

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Escuela de Psicología Organizacional

Aplicación de Herramientas de Coaching para el Desarrollo de Habilidades de
Liderazgo y Comunicación en los Supervisores del Área de Manufactura de
FIBROACERO S.A.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Psicólogo
Organizacional.

AUTOR:

CÉSAR ORLANDO JARAMILLO ULLAURI.

DIRECTOR:

PSIC. JUAN ESTEBAN SEGOVIA TACURI.

Cuenca-Ecuador

2012

DEDICADO A:

A mis padres con su apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida han sabido llevarme por el camino del bien enseñándome la responsabilidad y el respeto en todo lo que realizo.

A mi hermana María José, que es un motivo por el cual me esfuerzo cada día para darle un ejemplo de compromiso y de lucha que se debe tener en la vida para alcanzar los objetivos planteados.

A mi abuelita Raquel que aunque ya no está conmigo físicamente, siempre la recuerdo y asido un motor fundamental en mi vida para poder cumplir con mis metas.

Y por último a mi familia y amigos que siempre están cuando más lo necesito y que me dan las fuerzas para continuar.



AGRADECIMIENTOS

Mediante estas palabras quiero mostrar mi gratitud hacia todas las personas que de una u otra manera me han brindado su apoyo durante la elaboración de mi proyecto de graduación.

En primer lugar al Psicólogo Juan Esteban Segovia, director de este proyecto, que me ha guiado con sus conocimientos para poder culminar con éxito las actividades desarrolladas.

También quiero agradecer la ayuda brindada al departamento de recursos humanos de la empresa FIBROACERO SA. Especialmente al Lcdo. Miguel Calle y la Lcda. Marina Figueroa por su apoyo y guía dentro de la empresa, esto fue de gran ayuda para cumplir con los objetivos del proyecto.

Finalmente a mis padres Sandra y Orlando, a mi hermana María José por ser el motor principal de inspiración, al enseñarme valores que me han llevado a cumplir con mis metas.



ABSTRACT

The present research study consists of the application of coaching tools for the development of leadership abilities and communication skills in the supervisors of the manufacturing area of FIBROACERO S.A. Company. We identified the needs to develop these skills in order to improve the productive processes as well as the relationship with their collaborators. This project is supported with three important matters: leadership, communication, and coaching, which are based on the theoretical and practical fundamentals of this investigation. This allowed us to perform a situational analysis in the manufacturing area, which helped us to know if there had been previous processes to develop leadership and communication. This procedure provided the guidelines to carry out workshops that allowed the supervisors to develop and potentiate these skills. Finally, an assessment process took place in order to determine if the tool was effective and if in fact it was a contribution for the different departments of the Company.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,
Diana Lee Rodas

RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en aplicar herramientas de coaching para el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación en los supervisores del área de manufactura de la empresa FIBROACERO S.A, debido a que se identificó la necesidad de desarrollar dichas habilidades para el mejoramiento de los procesos productivos y su relación con sus colaboradores. Este proyecto está sustentado con tres temas importantes que son: liderazgo, comunicación y coaching los cuales serán los fundamentos teóricos y prácticos de este estudio. Esto permitió realizar un análisis situacional en el área de manufactura el cual ayudo a conocer si han existido procesos anteriores de desarrollo de liderazgo y comunicación, dicho proceso dio las directrices para realizar talleres en los cuales se dieron las pautas necesarias para que los supervisores potencialicen dichas habilidades. Por último se procedió a realizar un proceso de evaluación que permitió determinar si la herramienta funciona y si es un aporte en los diferentes departamentos de la empresa.

ABSTRACT

The present research study consists of the application of coaching tools for the development of the manufacturing area of FIBROACERO S.A. Company. We identified the needs to develop these skills in order to improve the productive processes as well as the relationship with their collaborators. This Project is supported with three important matters: leadership, communication, and coaching, which are based on the theoretical and practical fundamentals of this investigation. This allowed us to perform a situational analysis in the manufacturing area, which helped us to know if there had been previous processes to develop leadership and communication. This procedure provided the guidelines to carry out workshops that allowed the supervisors to develop and potentiate these skills. Finally, an assessment process took place in order to determine if the tool was effective and if in fact it was a contribution for the different departments of the Company.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo y la comunicación es un tema de fundamental importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento en las habilidades de sus trabajadores, por ello la empresa FIBROACERO S.A ha visto necesario desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación en los supervisores del área de manufactura .

Para ello se ha visto conveniente realizar este proyecto en donde se potencializara la habilidades y destrezas que tienen los supervisores y así poder mejorar el desempeño de los mismos.

El capítulo uno hace referencia a la sustentación teórica de esta investigación que sirvió de guía para desarrollar la parte práctica de este proyecto. En el siguiente capítulo se describe la historia de la empresa y cuál es su situación actual en lo que respecta el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación.

En el capítulo final se enfocará en la parte práctica de esta investigación, es decir en el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación utilizando herramientas de coaching, además se verá si se cumplieron los compromisos plateados por los participantes los cuales nos permitirán desarrollar las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO I

1 COACHING Y EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

El liderazgo es un tema de fundamental importancia en la actualidad para las organizaciones, las cuales buscan un continuo desarrollo en las habilidades de sus colaboradores para mejorar su rendimiento y que esto sea un aporte para la empresa, dentro de las mismas es importante potencializar el talento humano de los colaboradores es por eso que se considera necesario realizar en este capítulo un análisis bibliográfico sobre el liderazgo y sobre otros factores como son la comunicación y el coaching el cual nos permitirá sustentar mejor esta investigación.

La comunicación y el coaching están relacionados con el liderazgo ya que son dos competencias que ayudan que una persona desarrolle habilidades que permiten que una persona sea o no un líder, pero esto no solo es un factor que genera el liderazgo también podemos decir que un líder nace con características determinantes que mediante el entorno son desarrolladas para llegar a ser un líder.

1.1 LIDERAZGO Y SUS CARACTERISTICAS.

El liderazgo se vuelve más y más decisivo en esta era de alta competencia, las compañías de todos los tamaños se enfrentan con la cuestión de cómo asegurar el suministro futuro de líderes que tengan las habilidades, capacidades y visión estratégica correcta para lograr el éxito.

Muchas empresas, sin tomar en cuenta la escuela del pensamiento que sostiene que algunos individuos nacen para dirigir, creen que el liderazgo puede ser desarrollado en forma proactiva y sistemática. Muchas empresas en el mundo gastan mucho dinero en desarrollar habilidades de liderazgo en sus empleados más prometedores.¹

¹ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Robert Konopaske” Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos “duodécima edición 2006, página 311.

La fuente autorizada de la teoría e investigación del liderazgo, el Handbook of Leadership, define al liderazgo como “una interacción entre los miembros del grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o las capacidades de los demás en el grupo”

La definición de liderazgo implica que incluye el uso de influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden incluir al liderazgo. Un segundo elemento en la definición incluye la importancia de ser un agente de cambio; ser capaz de afectar el comportamiento y desempeño de los seguidores. Finalmente, la definición se enfoca en el cumplimiento de metas. El líder eficaz puede tener que tratar con las metas individuales, grupales y organizacionales.

La eficacia del líder generalmente se mide con base en el cumplimiento de una u otra combinación de estas metas. Los individuos pueden ver al líder como eficaz o ineficaz de acuerdo con las satisfacciones que obtienen de la experiencia laboral total. De hecho, la aceptación de las instrucciones o demandas de un líder reside en gran parte en las expectativas de los seguidores de que una respuesta favorable puede llevar a un resultado atractivo.²

El liderazgo es una competencia fundamental en el desarrollo de un trabajador y por consiguiente en su grupo de trabajo (Stephen P. Robbins) define al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización. Como estos puestos incluyen alguna autoridad formalmente asignada, las personas que los ocupan asumen el liderazgo solo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes.

² James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Robert Konopaske “Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos” duodécima edición 2006, página 313.

El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados normalmente para dirigirlo.

Para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencia sólidos. En el mundo dinámico actual requerimos que los líderes pongan en tela de juicio el estado de las cosas, creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de las organizaciones para que la materialicen. También necesitamos que los gerentes formen planes detallados, que formen estructuras organizacionales eficientes y que supervisen las operaciones cotidianas.³

El nuevo líder facilita y pregunta a su gente, es el que crea los contextos, estructuras adecuadas para que la gente quiera estar ahí. Para lograr que la gente siga a un líder se debe generar un rapport que es la base para establecer la empatía, el rol del líder tiene que ver mucho con lo que hace y como lo hace. La empatía tiene que ver con el sentirse bien y cómodo con una persona o con un grupo de personas. El rapport tiene que ver con el lenguaje corporal y su igualación con una persona o grupo de personas. Los líderes eficaces comparten ciertas capacidades y habilidades que les permiten hacer su trabajo, aunque la importancia exacta de una capacidad en particular no puede ser conocida con certeza.⁴

Entendemos por liderazgo el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la empresa por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.

³ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional 10 ed.2004, página 314.

⁴ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Robert Konopaske "Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos duodécima ", edición 2006, página 314.

En principio, el jefe tiene derecho a mandar, pero no dispone de un derecho absoluto (la obediencia tiene que ver con la costumbre, trato, normas de una sociedad, y en específico, de una empresa). Para mandar y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que el jefe debe producir consenso mediante un marco de confianza basado en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos.

El líder es un concepto superior que trasciende por sobre el interés común del cumplimiento de objetivos (José Antonio Viveros)⁵

Algunas de las capacidades más importantes asociadas con la eficacia del liderazgo incluyen la capacidad de llevarse bien con las personas. Esta habilidad interpersonal incluye la capacidad de persuasión, tacto y diplomacia. El líder eficaz debe demostrar más que aprobar un conocimiento técnico pertinente a la tarea que deben realizar los seguidores.

Con base a la investigación de Ghiselli informa que la capacidad de supervisión se vuelve más pronunciada a medida que uno asciende en la jerarquía organizacional, aunque la naturaleza del trabajo se vuelve más abstracta y distante del individuo. Los administradores de primera línea ven diariamente el trabajo que sus subordinados desempeñan, mientras que los directores ejecutivos rara vez ven el trabajo real que inician.⁶

A finales de la década de los cuarenta los investigadores comenzaron a explorar la idea de que la forma en que actúa una persona determina la eficacia de su liderazgo. En lugar de buscar rasgos estos investigadores analizaron comportamientos y su efecto en las mediciones de la eficacia, como la producción y la satisfacción de los seguidores. La preponderancia de la teoría e investigación a lo largo de estas líneas ha dependido de la idea de que los líderes deben enfrentar dos aspectos separados pero interrelacionados de

⁵ José Antonio Viveros, Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, 2003, página 3.

⁶ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Robert Konopaske "Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos", duodécima edición 2006, página 315.

sus situaciones: deben cumplir las tareas y deben hacerlo mediante los esfuerzos de las personas quienes dirigen.

Por consiguiente, aunque se han utilizado diversos términos distintos para identificar estos dos factores de liderazgo, todos pueden ser entendidos como relacionados con las tareas y las personas.

El comportamiento del liderazgo puede ser estudiado mediante el análisis de lo que hacen los líderes respecto a la terminación de la tarea y el mantenimiento del esfuerzo de la gente que la realiza.⁷

Si el apartado anterior es cierto, podemos deducir que la herramienta principal que el liderazgo toma es la comunicación, porque se convierte en el medio para lograr resultados y que los supervisores puedan desarrollar habilidades las cuales le permitan ser un líder.

1.2 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

La comunicación, término utilizado para la transferencia y comprensión de significados o describir el intercambio de ideas y pensamientos entre dos o más personas que ayudan a entender mejor el contexto que están viviendo ese momento.

El proceso de la comunicación, para que haya comunicación se necesita una intención, manifestada como un mensaje que va a transmitirse. Va de un origen (el emisor) a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite por obra de algún medio (canal) al receptor, quien retraduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra (Stephen P. Robbins).⁸

Según (Stephen P. Robbins) la comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación sirve para controlar de varias

⁷ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Robert Konopaske "Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos", duodécima edición 2006, página 316,317.

⁸ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional 10 ed.2004, página 285.

maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.

Por ejemplo, cuando se pide a los empleados que primero comuniquen cualquier inconformidad laboral a su jefe inmediato, que se apeguen a la descripción de su puesto o que obedezcan las normas de la compañía, la comunicación realiza una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando en un grupo se molesta y hostiga a un integrante que es muy productivo se están comunicando informalmente con ese integrante y están controlando su conducta.

La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el optimo.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Para que los grupos tengan un buen desempeño, deben ejercer alguna forma de control sobre sus integrantes, además de que deben ofrecer estímulos para trabajar, medios para la expresión de emociones y opciones de toma de decisiones. Podemos dar por sentado que casi todo el acto de comunicación que tiene lugar en un grupo u organización realiza uno o más de estas cuatro funciones.⁹

⁹ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional 10 ed.2004, página 284.

Otra perspectiva sobre la comunicación es la que plantea (Rafael Echeverría) dice que “si examinamos detenidamente la comunicación, nos daremos cuenta de que ella descansa, principalmente no en el hablar si no en el escuchar. El escuchar es el factor fundamental del lenguaje. Hablamos para ser escuchados. El hablar efectivo solo se forma cuando es seguido de un escuchar efectivo. El escuchar valida el hablar. Por lo tanto el escuchar es el que dirige todo el proceso de comunicación”

Son importantes los argumentos que se plantea en este tema ya que la escucha activa es una base fundamental en la comunicación y por consiguiente en el desarrollo de habilidades de liderazgo, este es un punto importante en donde me enfataré en el desarrollo práctico de esta investigación.

La mayor parte del tiempo olvidamos que estamos observando, dando por hecho lo que observamos y pensando que los demás observan lo mismo. No sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las observamos, por lo que primero debemos aprender es a observar cómo observamos.

Observamos a través de tres dominios:

- a) Dominio del cuerpo (biología).
- b) Dominio del lenguaje (capacidad de hacer distinciones).
- c) Dominio de las emociones (observamos mundos distintos bajo diferentes emociones).¹⁰

En este punto nos podemos dar cuenta de que la comunicación tiene que ver con otros factores como la corporalidad y las emociones que influyen mucho al momento de transmitir un mensaje, ya que se conjugan para lograr que la comunicación sea exitosa y las personas que recepten dicho mensaje puedan entender lo que se quiere decir.

¹⁰ José Antonio Viveros, Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, 2003, página 5.

1.3 COACHING Y SU APOORTE AL EJERCICIO DEL LIDERAZGO.

El coaching es una herramienta utilizada para potenciar las habilidades de las personas para que puedan alcanzar un objetivo o una meta, por eso veo la importancia de incluir este tema ya que nos permitirá fundamentar mejor esta investigación.

Comenzare exponiendo diferentes perspectivas de varios autores a cerca del concepto del coaching y sus características, con eso podremos realizar un análisis de cómo nos ayudara a continuar con este proyecto.

Actualmente, podemos encontrar múltiples definiciones sobre coaching, seguramente tantas como escuelas y orientaciones. Existen, por ejemplo, definiciones muy generales y, por tanto, fáciles de entender, aunque aportan poca información: "Es el proceso que ayuda a una persona a alcanzar una meta, guiado por un coach".

El termino ingles "coach" procede de la palabra inglesa medieval coche, que significaba "vagón o carruaje". De hecho, la palabra sigue transmitiendo ese mismo significado en nuestros días. Un "coach" es literalmente un vehículo que lleva a una persona o a un grupo de personas de un origen a un destino deseado (Robert Dilts, 2004).

Así pues, el coaching viene centrándose históricamente en la mejora de determinada actuación de comportamiento. El coach eficaz de tales características observa el comportamiento de la persona, y luego le da consejos e indicaciones acerca de cómo mejorar en situaciones y contextos específicos. Ello implica promover el desarrollo de la capacidad de comportamiento de esa persona a través de una cuidadosa observación y de la correspondiente interacción

Según (Robert Dilts, 2004) dice que "en términos generales, entendemos por coaching (asesoramiento personalizado) el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello comporta

extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de su equipo. Así pues, el coaching requiere poner el énfasis tanto en la tarea como en las relaciones”.¹¹

El Concise Oxford Dictionary define el verbo to coach como: tutelar, adiestrar, dar indicaciones, comunicar hechos; lo cual no nos ayuda demasiado, ya que todas estas cosas se pueden realizar de múltiples formas, algunas de las cuales son tienen ninguna relación con el coaching. En gran medida, el coaching da resultados a causa de la relación de apoyo entre el coach y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados. La persona toma conciencia de los hechos no a través del coach si no de sí mismo; en efecto el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle (John Whitmore, 2003)¹²

Leonardo Wolk dice que “el coaching más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Personalmente lo entiendo como un proceso de aprendizaje” (Coaching, el Arte de Soplar Brasas, 2006)

También nos menciona que “el coaching representa una poderosa herramienta para diseñar futuro y gestionar un mundo diferente; ser coacheado y aprender a coachear a otros se constituye hoy como una competencia gerencial y un nuevo estilo de liderazgo y gestión; además nos dice que los fundamentos del coaching son: ideas funcionales, aprendizaje transformacional, lenguaje y herramientas conversacionales emocionalidad, corporalidad, ética y valores.

El autor menciona que la persona que va a realizar coaching necesita tener ciertos requisitos para poder realizar su trabajo de una manera responsable y conjuntamente con la ética profesional desarrollar bien sus actividades, estos

¹¹ Robert Dilts, “Coaching herramientas para el cambio” 2004, pagina 19,20.

¹² John Whitmore, “Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas” 2003, pagina 19.

son: escucha activa y reflexiva, intuición, respeto hacia el otro como un legítimo otro, centrarse en el cambio ontológico, no en intereses propios, no dar consejos, no decirle al coacheado que hacer, ni mucho menos como debe ser o actuar, eliminar el tienes que..., deberías..., lo correcto sería..., validar las opiniones, no presionar, no formular interpretaciones psicoanalíticas, empatía y por ultimo maestría en la formulación de preguntas.(Coaching, el Arte de Soplar Brasas, 2006)¹³

Rafael Echeverría dice que “El coaching ontológico es un proceso particular de aprendizaje en aquellas áreas que los individuos consideran importantes para sus vidas, pero a las que no logran acceder por cuenta propia. Es una herramienta de transformación individual que genera como resultado el tránsito de una determinada forma de ser, más restrictiva, a otra, mucho más expansiva. El coaching ontológico se caracteriza por incidir de manera directa en dos áreas: el tipo de observador que somos y las acciones o comportamientos que se deducen de él”.

Cambia nuestras formas de mirar, de interpretar, de conferir sentido y modifica también nuestra manera de actuar y de reaccionar frente a los desafíos que nos impone la vida. Por último, podría decir que el coaching ontológico es una disciplina comprometida con la expansión de nuestro sentido de vida y con el mejoramiento de nuestra convivencia con los demás.

A partir de él, entramos en un espacio emocional enriquecido e incrementamos nuestra efectividad para desenvolvernó mejor, tanto en nuestras relaciones personales como laborales.”¹⁴

El coaching es una herramienta importante en el desarrollo del liderazgo ya que permite potencializar las habilidades del líder y de sus colaboradores, para ello el coaching cuenta con técnicas o procedimientos que ayudan al desarrollo de los supervisores.

¹³ Leonardo Wolk, “Coaching, el arte de soplar brasas”, quinta edición 2006

¹⁴ Echeverría Rafael, “Ontología del lenguaje”, sexta edición 2001

1.3.1 COACHING Y SUS HERRAMIENTAS.

En este punto nos enfocaremos en describir las herramientas que serán utilizadas en un posterior en la práctica de esta investigación, dichas herramientas ayudarán a desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación en los supervisores del área de manufactura de FIBROACERO S.A dichas herramientas se escogieron enfocándonos en los resultados del estudio de la situación actual y conjuntamente con lo aprendido en mi vida estudiantil.

Empatía.- Por empatía podríamos entender que es esa capacidad, quizá un tanto olvidado, que nos capacita para compartir la experiencia de alguien con quien tenemos alguna relación afectiva o simplemente con alguien con quien nos podemos llegar a sentir identificados colocándonos en su lugar. Se trata de ponerse en la piel de la otra persona. Para ello resulta importante poseer la máxima información posible para conseguir una mejor proyección de esa persona a la queremos comprender. La empatía está relacionada con el rapport que es uno de los ingredientes imprescindibles para establecer una comunicación efectiva con los demás.¹⁵

Accesos Oculares.- Las claves de acceso ocular fueron puestas de manifiesto por Bandler y Grinder en sus primeros talleres y publicadas por primera vez en su libro “De sapos a Príncipes”. Las claves son: si sus ojos se dirigen hacia arriba a la izquierda está visualizando un recuerdo y si lo hace hacia la derecha está construyendo visualmente una imagen. Si sus ojos miran rectos hacia la izquierda está recordando un sonido y creándolo si mira hacia la derecha. Y si mira hacia abajo a la izquierda está metida en su “rollo interior” y si mira hacia abajo a la derecha está teniendo acceso al sistema kinestésico y/o sentimientos. Esto es así para la mayor parte de las personas diestras y al revés para las zurdas.

Otra utilidad de los accesos oculares es para saber cuál es la estrategia de una persona para hacer algo, por ejemplo, para llegar a tomar una decisión. Su estrategia siempre será la misma, primero accederá a su sistema de acceso

¹⁵ <http://www.pnlnet.com/la-empatia/>, google académico.

prioritario y después irá haciendo un recorrido por los otros sistemas hasta que tenga toda la información. Si alguien tiene una estrategia para hacer algo, utilizará esa estrategia siempre. Si con esa estrategia suele fracasar, podemos ayudarlo cambiándole simplemente su proceso de acceso ocular. Es simple, pero efectivo.

En resumen, identificando los accesos oculares puedes comprender el estilo de pensamiento de una persona, establecer rapport con ella y ayudarlo a entender sus estrategias para hacer las cosas.¹⁶

Predicados Verbales.- Son verbos, adverbios o sustantivos que indican o hacen referencia a las características, cualidades, modalidades o submodalidades de nuestros canales de representación del lenguaje. Existen tres tipos de canales, visual, auditivo, kinestésico.

Entre muchas otras posibilidades, los predicados verbales me permiten saber cómo hago lo que hago y saber cómo modificar cualquier conducta o comportamiento porque ellos son el resultado de secuencias de representaciones internas ordenadas sistemáticamente.

Cabe recalcar que estas herramientas son enunciadas por la programación neurolingüística y fue acogida por el coaching como una manera de ayudar a las personas a desarrollar habilidades que permitan que se pueda realizar mejor las actividades. Así podemos decir como una analogía que el coaching es el automóvil y la programación neurolingüística es el combustible.

Estos enunciados teóricos permitirán seguir con esta investigación y tener una pauta o una guía para desarrollar la metodología que permitirá tener resultados los cuales servirán para deducir si las herramientas aplicadas funcionan en los supervisores.

¹⁶ <http://www.pnlnet.com/dentro-de-tus-ojos/>, google académico.

CAPÍTULO II

2 FIBROACERO S.A. SU SITUACIÓN ACTUAL.

Este capítulo describe la historia de FIBRO ACERO S.A. ya que es importante conocer cuál es su origen y su actividad económica, así podremos desarrollar mejor esta investigación, además se realizará un estudio acerca de procesos similares que se han desplegado sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación en los supervisores del área de manufactura el cual nos servirá para desarrollar los siguientes capítulos de este proyecto.

2.1 CONOCIENDO A FIBROACEROSA.

La empresa FIBRO ACERO fue constituida en la ciudad de Cuenca, República del Ecuador, el 26 de Febrero de 1978 como una compañía limitada y de carácter familiar. La empresa inicia sus operaciones fabricando fibra de vidrio, motivo por el cual asume su nombre.

En el año 1985, FIBRO ACERO S.A. se asocia con la mayor envasadora de gas del país Duragas y con otros inversionistas para fabricar cilindros para GLP, llegando a una producción de 2.000 cilindros mes, e igual número de cocinetas. El 1 de Julio de 1986 se transforma en una Sociedad Anónima en la que su capital accionario se abre al aporte de nuevos inversionistas nacionales y extranjeros.

Con el transcurrir de los años, FIBRO ACERO S.A. fue adquiriendo y construyendo nueva tecnología necesaria para su producción. Para el año 1997 hasta el 2000 FIBRO ACERO S.A. contaba con 423 colaboradores, fabricando un promedio de 20.000 unidades mes de cocinas y cocinetas ocupando toda su capacidad instalada (3 turnos).

En septiembre de 2006 obtuvo el certificado de calidad ISO 9001:2000 otorgado por el Icontec. Hoy la empresa cuenta con 445 colaboradores, y



fabrica alrededor de 30.000 unidades mes de cocinas y cocinetas en un solo turno.¹⁷

Actualmente la empresa cuenta con 15 modelos diferentes de cocinas y cocinetas, los cuales además pueden variar en función de los requerimientos propios de cada país y cliente, hoy nos encontramos exportando aproximadamente el 40% de nuestra producción con marcas varias como Ecogas, Duragas, Electrolux, Sankey, Klimatic, Vince, Tokay, entre otras.

Con esta descripción se puede ver que FIBROACERO S.A es una empresa solida que avanza día con día mejorando sus procesos a la par de la tecnología, esto nos da una pauta que para cualquier actividad que se realiza en la empresa es de una manera seria y comprometida con el objetivo de aportar a la misma.

2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama de la empresa FIBROACERO S.A es de tipo vertical el cual presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Es el más común y se caracteriza por presentar la línea de autoridad desde arriba hacia abajo.

Debido a que la empresa tiene un organigrama vertical podemos decir que esto influye mucho en lo que es la comunicación y el liderazgo ya que las cadenas de comunicación tienen que ver con el orden jerárquico que tiene la empresa. En este caso los supervisores del área de manufactura reciben todo tipo de mensajes de sus superiores y ellos están encargados de transmitir a sus colaboradores de una manera precisa y eficaz, esto es una razón importante para desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación.

¹⁷ Información brindada por el departamento de recursos humanos de FIBROACERO S.A.

Organigrama de la empresa FIBROACEROSA.

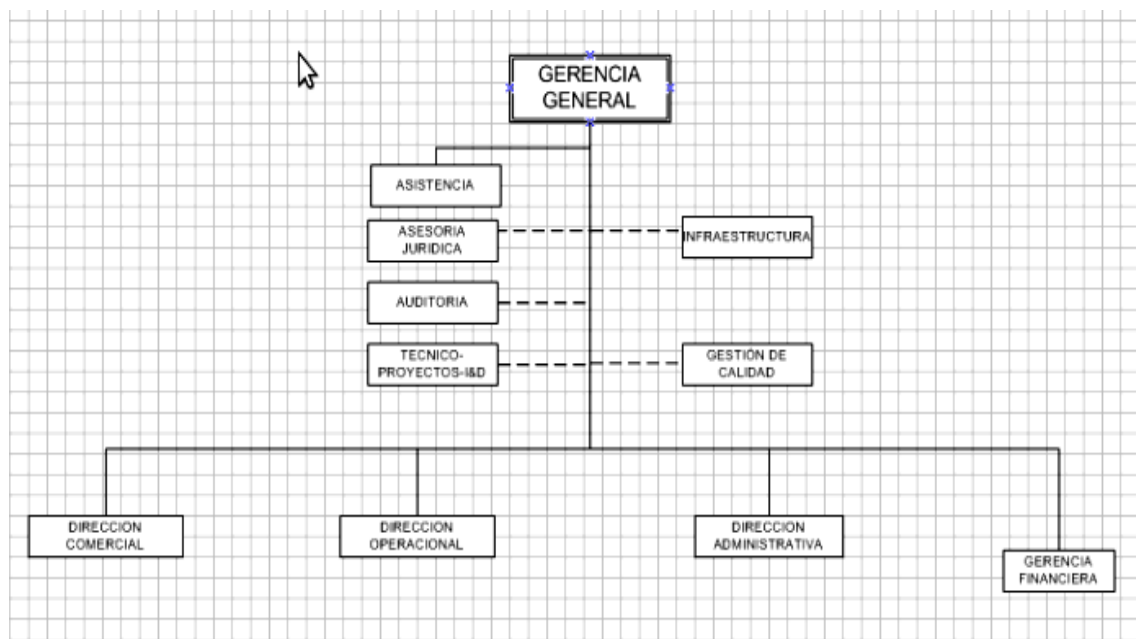


Figura 2.1: Organigrama de la empresa FIBROACERO S.A

Fuente: Recursos Humanos FIBROACERO S.A.

Un análisis detallado del organigrama nos presenta las diferentes direcciones que tiene la empresa FIBROACERO SA. Esto permite conocer más acerca de las actividades o lineamiento que tiene dicha organización, a continuación se realiza el análisis respectivo.

DIRECCIÓN COMERCIAL:

La dirección comercial de FIBROACERO SA. Se encarga de la comercialización de productos de línea blanca con el objetivo de suplir las necesidades del mercado nacional e internacional. A continuación detallare los departamentos del área comercial de FIBROACERO SA.

- ✓ Ventas nacionales
- ✓ Ventas internacionales
- ✓ Post venta
- ✓ Diseño
- ✓ Mercadeo
- ✓ Nuevos negocios
- ✓ Sucursal. Quito
- ✓ Sucursal. Guayaquil
- ✓ Sucursal. Machala

DIRECCIÓN OPERACIONAL:

La dirección operacional se encarga de la compra de materia prima para la elaboración del producto y tiene las siguientes áreas.

- ✓ Compras
- ✓ Manufactura cocinas
- ✓ Manufactura cilindros
- ✓ Operaciones

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA:

La dirección administrativa es la encargada de potencializar el talento humano para un mejor desempeño de los colaboradores dentro de sus áreas departamentales, dicha dirección tiene las siguientes áreas:

- ✓ Talento humano
- ✓ Nominas
- ✓ Trabajo social
- ✓ Medico

GERENCIA FINANCIERA:

La gerencia financiera está encargada de velar los recursos económicos de la organización como lo determina la ley y permite llevar los recursos de una

manera ordenada y precisa para el desarrollo de la empresa como tal las siguientes áreas son:

- ✓ Contabilidad general
- ✓ Contabilidad costos
- ✓ Tesorería
- ✓ Cartera

PROCESO PRODUCTIVO DE COCINAS Y COCINETAS:

En este punto tenemos un listado de las áreas por las cuales pasa la materia prima para luego convertirse en producto terminado, esto no ayuda a conocer en breves rasgos como es el proceso de producción de las cocinas y cocinetas.

SECCIONES:

- ✓ Conformado mecánico
- ✓ Tratamiento de superficies
- ✓ Esmaltado
- ✓ Pintura
- ✓ Bodega pulmón
- ✓ Pre ensamble cocinas
- ✓ Pre ensamble cocinetas
- ✓ Ensamble cocinas
- ✓ Ensamble cocinetas
- ✓ Tubos
- ✓ Parrillas

PROCESO PRODUCTIVO DE CILINDROS

- ✓ Corte de discos
- ✓ Embutido
- ✓ Suelta de arco sumergido
- ✓ Horno
- ✓ Granalla

- ✓ Prueba hidráulica
- ✓ Pintura
- ✓ Bodega de producto terminado.¹⁸

2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

La empresa FIBROACERO SA en el departamento de manufactura se evidencio la deficiente comunicación que tienen la supervisión con sus colaboradores y esto repercute en el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación ya que no cuentan con compromisos que les ayuden a realizar mejor sus actividades y a tener una mejor relación con sus colaboradores.

Realizare un proceso de diagnóstico en la cual identificare si han existido procesos anteriores sobre el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación en los supervisores del área de manufactura, gracias a la colaboración del departamento de recursos humanos de la empresa, se pudo realizar los contactos necesarios para realizar dicho proceso.

Para ello se ha utilizado una herramienta de la investigación cuantitativa y cualitativa que ayudo a recolectar la información, dicha herramienta es la encuesta que nos permitirá obtener información relevante de una manera rápida y no requiere de muchos recursos; dicha herramienta de investigación fue entregada a cada uno de los supervisores y posteriormente obtener los resultados pertinentes a dicho estudio y se realizara el análisis que expresen por los supervisores, esto nos permitió identificar la situación actual en la que se encuentra el departamento de manufactura en lo que respecta el desarrollo de liderazgo y comunicación.

Cabe recalcar que las encuestas fueron entregadas a la mayoría de supervisores, ya que algunos de ellos se encontraban de vacaciones o no tenían el tiempo necesario para desarrollar dicha herramienta, en conclusión de los 15 supervisores del área de manufactura solo se pudo obtener resultados

¹⁸ Información brindada por el departamento de recursos humanos de FIBROACERO S.A.

de 13 personas que es la mayoría de la población. Formato de la encuesta (Ver anexo número 1)

2.3 RESULTADOS OBTENIDOS

Luego de realizar la aplicación se realizó las tabulaciones respectivas en donde se ve los factores más importantes que salieron como resultado de la aplicación en lo que respecta procesos de desarrollo de liderazgo (resultados porcentuales de la encuesta (Ver anexo número 2)

En lo que respecta a si conocen o han participado en cursos o talleres de habilidades de liderazgo y comunicación la mayoría de los supervisores que corresponde al 77% manifestaron que si han asistido a este tipo de eventos, y una pequeña parte que se reduce a un 23% desconoce de dichos procesos.

Los resultados de dichos procesos tuvieron un impacto en el desarrollo de las actividades de los supervisores los cuales fueron: mejoramiento de los procesos productivos y rendimiento con un 69.23%, mayor compromiso con la organización, cumplimiento de metas, mayor relación con los compañeros y supervisados corresponde a un 61.54%, mejoramiento del clima organizacional, mayor empoderamiento en el puesto de trabajo con un 53.85% y para concluir con este tema con un 46,15 en lo que respecta influir positivamente en los colaboradores.

Como se sabe todo cambio ejerce resistencia, los supervisores creen que se debe mejorar en los siguientes puntos: capacitación permanente con un 38.46%, acercamiento con el personal con un 7,69% y por ultimo con un 15,38% tenemos estos factores, empoderamiento del puesto de trabajo, lenguaje apto para el personal, apertura por parte de los jefes en la toma de decisiones, mejorar relaciones entre los supervisores y sus colaboradores y por último coordinar las actividades entre los diferentes departamentos del área de manufactura.

Finalmente los factores que los supervisores describieron ayudo a delimitar los pautas necesarias para construir los talleres ya que dieron a conocer sus

necesidades esto permitirá a los participantes conocer y desarrollar técnicas de coaching que ayudaran a ser mejores lideres y así poder influir de manera positiva en sus actividades en la empresa.

CAPITULO III

3 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA PRÁCTICA

Luego de realizar la investigación de la situación actual del departamento de manufactura de FIBROACERO SA se procedió a realizar el taller que fue impartido a los supervisores del área de manufactura de la empresa, con esto buscamos presentar la parte práctica de esta investigación la cual nos permitirá conocer si las técnicas de coaching ayudan al desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación en el departamento identificado.

3.1 DESARROLLO DEL TALLER.

Durante el diseño de la propuesta se estudio muchos medios para compartir conocimientos y desarrollar habilidades en grupos de los cuales se ha decidido utilizar el taller como una importante alternativa en la cual los participantes pueden desarrollar y conocer cualquier tema de una manera dinámica, a su vez permite la posibilidad de desarrollar actitudes reflexivas, objetivas, criticas y autocriticas. Además promueve la creación de espacios reales de comunicación y participación entre el facilitador y los participantes.

Propongo esta herramienta ya que mi experiencia en facilitación hace que me permita desenvolverme mejor en este tipo de procesos de capacitación y así generar un ambiente adecuado en donde se pueda impartir dichas habilidades con total responsabilidad.

Para el desarrollo del taller se conto con la colaboración del departamento de Recursos Humanos de la empresa FIBROACERO S.A, elaborando cronogramas de actividades de los talleres que se impartieron, gracias a esa coordinación se pudo obtener los materiales de oficina, equipo de computación, refrigerio y un lugar idóneo para este tipo de evento.



Se facilitó un manual con los temas a tratar en el taller para su respectiva reproducción y posteriormente entregar a cada uno de los supervisores el día del taller para que tengan una guía y puedan apuntar o resumir lo impartido. Manual del participante (ver anexo 3)

Luego de haber organizado conjuntamente con el departamento de recursos humanos los talleres procedí a realizar dichos eventos, los cuales fueron impartidos el viernes 24 de Agosto desde las 14:00 hasta las 18:00 y el sábado 25 de Agosto desde las 08:00 hasta las 12:00, cada taller tubo un receso de 15 minutos en donde se ofreció un refrigerio a los participantes que fueron 15 supervisores del área de manufactura.

Los talleres fueron impartidos con una metodología teórica práctica en la cual permitió a los participantes conozcan de una forma general algunas técnicas de coaching que para desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación en sus diferentes departamentos de manufactura, dichas técnicas fueron desarrolladas de una manera grupal e individual en la cual los supervisores del área de manufactura tuvieron la oportunidad de conocer y poner en práctica dichas técnicas.

Dichos temas a tratar en el primer taller fueron los siguientes:

- ✓ **Coaching** que es el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello comporta extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas
- ✓ **Rapport** me enfoque en la estructura de igualar que es el proceso por el cual se ajustan algunos aspectos de tu propia conducta externa a la conducta externa de la otra persona.
- ✓ **Accesos oculares** aquí me enfoque en determinar los tipos de accesos oculares que tienen las personas esto está relacionado con la comunicación, predicados verbales en donde se priorizo los tres tipos que son: visual, auditivo, kinestésico y por último el lenguaje no verbal que mantiene una relación con la comunicación verbal pues suelen

emplearse juntas. Cronograma de actividades del taller 1 (ver anexo número 4)

- ✓ En el segundo taller se impartió los siguientes temas:

- ✓ **La confianza y el compromiso**, la confianza es la opinión favorable en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos, el compromiso es una tarea clave para obtener y sostener un desempeño superior en un equipo y en toda una organización.
- ✓ **Metamodelo para aprender a preguntar**, el cual nos proporciona un conjunto de preguntas que nos permiten recuperar información desde la estructura profunda del lenguaje a partir de la estructura superficial y también se vio los filtros mentales que son importantes en la comunicación esto se relaciona con coaching y modelo de conversación el cual permite una comunicación mejor.
- ✓ **Liderazgo** que es una competencia fundamental en el desarrollo de un trabajador y por consiguiente en su grupo de trabajo. La definición de liderazgo implica que incluye el uso de influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden incluir al liderazgo. Un segundo elemento en la definición incluye la importancia de ser un agente de cambio; ser capaz de afectar el comportamiento y desempeño de los seguidores. Finalmente, la definición se enfoca en el cumplimiento de metas. El líder eficaz puede tener que tratar con las metas individuales, grupales y organizacionales. Cronograma de actividades del taller 2 (ver anexo número 5)

Cabe recalcar que después de conocer las características fundamentales de cada tema los participantes del taller realizaron ejercicios que ayudaron a un mejor entendimiento de dichos temas y a su vez tener pautas para desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y mejorar sus actividades de trabajo,

luego de concluidos los talleres realizaron la evaluación de los mismos y por último la conclusión del mismo. Fotos del taller (ver anexo número 6)

3.2 CONOCIENDO RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS TALLERES Y COMPROMISOS

Concluiré haciendo un resumen interpretado de la evaluación, obteniendo una visión global de cómo se desarrollo el taller; en lo que respecta a las inquietudes que tuvieron los participantes luego del taller, la evaluación fue realizada al 100% de los participantes(15 participantes). Formato de evaluación del taller (ver anexo 7)

Lo más relevante fue de los resultados de la evaluación fue: comunicación en la organización, existencia de líderes, creación de compromisos personales y empresariales, trabajo en equipo, algo que es importante que mencionan los supervisores es el aprendizaje continuo y el desarrollo de habilidades.

En lo que respecta a los temas que se impartieron en el taller, requieren más profundización ya que genero interés y por el tiempo limitado no se pudo profundizar más en los temas que son los siguientes: comunicación, filtros mentales, rapport, liderazgo, metamodelos, lenguaje corporal , trabajo en equipo, coaching, predicados verbales, actitud positiva y estimulación .

Según los resultados de la encuesta los supervisores en general estuvieron de acuerdo con la metodología que se impartió en el taller, la misma que fue en su mayoría práctica sin olvidar la parte teórica, todo esto tiene que ver también con los materiales, recursos audiovisuales que se utilizaron en el taller.

Es importante que las herramientas aprendidas en el taller los supervisores puedan aplicarlas en otros ámbitos que no necesariamente son los laborales, los participantes manifestaron otros lugares donde se puede aplicar lo aprendido, estos son: el hogar, con los amigos, en un ámbito comercial y religioso.

Y por último se pidió a los supervisores que calificarán de una manera general el taller, la cual obtuvo la calificación máxima, por lo que se considera que el taller fue muy bueno.

En lo personal pienso que de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de los talleres, se cumplió con lo programado y se logró el objetivo que era la aplicación de técnicas de coaching para desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación, en la siguiente etapa de esta investigación se puede observar si dichas herramientas fueron aplicadas por los supervisores y cuál fue el impacto quien tuvo en su equipo de trabajo. Resultados porcentuales de la evaluación (ver anexo 8)

3.3 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS Y CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS.

Luego de realizar los talleres, fue necesario esperar un lapso de dos semanas para que los supervisores puedan aplicar las técnicas aprendidas, cabe recalcar que los participantes adquirieron compromisos al finalizar los talleres los cuales debían aplicar dichas técnicas a sus colaboradores en su jornada laboral.

Una vez transcurrido el tiempo procedí a utilizar la herramienta de investigación que es la encuesta la cual nos permitió obtener resultados cualitativos y cuantitativos, es importante mencionar que la encuesta no fue aplicada a todos los supervisores ya que algunos de ellos se encontraban de vacaciones o tenía una excesiva carga laboral, el total de personas fueron 12 que representa un 80% que son la mayoría de participantes del taller. Formato de la encuesta (ver anexo número 9)

Dicha aplicación me permitió conocer los resultados acerca de cómo aplicaron las herramientas los supervisores del área de manufactura de FIBROACERO SA, los resultados porcentuales se encuentran en: resultados porcentuales (ver anexo 10)

CONCLUSIONES

De la presente investigación concluyo que los supervisores cumplieron con los compromisos planteados al final del taller lo más relevante fue: que se pudo mejorar en las tareas asignadas, mejoró la comunicación entre supervisores y colaboradores gracias a las reuniones semanales en donde se utilizan términos correctos para poder transmitir lo que verdaderamente quieren cumplir, todo esto acompañado de una escucha activa.

Con la aplicación de las herramientas de coaching para desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación los participantes han tenido resultados favorables que han permitido mejorar sus actividades diarias en su trabajo y también mejorar sus relaciones con sus colaboradores, dichos resultados fueron: mejor comunicación en el trabajo así como también aumentó la confianza y responsabilidad y de ello se generaron nuevos compromisos, además podemos decir que se trabaja en equipo practicando el respeto entre colaboradores teniendo siempre una actitud positiva.

Según manifestado por los participantes no tuvieron complicaciones con la aplicación de las herramientas ya que argumentan que existe un respeto mutuo al momento de aplicar procesos que ayuden a mejorar el ambiente laboral y por lo siguiente las actividades de la empresa.

La investigación fue un aporte para los supervisores del área de manufactura ya que consideran que fue una buena herramienta para el cambio, mejoro la comunicación ya que los colaboradores captan con mayor facilidad las indicaciones ya que se utilizan palabras adecuadas, muestra cuales son las falencias de los colaboradores y permiten buscar soluciones para corregir el problema.

Se propicia el trabajo en equipo y lo más importante permite explorar habilidades las cuales mediante una buena estimulación lograr un buen liderazgo en los grupos de trabajo de la empresa.

Todas estas conclusiones permiten deducir que este proyecto de investigación resulto muy favorable para el desarrollo de las habilidades de los supervisores del área de manufactura ya que permitió mediante la practica ser lideres y poder crear compromisos que ayuden al grupo de trabajo a mejorar su desempeño en el ámbito laboral.

Es decir las herramientas funcionan siempre y cuando existan las ganas y el deseo de mejorar cada día conjuntamente con los integrantes del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planteados.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a los supervisores del área de manufactura continuar con la aplicación de las técnicas de coaching para desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación y mantener el ritmo de trabajo ya que se obtuvo buenos resultados.

Además se sugiere al departamento de recursos humanos de la empresa FIBROACERO S.A implementar más programas de desarrollo potencial de habilidades en los supervisores y sus colaboradores ya que son un eje principal en desarrollo de la empresa.

Dichas herramientas podrían ser aplicadas en otras áreas de la empresa y así poder mejorar los resultados globales en la misma, claro está propiciando el compromiso entre los colaboradores.

Seguir implementando compromisos ya sean individuales o grupales los cuales ayuden a tener una visión para que puedan mejorar su desempeño en sus trabajos.

Utilizar las herramientas de coaching en otros lugares extra laborales, como en el hogar, grupo de amigos, etc. Esto permitirá tener una armonía en todos los

procesos que desarrollemos como seres humanos y también ayudará a lograr un equilibrio mental, físico, emocional en el trabajador.

BIBLIOGRAFÍA

- **BRAIDOT**, Néstor: “ Neuromanagement”, 2008.
- **DILTS**, Robert: “Coaching, herramientas para el cambio” 2004.
- **ECHEVERRÍA**, Rafael: “Ontología del lenguaje”, sexta edición 2001.
- **GIBSON**, James L John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Robert Konopaske: “Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos” Duodécima edición 2006.
- **ROBBINS**, Stephen P: “Comportamiento Organizacional” Decima edición 2004.
- **VIVEROS**, José Antonio: “Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos”, 2003.
- **WHITMORE**, John: “Coaching método para mejorar el rendimiento de las personas”2003.
- **WOLK**, Leonardo: “Coaching, el arte de soplar brasas”, quinta edición 2006.
- **WOLK**, Leonardo:” Coaching, el arte de soplar brasas en acción” 2007.

LINKOGRAFÍA



- <http://www.pnlnet.com/la-empatia/>, google académico, 25 de septiembre, 23:33
- <http://www.pnlnet.com/dentro-de-tus-ojos/>, google académico, 25 de septiembre, 23:36.

ANEXOS



ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA, ANALISIS SITUACIONAL ENCUESTA

Esta herramienta nos permitirá conocer sobre los procesos de desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación que se hayan implementado en la empresa.

	SI	NO
1 Conoce usted si han existido cursos para el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación.	☐	☐

Si su respuesta fue **SI**, indique los eventos realizados.

2 Cuáles fueron los resultados obtenidos en caso de haber existido capacitación para el desarrollo de habilidades



Señales con una X, en los cuadros respectivos de acuerdo al caso.

Mayor compromiso con la organización en el cumplimiento de metas

☐

Mejoramiento del Clima Organizacional

☐

Mejores relaciones entre compañeros y supervisados.

☐

Mayor empoderamiento en el puesto de trabajo

☐

Influye positivamente en sus colaboradores para el mejor desempeño.

☐

Mejoramiento de los procesos productivos y rendimiento.

☐

Otro: Explique.-

3

En qué aspectos cree usted que debe mejorar para conseguir un buen liderazgo y una mejor comunicación.

¡Gracias por su colaboración!



ANEXO 2: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

En este punto vemos los resultados de la encuesta aplicada a los supervisores del área de manufactura este punto nos permitirá realizar un análisis porcentual de la encuesta, el número de encuestados = 13 .

1.- ¿Conoce usted si han existido cursos para el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación?

Gráfico número 1





Fuente: FIBROACERO S.A

Elaborado por: César Jaramillo Ullauri

El 77% de los supervisores encuestados de la empresa FIBROACERO S.A a asistido a cursos de liderazgo y comunicación, y el 23 % no a asistió.

2.- ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos en caso de haber existido capacitación para el desarrollo de habilidades?

Gráfico número 2



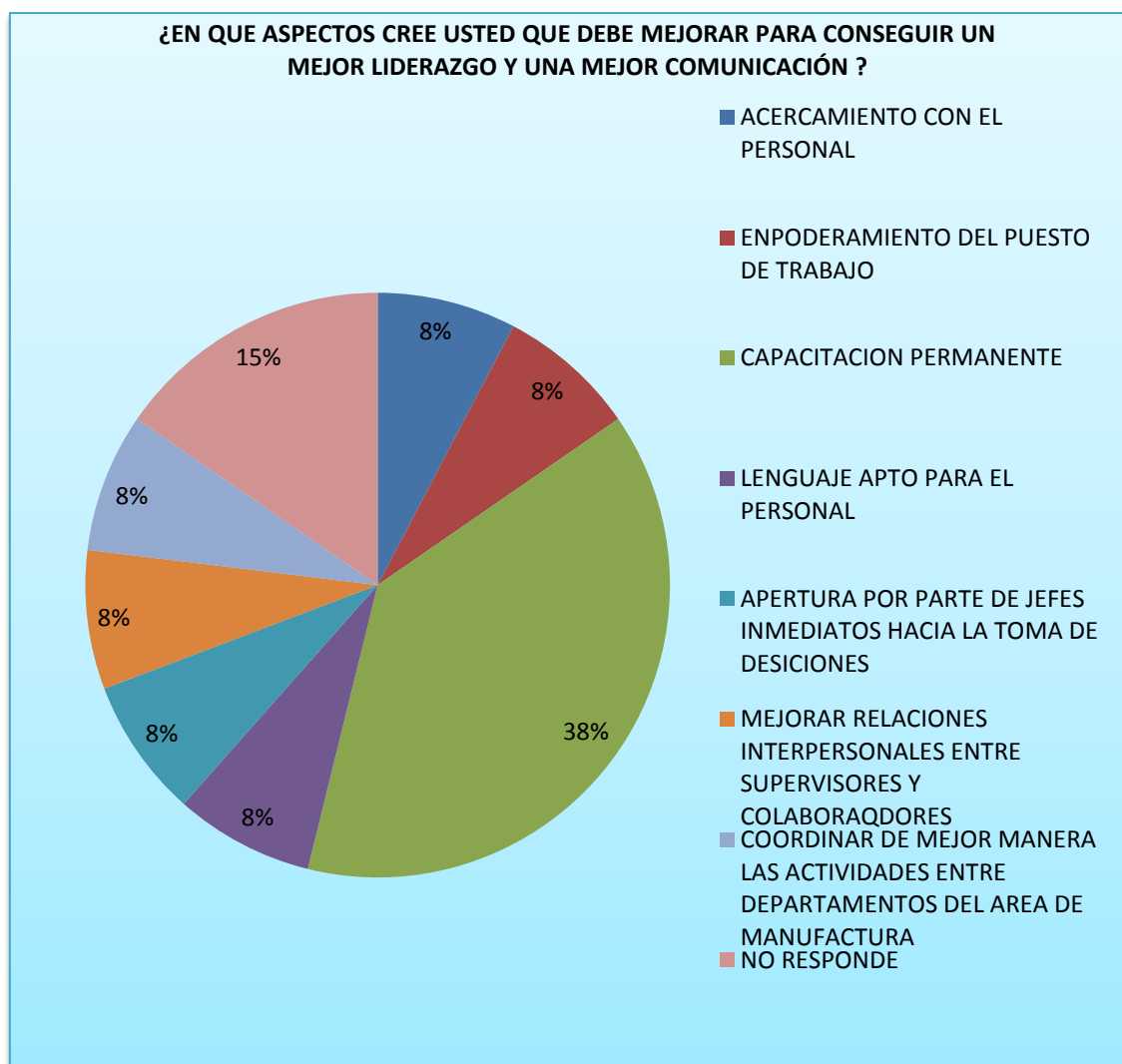
Fuente: FIBROACERO S.A

Elaborado por: César Jaramillo Ullauri

Los resultados obtenidos de personas que asistieron a capacitaciones anteriores fue del 69,23% fue de mejoramiento de los procesos productivos y rendimiento, el 61,54% que comprende dos variables mayor compromiso con la organización, cumplimiento de metas y mejores relaciones entre compañeros y supervisados , con un 53.85% tenemos dos variables que son mejoramiento del clima organizacional y mayor empoderamiento en el puesto de trabajo, y por último el 46,15 que corresponde a influir positivamente en sus colaboradores para el mejor desempeño.

3.- ¿En qué aspectos cree usted que debe mejorar para conseguir un mejor liderazgo y una mejor comunicación?

Gráfico número 3



Fuente: FIBRO ACERO S.A

Elaborado por: César Jaramillo Ullauri

Se debe mejorar para conseguir un mejor liderazgo en los siguientes aspectos con un 38,46% capacitación permanente y con un 7,69% acercamiento con el personal, empoderamiento del puesto de trabajo, lenguaje apto para el personal, apertura por parte de los jefes en la toma de decisiones, mejorar relaciones entre supervisores y colaboradores, coordinar las actividades entre departamentos del área de manufactura y el 15,38% no responde.

ANEXO 3: MANUAL DEL PARTICIPANTE



“HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO”

FACILITADOR:

SR: CESAR JARAMILLO ULLAURI

24 Y 25 DE AGOSTO DE 2012

TALLER 1

BIENVENIDOS

TEMAS A DESARROLLAR EN EL TALLER.

- COACHING Y LA RELACION CON LA COMUNICACIÓN.
- RAPPORT.
- ACCESOS OCULARES.
- PREDICADOS VERBALES.
- LENGUAJE NO VERBAL.



DINÁMICA

LA TELARAÑA REDES DE RELACIONES

QUE ES EL COACHING Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN

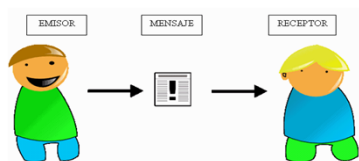


Que es el coaching?

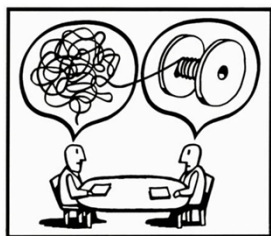
Es el proceso de ayudar a personas o equipos de personas a rendir al máximo de sus capacidades. Ello comporta extraer fuerzas de esas personas, ayudarlas a trascender sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí mismas, y facilitarles que puedan actuar de la forma más eficaz como miembros de su equipo.

Que es la comunicación?

Término utilizado para la transferencia y comprensión de significados o describir el intercambio de ideas y pensamientos entre dos o más personas que ayudan a entender mejor el contexto que están viviendo ese momento.



RELACIÓN ENTRE EL COACHING Y LA COMUNICACIÓN.



EL MAPA NO ES EL TERRITORIO

Ejemplo.

Un empleado ingresa a la oficina donde se reúnen tres directores. No los saluda, no les dirige la mirada, recoge un documento de un estante y sale de la oficina. Uno de los directores reacciona – *¡Qué mal educado se ha vuelto este señor! Ni siquiera saluda-* el otro presenta una opinión diferente –*creo que no quiso interrumpirnos-* mientras el tercero plantea otra hipótesis –*era obvio que algo le ha pasado, parecía enfermo y preocupado-*.



NO VEMOS LAS COSAS COMO SON, LAS VEMOS COMO SOMOS.

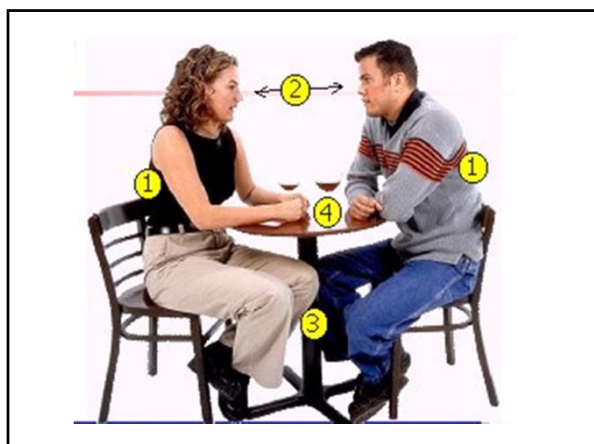


RAPPORT

LA ESTRUCTURA DE IGUALAR

Proceso por el cual se ajustan algunos aspectos de tu propia conducta externa a la conducta externa de la otra persona.

Es decir te mueves como la otra persona se mueve, igualando su secuencia de movimientos

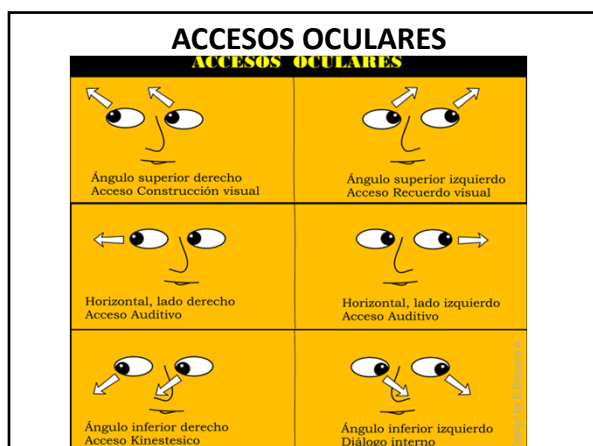


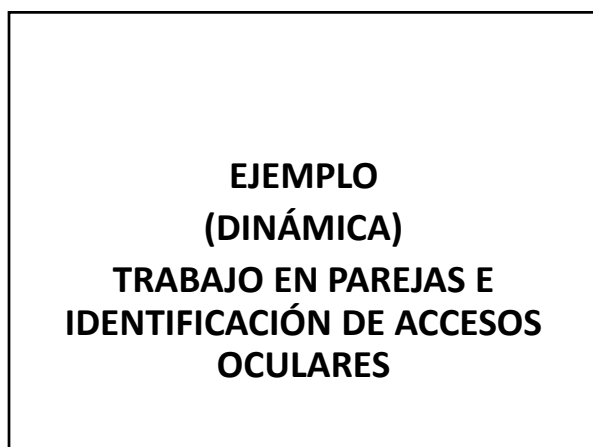
COMO DESARROLLAR RAPPORT

1. Igualación de una parte del cuerpo.
2. Patrones de los ángulos de la cabeza/hombros.
3. Características vocales.
4. Gestos.
5. Predicados y frases repetitivas.
6. Respiración.

EJEMPLO (DINÁMICA)

EL HIPNOTIZADOR







VISUAL

Ver	Observar	Avistar	Testigo
Echar un vistazo	En vista de ...	Según se ve ...	Ver más allá ...
Imaginar	Reconocer	Enfocar	Vislumbrar
Esclarecer	Claridad	Destello	Brillo
Ilustrar	Visualizar	Dibujar	Prever
Panorama	Escena	Horizonte	Nítido
Gráfico	Ilusión	Me parece	Parecer
Estar bien visto	Imagen mental	Escena	A simple vista
Ojeada	Bien definido	Vislumbrar	Mirar
Perspectiva	En persona	Borroso	Enfocado

AUDITIVO

Escuchar	Oír	atender	Chillar
Mencionar	Barullo	Tono	Desafinado
Ruidoso	Discutir	Hablar	Resaltar
Sonidos	Gritar	Susurro	Voz
Estruendo	Tronar	Preguntar	Rítmico
Rumor	Chismear	Pronunciar	Reportar
Discutir	Divulgar	Decir	Expresar
Me suena	Llamar	Opinión	Audiencia
Audible	Oral	Entrevistar	Morderse la lengua

KINESTESICO

Sentir	Pesado	Herida	Aspereza
Pegar	Agarrar	Machacar	Golpear
Digerir	Eléctrico	Emotivo	Rudo
Sólido	Feliz	Tocar	Arrastrarse
Rozar	Acogedor	Cálido	Conmover
Insensible	Excitar	Mover	Sostener
Tragar	Meter	Estrés	Dolor
Calmar	A flor de piel	Temblar	Presionar
Pánico	Tener bases firmes	Insoportable	Emocional

EJEMPLOS (DINÁMICA) CONTRUCCIÓN DE HISTORIA TRABAJO GRUPAL

LENGUAJE NO VERBAL

Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.

- En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
- Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.
- Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.



Entre los sistemas de comunicación no verbal tenemos:

El lenguaje corporal. Nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.

El lenguaje icónico. En él se engloban muchas formas de comunicación no verbal: código Morse, códigos universales (sirenas, Morse, Braille, lenguaje de los sordomudos), códigos semiuniversales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos).

**EJEMPLO
(DINÁMICA)
CAMBIO DE LENGUAJE
TRABAJO GRUPAL.**

RECOMENDACIONES

GRACIAS



TALLER 2

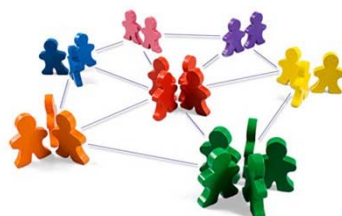
BIENVENIDOS

TEMAS A DESARROLLAR EN EL TALLER

- LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO.
- METAMODELO PARA APRENDER A PREGUNTAR.
- COACHING Y MODELO DE CONVERSACIÓN.
- LIDERAZGO

DINÁMICA

EL PUENTE



LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO

El coaching es una poderosa herramienta para el cambio persona, la transformación y el desarrollo posterior de los aprendizajes.

Es una relación de compromiso basada en la confianza y la confidencialidad.



CONFIANZA

La confianza es la opinión favorable en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos



COMPROMISO

Construir compromisos es una tarea clave para obtener y sostener un desempeño superior en un equipo y en toda una organización.

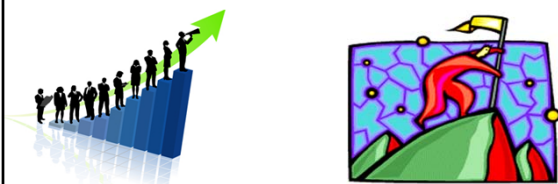


LA CONFIANZA ESTA RELACIONADA CON EL
RAPPORT



COMPROMISOS

DINÁMICA
BUSCANDO EL SIGNIFICADO DE
LOS COMPROMISOS
HOJA DE TRABAJO
PAPELOTE



METAMODELO PARA APRENDER A PREGUNTAR

El meta modelo nos proporciona un conjunto de preguntas que nos permiten recuperar información desde la estructura profunda del lenguaje a partir de la estructura superficial.





FILTROS MENTALES

- GENERALIZACIÓN.
- ELIMINACIÓN.
- DISTORCIONES



**CON EL METAMODELO SE PUDE HACER
PREGUNTAS DE CALIDAD PARA OBTENER
REPUESTAS DE CALIDAD**

EJEMPLO

Un trabajador que tuvo una observación por parte de su jefe

- GENERALIZACIÓN..... Todos los jefes son iguales.
- ELIMINACION..... Otra vez me grita.
- DISTORCIONES.....Creo que mi jefe me odia o me tiene envidia.



EJEMPLOS

- Ejemplo: "Estoy enfadado"

Pregunta: "¿Enfadado sobre qué?"

- E: "En recursos humanos no me hacen caso"

P: "¿Quién, exactamente, no te hace caso en recursos humanos?"

- E: "Han rechazado mi oferta"

P: "¿Cómo la han rechazado exactamente?"



DINÁMICA

**TRABAJO EN EQUIPO
APRENDER A PREGUNTAR
HOJA DE EJERCICIOS**

COACHING Y MODELO DE CONVERSACIÓN



**ESTA RELCIONADO CON EL METAMODELO Y
ESTO NOS PERMITE LOGRAR UNA
COMUNICACIÓN EFICAZ**

LIDERAZGO

El liderazgo es una competencia fundamental en el desarrollo de un trabajador y por consiguiente en su grupo de trabajo



Sin embargo, no todos los líderes son jefes ni, para el caso, todos los jefes son líderes.

El liderazgo cumple una función central para entender el comportamiento de los grupos, ya que es el líder quien generalmente dirige o coordina una actividad para que se puedan cumplir las metas requeridas

El líder guía a sus colaboradores a través de preguntas.



- **BRAIDOT**, Néstor: "Neuromanagement", 2008.
- **DILTS**, Robert: "Coaching, herramientas para el cambio" 2004.
- **ECHEVERRÍA**, Rafael: "Ontología del lenguaje", sexta edición 2001.
- **GIBSON**, James L. John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Robert Konopaske: "Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos" Duodécima edición 2006.
- **ROBBINS**, Stephen P: "Comportamiento Organizacional" Decima edición 2004.
- **VIVEROS**, José Antonio: "Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos", 2003.
- **WHITMORE**, John: "Coaching método para mejorar el rendimiento de las personas" 2003.
- **WOLK**, Leonardo: "Coaching, el arte de soplar brasas", quinta edición 2006.
- **WOLK**, Leonardo: "Coaching, el arte de soplar brasas en acción" 2007.

EVALUACIÓN



GRACIAS



ANEXO 4

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER 1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - TALLER 1						
EMPRESA: FIBRO ACERO SA.						
RESPONSABLE: CÉSAR JARAMILLO Y LCDA. MARINA FIGUEROA.						
NUMERO DE PARTICIPANTES: 15 PERSONAS (SUPERVISORES DEL AREA DE MANUFACTURA)						
NUMERO	ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
1	Bienvenida	Dar a conocer a los participantes cuales son los objetivos del taller y las reglas.	César Jaramillo U.	15 MINUTOS	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.	Generar un ambiente tranquilo para la implementación del taller.
2	Dinámica Rompe Hielos	Generar en los supervisores un ambiente de comodidad y seguridad para mejor manejo del taller.	César Jaramillo U.	15 MINUTOS	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.	Comodidad y seguridad en los supervisores del área de manufactura en el taller 1 .
3	Que es Coaching y su relación con la comunicación.	Implantar un conocimiento en los Supervisores sobre que es el coaching y cuál es su relación con la comunicación	César Jaramillo U.	30 MINUTOS	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.	Generar un conocimiento sobre que es el coaching y su relación con la comunicación.
4	Rapport	Conocer que es el Rapport y como aplicar en trabajo	César Jaramillo U.	30 MINUTOS	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.	Generar un conocimiento y destreza de lo que es el rapport

5	Accesos oculares	Generar un conocimiento y desarrollar destrezas sobre los accesos oculares	César Jaramillo U.	30 MINUTOS	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.	Desarrollo de destrezas sobre los accesos oculares.
RECESO (15 MINUTOS)						
6	Predicados Verbales	Dar a conocer sobre los predicados verbales y generar destrezas de dichos predicados.	Cesar Jaramillo U.	30 MINUTOS	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACION.	Desarrollo de destrezas sobre los predicados verbales y generar destrezas en los supervisores del área de manufactura.
7	Lenguaje no verbal.	Dar a conocer sobre el lenguaje no verbal y generar un interés sobre ella ya que es la clave fundamental de la comunicación efectiva	César Jaramillo U.	30 MINUTOS	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.	Instalar un conocimiento sobre el lenguaje verbal.
8	Recomendaciones sobre accesos oculares, predicados verbales, y lenguaje no verbal para uso en las actividades diarias en la empresa.	Vincular los temas vistos en el taller con el día a día en el trabajo y así poder realizar un análisis de lo que pasa en el área de trabajo	César Jaramillo U.	30 MINUTOS	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.	Identificar y buscar soluciones entre los supervisores de dichos comportamientos que tienen falencias entre las relaciones de los trabajadores.
9	Finalización	Generar expectativas para el segundo taller y	César Jaramillo U.	30 MINUTOS	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y EQUIPOS DE	FINALIZACION DEL TALLER 1

		conclusiones del primer taller.			OFICINA.	
--	--	------------------------------------	--	--	----------	--

ANEXO 5

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER 2

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - TALLER 2						
EMPRESA: FIBRO ACERO SA.						
RESPONSABLE: CÉSAR JARAMILLO Y LCDA. MARINA FIGUEROA.						
NUMERO DE PARTICIPANTES: 15 PERSONAS (SUPERVISORES DEL AREA DE MANUFACTURA)						
NUMERO	ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS
1	Bienvenida	Dar a conocer a los participantes cuáles son los objetivos del taller y las reglas del mismo	César Jaramillo U.	15 MINUTOS	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.	Generar un ambiente tranquilo para la implementación del taller.
2	Dinámicas rompe hielos	Generar en los supervisores un ambiente de comodidad y seguridad para mejor manejo del taller.	César Jaramillo U.	15 minutos	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.	Hacer que los supervisores del área de manufactura en el taller
3	Coaching la confianza y el Compromiso.	Desarrollar habilidades para generar confianza y compromiso.	César Jaramillo U.	30 minutos	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.	Conocer herramientas y desarrollar destrezas para que los supervisores generen confianza y compromiso con sus subordinados
4	Meta Modelo para aprender a preguntar.	Generar herramientas para aprender a preguntar mediante el meta modelo.	César Jaramillo U.	45 minutos	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.	Que los Supervisores desarrollen destrezas sobre el cómo preguntar y lo apliquen día con día en su trabajo.
RECESO (15 MINUTOS)						
5	Coaching y Modelo de conversación	Dar a conocer la relación que tiene el coaching con el modelo de conversación.	César Jaramillo U.	45 minutos	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.	Generar un conocimiento en los supervisores acerca del modelo de conversación.
6	Liderazgo.	Generar un conocimiento sobre el liderazgo.	César Jaramillo U.	45 minutos	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE	Que los supervisores del área de manufactura generen un conocimiento sobre el liderazgo.

					COMPUTACIÒN.	
7	Finalización y evaluación de los talleres.	Realizar un análisis y conclusión del taller y del proceso en general.	César Jaramillo U.	30 minutos	MATERIALES DE OFICINA Y EQUIPOS DE COMPUTACIÒN.	Finalización del taller.

ANEXO 6

FOTOS DEL TALLER

INSTALACIONES



MATERIAL UTILIZADO EN EL TALLER



EQUIPO UTILIZADO EN EL TALLER



INAUGURACIÓN



DESARROLLO DEL TALLER

















ANEXO 7

FORMATO DE EVALUACION DEL TALLER

EVALUACIÓN DEL TALLER DE “HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y EL LIDERAZGO”.

NOMBRE:

FECHA:

Enuncie tres conclusiones a las que llegó después de seguir el Taller de desarrollo de habilidades de Liderazgo y Comunicación.

1.-----
-----,

2.-----
-----,

3.-----
-----,

En que temas vistos en el taller le gustaría profundizar más para el desarrollo de habilidades de Liderazgo y Comunicación.

Estuvo de acuerdo con la metodología aplicada en el taller, es decir con el material, las dinámicas y los recursos audiovisuales presentados.

Además de su trabajo, en que lugares podemos utilizar las técnicas aprendidas en el taller.



En conclusión como califica al taller de “HERRAMIENTAS PARA MEJORAR COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO”

Muy bueno

Bueno

Regular

Malo

Muy malo.

Firma:_____

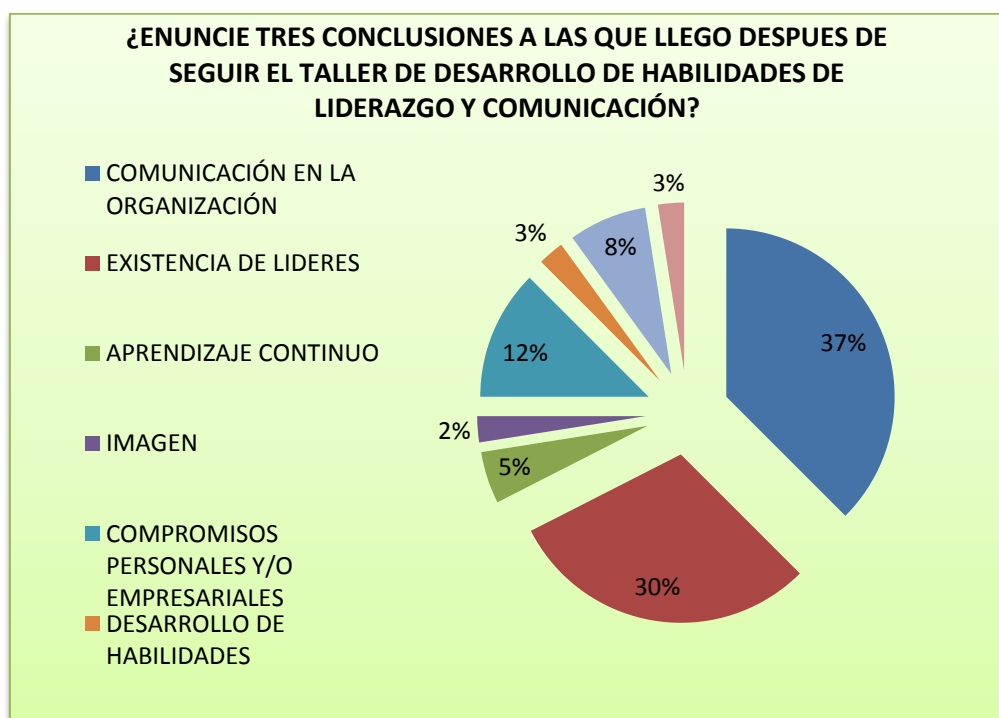
ANEXO 8

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL TALLER

Para ello utilice una herramienta de investigación cuantitativa y cualitativa que es la encuesta que me permitió recopilar información sobre la opinión de los participantes acerca de los talleres. Número de participantes = 15.

1.- ¿Enuncie tres conclusiones a las que llego después de seguir el taller de desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación?

Gráfico número 4



Fuente: FIBRO ACERO S.A

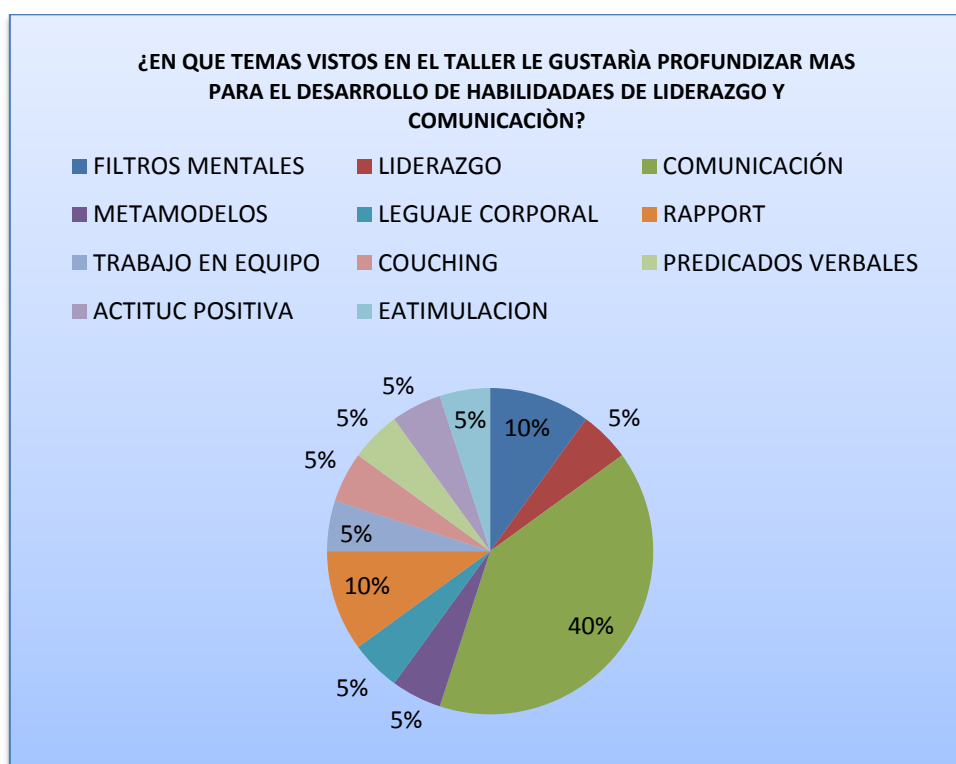
Elaborado por: César Jaramillo Ullauri

Del total de los encuestados las conclusiones recomendadas por los supervisores de FIBROACERO S.A fueron las siguientes, con 37% comunicación en la organización,

el 30% existencia de líderes, el 12% compromisos personales y empresariales, con un 8% trabajo en equipo, un 5% aprendizaje continuo, el 3% meta modelos y desarrollo de habilidades y 2% imagen.

2.- ¿En qué temas vistos en el taller le gustaría profundizar más para el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación?

Gráfico número 5



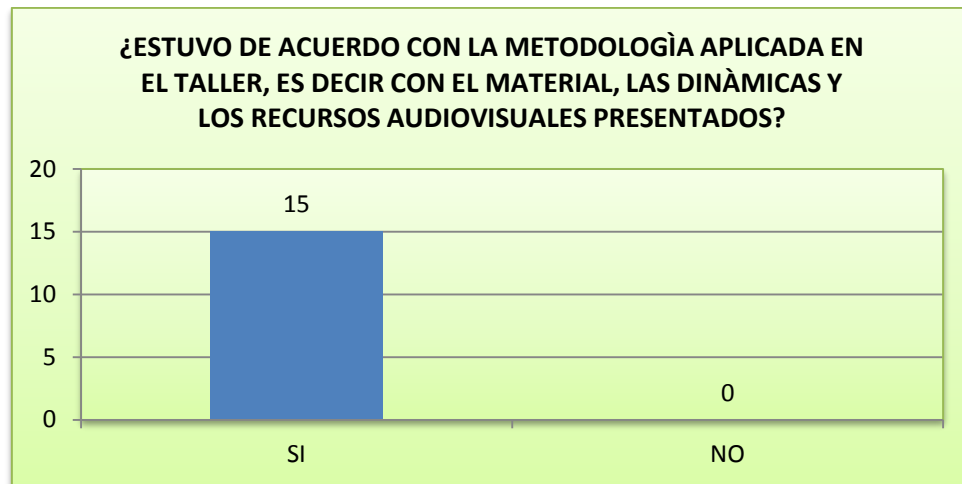
Fuente: FIBRO ACERO S.A

Elaborado por: César Jaramillo Ullauri

Los temas sugeridos ha tratarse en futuros talleres de capacitación con un 40% comunicación, con un 10% filtros mentales y rapport, y con 5% liderazgo, metamodelos, lenguaje corporal, trabajo en equipo, coaching, predicados verbales, actitud positivas y estimulación.

3.- ¿Estuvo de acuerdo con la metodología aplicada en el taller, es decir con el material, las dinámicas y los recursos audiovisuales presentados?

Gráfico número 6



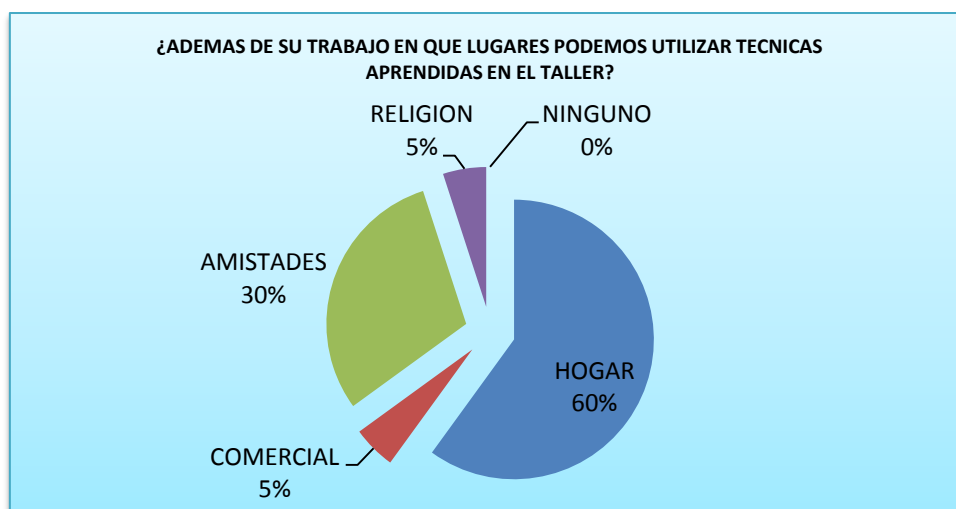
Fuente: FIBRO ACERO S.A

Elaborado por: César Jaramillo Ullauri

El 100% estuvo de acuerdo con la metodología aplicada en el taller.

4.- ¿Además de su trabajo, en que lugares podemos utilizar técnicas aprendidas en el taller?

Gráfico número 7



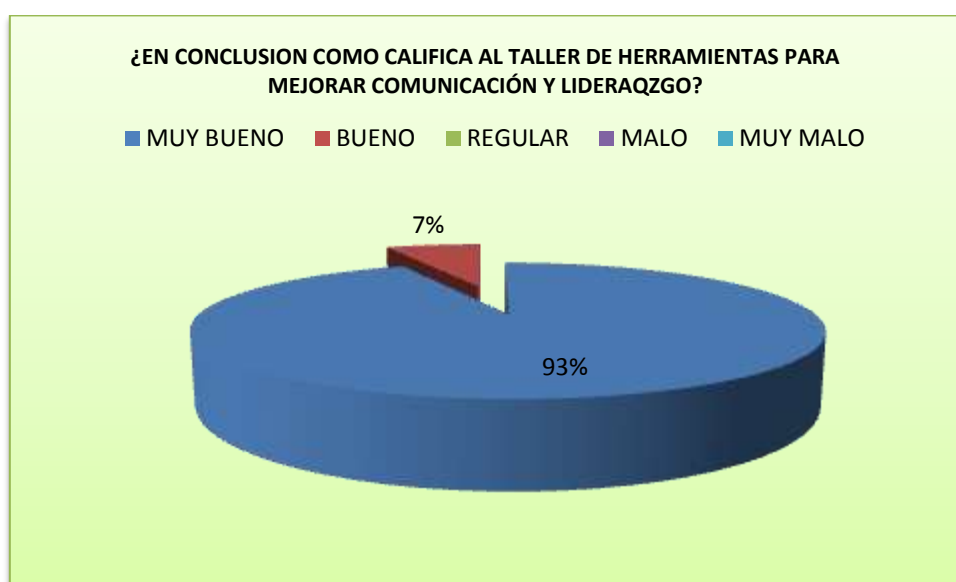
Fuente: FIBRO ACEROS.A

Elaborado por: César Jaramillo Ullauri

Las técnicas aprendidas en el taller de comunicación y liderazgo se pueden aplicar con un 60% en el hogar, con 30% con amistades y un 5% en el ámbito comercial y religioso.

5.- ¿En conclusión como califica al taller de herramientas para mejorar comunicación y liderazgo?

Gráfico número 8



Fuente: FIBRO ACERO S.A

Elaborado por: César Jaramillo Ullauri

El taller su calificado por los supervisores del área de manufactura de la empresa FIBROACERO S.A, con un 93% como muy bueno siendo la mejor calificación y con un 7% con una calificación de bueno.

ANEXO 9

FORMATO DE LA ENCUESTA ENCUESTA SOBRE EL TALLER DE HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

El objetivo de esta encuesta es conocer si se están aplicando las herramientas de liderazgo y comunicación en el área supervisión de FIBROACERO S.A. y si es un aporte al desarrollo de las actividades departamentales.

1.-Se cumplió con los compromisos planteados en la culminación del Taller de Desarrollo de Habilidades de Liderazgo y Comunicación.

Marque con una X.

SI	
NO	

¿Por qué?

2.- Con la aplicación de Herramientas de Liderazgo y Comunicación ha tenido resultados favorables para un mejor desempeño de su trabajo.

SI	
NO	

De una explicación.

3.- Ha tenido complicaciones al poner en marcha la aplicación de las Herramientas de Liderazgo y Comunicación.



SI	
NO	

¿Por qué?

4.-En conclusión cree usted que las Herramientas para el Desarrollo de Habilidades de Liderazgo y Comunicación fue un aporte para un mejor desempeño en su trabajo.

SI	
NO	

Explique cuáles son las razones.

Firma:

ANEXO 10

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS Y CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS

1.- ¿Se cumplió con los compromisos planteados en la culminación del taller de desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación?

Grafico 9



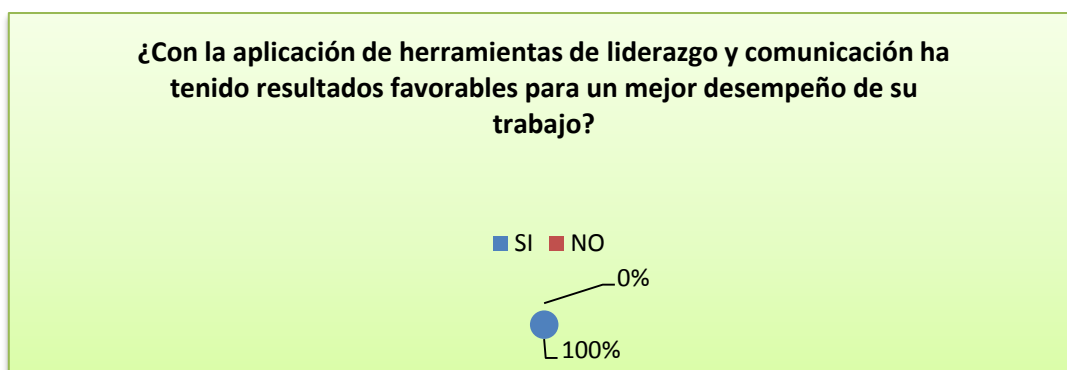
Fuente: FIBRO ACERO S.A

Elaborado por: César Jaramillo Ullauri

En este punto podemos ver que el 100% de los participantes cumplieron con los compromisos que se plantearon al final de los talleres.

2.- ¿Con la aplicación de herramientas de liderazgo y comunicación ha tenido resultados favorables para un mejor desempeño de su trabajo?

Gráfico 10



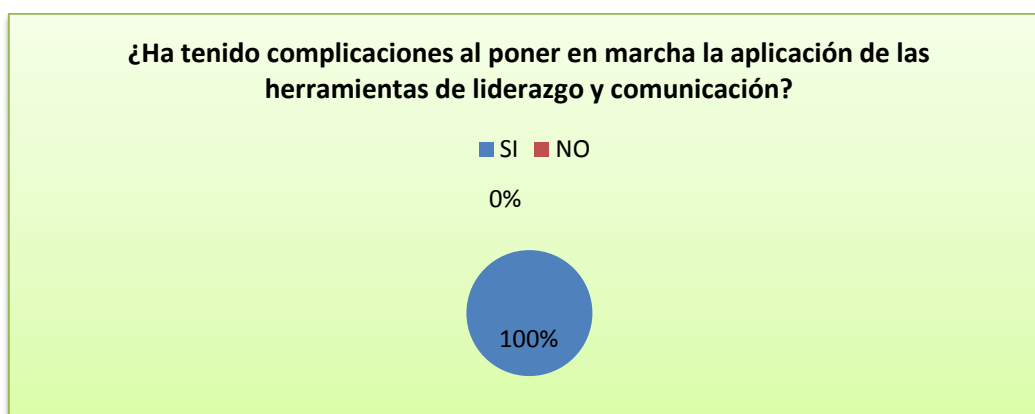
Fuente: FIBRO ACERO S.A

Elaborado por: César Jaramillo Ullauri

El 100% de los supervisores encuestados han tenido resultados favorables en la aplicación de las herramientas.

3.- ¿Ha tenido complicaciones al poner en marcha la aplicación de las herramientas de liderazgo y comunicación?

Gráfico 11



Fuente: FIBRO ACERO S.A

Elaborado por: César Jaramillo Ullauri

El 100% de los supervisores no tuvieron complicaciones con la aplicación de las herramientas.

4.- ¿En conclusión cree usted que las herramientas para el desarrollo de habilidades de liderazgo y comunicación fue un aporte para un mejor desempeño en su trabajo?

Gráfico 12



Fuente: FIBRO ACERO S.A

Elaborado por: César Jaramillo Ullauri

En conclusión el 100% de los supervisores creen que las herramientas son un aporte para el desempeño de su trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1 COACHING Y EL DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN	2
1.1 LIDERAZGO Y SUS CARACTERISTICAS.	2
1.2 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	6
1.3 COACHING Y SU APOORTE AL EJERCICIO DEL LIDERAZGO.	9
1.3.1 COACHING Y SUS HERRAMIENTAS.	12
CAPÍTULO II	14
2 FIBROACERO S.A. SU SITUACIÓN ACTUAL.....	14
2.1 CONOCIENDO A FIBROACEROSA.....	14
2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL	19
2.3 RESULTADOS OBTENIDOS	20
CAPITULO III	21
3 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA PRÁCTICA	21
3.1 DESARROLLO DEL TALLER.....	21
3.2 CONOCIENDO RESULTADOS DE LA EVAL. DE LOS TALLERES Y COMPROMISOS	24
3.3 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS Y CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS.....	25
CONCLUSIONES	26
RECOMENDACIONES	28
BIBLIOGRAFÍA.....	29
ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA, ANALISIS SITUACIONAL.....	31
ANEXO 2: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	33
ANEXO 3: MANUAL DEL PARTICIPANTE	37
ANEXO 4	53
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER 1.....	53
ANEXO 5	56
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL TALLER 2.....	56
ANEXO 6	58



FOTOS DEL TALLER	58
ANEXO 7	70
FORMATO DE EVALUACION DEL TALLER.....	70
ANEXO 8	72
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL TALLER	72
ANEXO 9	77
FORMATO DE LA ENCUESTA	77
ENCUESTA SOBRE EL TALLER DE HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN	77
ANEXO 10	79
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS Y CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS.....	79