



## DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EQUIPOS

### Objetivos

---

Al finalizar la formación a través de las distintas unidades, el usuario será capaz de:

- ◆ Valorar la importancia de una correcta evaluación del desempeño para la mejora de los resultados en la organización
- ◆ Identificar los campos de actuación profesional a los que se aplican las técnicas de evaluación
- ◆ Desarrollar las etapas y tareas clave de una entrevista de evaluación de desempeño
- ◆ Preparar la información necesaria para realizar la evaluación del desempeño de las personas que colaboran contigo
- ◆ Definir la delegación como herramienta de dirección de personas
- ◆ Reconocer las ventajas de la delegación para el jefe y el colaborador
- ◆ Identificar las resistencias al proceso de delegación y aplicar soluciones oportunas
- ◆ Determinar correctamente qué tareas se pueden delegar, cuándo y a quién
- ◆ Aplicar correctamente las fases de la delegación efectiva
- ◆ Diseñar mecanismos de seguimiento y control de las funciones delegadas
- ◆ Realizar una entrevista de seguimiento y evaluación de la delegación
- ◆ Identificar situaciones de delegación hacia arriba
- ◆ Aplicar la delegación en entornos complejos
- ◆ Crear un equipo de trabajo con personas que reúnan las características ideales para lograr los objetivos establecidos
- ◆ Establecer los objetivos generales del equipo de trabajo y formular los objetivos específicos que posibiliten su consecución
- ◆ Detectar, seleccionar y desarrollar los recursos e incorporar otros nuevos en el caso de que sean necesarios
- ◆ Identificar y manejar las variables de las que dependerá el funcionamiento eficaz del equipo
- ◆ Evaluar el grado de rendimiento del equipo
- ◆ Transmitir las principales claves de efectividad en la toma de decisiones
- ◆ Describir las distintas etapas de la toma de decisiones
- ◆ Analizar los diferentes métodos de solución de problemas
- ◆ Valorar las consecuencias de las decisiones
- ◆ Utilizar de forma sistemática las herramientas para la toma de decisiones

- ◆ Analizar la situación
- ◆ Planificar los objetivos
- ◆ Acordar los objetivos con la dirección
- ◆ Acordar los objetivos con el equipo
- ◆ Identificar los factores fundamentales de un estilo de liderazgo eficiente
- ◆ Valorar la importancia del grado de desarrollo de los colaboradores a la hora de utilizar con ellos un estilo de liderazgo u otro
- ◆ Distinguir el propio estilo de dirección a partir del análisis de diferentes modelos
- ◆ Describir las características básicas del modelo de liderazgo situacional
- ◆ Identificar el grado de desarrollo de los colaboradores del equipo
- ◆ Establecer los criterios para la selección del estilo de dirección más adecuado en función de las situaciones concretas
- ◆ Planificar una reunión
- ◆ Iniciar y concluir una reunión
- ◆ Desarrollar una reunión y favorecer la participación de los miembros del grupo
- ◆ Evaluar la eficacia de la reunión
- ◆ Definir motivación y liderazgo
- ◆ Interpretar las principales teorías sobre la motivación humana en el trabajo
- ◆ Identificar tus prejuicios sobre la motivación en el trabajo
- ◆ Elaborar un “plan de acción motivadora”
- ◆ Descubrir el verdadero valor de los incentivos
- ◆ Contrastar tus hipótesis sobre incentivos
- ◆ Deducir el nivel de necesidad de tus colaboradores
- ◆ Descubir tu estilo de liderazgo
- ◆ Modificar tu estilo de liderazgo según las características del grupo que tngas que dirigir
- ◆ Confirmar los resultados obtenidos tras el “plan de acción motivador”

### Duración

---

80 horas

### Contenidos

---

#### **MÓD. 1: LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN**

- ◆ **La evaluación del desempeño**
  - ✓ Consecución de objetivos
  - ✓ Ventajas de la evaluación del desempeño
  - ✓ Los problemas de la evaluación del desempeño
  - ✓ La dirección por objetivos

- ✓ La justificación de los aciertos y los errores
  - ✓ Factores de evaluación
  - ✓ El sistema de evaluación
  - ◆ **Preparación de la entrevista**
    - ✓ Requisitos para preparar la entrevista
    - ✓ El diálogo interno
    - ✓ La realización de preguntas
    - ✓ El ambiente de la entrevista
    - ✓ Los errores más frecuentes
    - ✓ Los documentos de la entrevista
  - ◆ **Realización de la entrevista**
    - ✓ Fase de inicio
    - ✓ Fase de desarrollo
    - ✓ Análisis de resultados y evaluación
    - ✓ La negociación
    - ✓ Definición de planes futuros
    - ✓ Cierre de la entrevista
- MÓD. 2: DELEGACIÓN EFICAZ DE FUNCIONES**
- ◆ **Identificar las ventajas de la delegación**
    - ✓ Estructuras planas: razones de su implantación
    - ✓ Ventajas e inconvenientes de las estructuras planas
    - ✓ La delegación: principios básicos
    - ✓ Resistencias a la delegación por parte del colaborador
    - ✓ Resistencias a la delegación por parte de las personas que ocupan puestos de jefatura
    - ✓ Ventajas de la delegación para el personal directivo
    - ✓ Ventajas de la delegación para la persona colaboradora
  - ◆ **Delimitar los límites de la delegación**
    - ✓ Función, tarea y actividad
    - ✓ Establecer límites en la delegación
    - ✓ Fases en el proceso de delegación
    - ✓ Tareas delegables y no delegables
    - ✓ Criterios para delegar
    - ✓ Liderazgo adaptado a las características del colaborador
    - ✓ Cuadro de mando de delegación
    - ✓ Liderazgo para desarrollar personas
    - ✓ Características del líder
  - ◆ **Controlar la delegación**
    - ✓ La entrevista de delegación

- ✓ La técnica de la entrevista de delegación
- ✓ Aspectos fundamentales de la entrevista de delegación
- ✓ La delegación y el control
- ✓ Reglas básicas para el control de tareas
- ◆ **Aplicar la delegación**
  - ✓ La cultura de la organización y la delegación

### **MÓD. 3: MEJORAR EL RENDIMIENTO DE UN EQUIPO DE TRABAJO**

- ◆ **Crear un equipo de trabajo**
  - ✓ Criterios para la selección de los integrantes de un equipo
  - ✓ Ventajas del trabajo en equipo
  - ✓ Inconvenientes del trabajo en equipo
  - ✓ Productividad del grupo en función del número de participantes
  - ✓ Cómo cohesionar el equipo
  - ✓ Principios que rigen el grupo participativo
  - ✓ Definición de rendimiento
  - ✓ Medidas para mejorar el rendimiento
- ◆ **Establecer y adecuar los objetivos de un equipo de trabajo a su finalidad**
  - ✓ Tipos de objetivos de un equipo de trabajo
  - ✓ Cómo determinar los objetivos generales de un equipo
  - ✓ Características de los objetivos generales de un equipo
  - ✓ Cómo determinar los objetivos específicos de un equipo
  - ✓ Características de los objetivos específicos de un equipo
- ◆ **Identificar y manejar las variables de las que depende el funcionamiento eficaz del equipo**
  - ✓ Tipos de variables
  - ✓ Variables independientes que influyen en el rendimiento del equipo
  - ✓ Variables intermedias que influyen en el rendimiento del equipo
  - ✓ Importancia de la motivación en el rendimiento del equipo
  - ✓ Importancia de organizar los recursos en función de límites espaciotemporales
  - ✓ Cómo manejar las variables estructurales para que el equipo funcione de modo eficaz
  - ✓ Cómo manejar las variables ambientales para que el equipo funcione de modo eficaz
  - ✓ Cómo manejar las variables referentes a la tarea para que el equipo funcione de modo eficaz
  - ✓ Cómo hacer que mejore la motivación de los miembros del equipo
  - ✓ Cómo potenciar la participación

- ◆ **Identificar y manejar las variables de las que depende el funcionamiento eficaz del equipo (cont.)**
  - ✓ Manejar las relaciones interpersonales de los miembros del equipo
  - ✓ Características del equipo eficaz
  - ✓ Características del equipo ineficaz
  - ✓ Características del líder centrado en la tarea
  - ✓ Características del líder centrado en las personas
  - ✓ Características del líder eficaz
  - ✓ Proceso de desarrollo de los equipos de trabajo
  
- ◆ **Evaluar el rendimiento de un equipo de trabajo**
  - ✓ Para qué evaluar
  - ✓ Criterios de evaluación del trabajo y del equipo
  - ✓ Cuándo es útil la evaluación
  - ✓ Elaboración de un cuestionario
  - ✓ Técnicas para la evaluación del rendimiento
  - ✓ Momentos de evaluación
  - ✓ Ejemplos de escala gráfica
  - ✓ Sistemas de categorías de Bales para la evaluación del funcionamiento del grupo
  - ✓ Objetivos de la entrevista
  - ✓ Preparación de la entrevista
  - ✓ Desarrollo de la entrevista
  - ✓ Normas prácticas para la entrevista
  - ✓ Errores que conviene evitar en la entrevista
  - ✓ Cuestionario para después de la entrevista

#### **MÓD. 4: TOMA DE DECISIONES**

- ◆ **Describir la toma de decisiones**
  - ✓ Etapas y conceptos de la toma de decisiones
  - ✓ Factores empresariales que intervienen en las decisiones
  - ✓ Clasificación de las decisiones
  - ✓ Las decisiones en función de los problemas
  
- ◆ **Decidir individualmente y en grupo**
  - ✓ Formas de decidir
  - ✓ Cualidades asociadas a un decidor
  - ✓ Modelo normativo
  - ✓ Las decisiones y sus protagonistas
  - ✓ Tipología de las decisiones en grupo
  - ✓ Funciones de los grupos
  - ✓ Características de un equipo

- ◆ **Analizar y solucionar problemas**
  - ✓ Toma de decisiones: el modelo de los seis pasos
  - ✓ Técnicas y herramientas
  - ✓ Definición del problema
  - ✓ Análisis de las causas potenciales
  - ✓ Identificación de soluciones
  - ✓ Elección de la mejor alternativa
  - ✓ Desarrollo de un plan de acción
  - ✓ Puesta en práctica de la solución

## **MÓD. 5: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

- ◆ **Analizar la situación**
  - ✓ Situación de un área de trabajo
  - ✓ Dirección por Objetivos o DPO
  - ✓ Definición de objetivo
  - ✓ Las tres "cés"
  - ✓ Riesgos y dificultades
- ◆ **Planificar los objetivos y su desarrollo**
  - ✓ Definir los puestos
  - ✓ Áreas clave de responsabilidad
  - ✓ Objetivos y recursos
  - ✓ Método DAFO
  - ✓ Objetivos e intenciones
- ◆ **Acordar los objetivos con la dirección**
  - ✓ Coordinar los objetivos
  - ✓ Desglosar los objetivos
  - ✓ Planes de acción
  - ✓ Desglose en cascada
  - ✓ Conseguir los objetivos
  - ✓ Principio de Pareto
- ◆ **Acordar los objetivos con la equipo**
  - ✓ Asignación y acuerdo de objetivos
  - ✓ Resistirse al cambio
  - ✓ Motivación del equipo
  - ✓ Final del proceso

## **MÓD. 6: ESTILOS DE DIRECCIÓN**

- ◆ **Transformar la gestión en liderazgo**
  - ✓ El nuevo papel del líder: sus retos
  - ✓ El modelo de Kotter

- ✓ La necesidad de líderes en las organizaciones
- ✓ El perfil deseable del líder
- ◆ **Identificar el papel del líder**
  - ✓ La formulación de objetivos
  - ✓ La planificación del trabajo
  - ✓ La implantación de una buena comunicación
  - ✓ La colaboración activa
  - ✓ La motivación de los colaboradores
  - ✓ La delegación de funciones
  - ✓ El desarrollo del equipo
  - ✓ La solución de problemas
  - ✓ La facilitación del trabajo
  - ✓ El control de resultados
- ◆ **Dirigir un equipo de trabajo**
  - ✓ Gestión de un equipo
  - ✓ Dirección de un equipo durante su creación
  - ✓ Dirección de un equipo cuando hay conflictos
  - ✓ Dirección de un equipo en la fase de reinicio
  - ✓ Dirección de un equipo consolidado
  - ✓ Dirección de un equipo a pleno rendimiento
- ◆ **Convertirse en líder facilitador**
  - ✓ Formulación de destrezas
  - ✓ Identificación de los modelos de liderazgo
  - ✓ La aplicación del poder
  - ✓ El impulso de la creatividad
  - ✓ La gestión del cambio

## **MÓD. 7: DIRECCIÓN DE REUNIONES**

- ◆ **Planificar una reunión**
  - ✓ Características y tipos de objetivos
  - ✓ Tipos de reuniones
  - ✓ La disposición física
  - ✓ Los participantes
  - ✓ Los medios técnicas
  - ✓ El "orden del día"
  - ✓ Una convocatoria motivadora
  - ✓ Modelo de convocatoria
- ◆ **Iniciar la reunión**
  - ✓ Cómo presentar una reunión
  - ✓ Cómo motivar al inicio de la reunión
  - ✓ Tipos de toma de decisiones
  - ✓ Etapas en la toma de decisiones

- ✓ Decisiones eficaces
- ◆ **Desarrollar una reunión**
  - ✓ Cómo coordinar una reunión
  - ✓ Condiciones que favorecen una participación plena
  - ✓ Etapas por las que pasa el grupo
  - ✓ Etapas por las que pasa una tarea
  - ✓ Roles que surgen en una reunión
  - ✓ El rol del director de una reunión
  - ✓ Solucionar los casos difíciles en una reunión
  - ✓ Cómo clausurar una reunión
  - ✓ Acciones posteriores a la reunión
  - ✓ Qué es un acta
- ◆ **Evaluar la eficiencia de la reunión**
  - ✓ Técnicas de evaluación
  - ✓ Variables que determinan la eficacia
  - ✓ Modelo de evaluación de los objetivos de una reunión
  - ✓ Modelo de evaluación de la estructura de una reunión
  - ✓ Modelo de evaluación del funcionamiento del grupo
  - ✓ Modelo de evaluación de la actuación del director
  - ✓ Modelo de evaluación de la toma de decisiones
  - ✓ Reuniones eficaces y reuniones ineficaces
  - ✓ Causas del fracaso de una reunión

## **MÓD. 8: MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO**

- ◆ **Diseñar un plan de acción motivador**
  - ✓ Conceptos fundamentales
  - ✓ La dirección científica del trabajo
  - ✓ La influencia de las relaciones humanas en el rendimiento
- ◆ **Utilizar incentivos valiosos**
  - ✓ El valor de los incentivos
  - ✓ Tipos de incentivos
  - ✓ Los incentivos higiénicos
  - ✓ Enriquecer las tareas
  - ✓ Principios para enriquecer un puesto de trabajo
  - ✓ Las teorías X e Y de Douglas y McGregor
  - ✓ La receta
  - ✓ La parrilla de Blake y Mouton
  - ✓ Hersey y Blanchard
- ◆ **Detectar las necesidades del equipo**
  - ✓ La pirámide de Abraham Maslow
  - ✓ La "compra de satisfacciones"
  - ✓ Maslow vs. Herzberg



◆ **Evaluar los resultados**

- ✓ Para qué evaluar
- ✓ Criterios de evaluación del producto y del equipo
- ✓ Cuándo es útil la evaluación
- ✓ Técnicas de evaluación del rendimiento
- ✓ Momentos de evaluación
- ✓ Categorías para evaluar el funcionamiento de un equipo