Editorial Progreso.

Rodríguez, J. (2005) El Modelo Kirkpatrick para la evaluación de formación. Extraído el 01 de junio de 2016.

<http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/MODELO%20DE%20KIRCKPATRICK.pdf>

Solórzano, A. (2010) Intervención para mejorar las habilidades del Feedback en el nivel supervisor de un centro de distribución. Trabajo de grado no publicado. Caracas Venezuela. Universidad Católica Andrés Bello.

Yulk, G. (2006) Liderazgo en las organizaciones (5ª ed.). México D.F. Prentice Hall.