

# PERTSONEN KUDEAKETA ETA LANTALDEEN DINAMIZAZIOA Enpresen Lehiakortasuna.



**DIRECCIÓN DE PERSONAS  
Y LIDERAZGO DE EQUIPOS.  
Competitividad Empresarial**

## Aurkezpena

Lanaren antolakuntza eredu  
bilakaera etengabea eta  
begibiztako da. Zuzendaritzako  
kudeaketaren prozesuak eta teknikak  
eraldaketa sakonak jasaten ari dira.

Jada, pertsonak eta taldeak  
bultzatu, garatu, eta kudeatzeko ez  
dute balio duela urte batzuk arte  
erabilitako zuzendaritza eta potere  
eredu klasikoak.

## Presentación

Es continua y evidente la evolución  
acelerada que se está produciendo en  
la organización del trabajo. Las  
técnicas y procesos directivos están en  
profunda transformación. Ya no sirven  
los modelos clásicos de poder y  
dirección utilizados hasta hace pocos  
años, para estimular, desarrollar, dirigir  
y liderar a personas y equipos.



## INTRODUCCIÓN

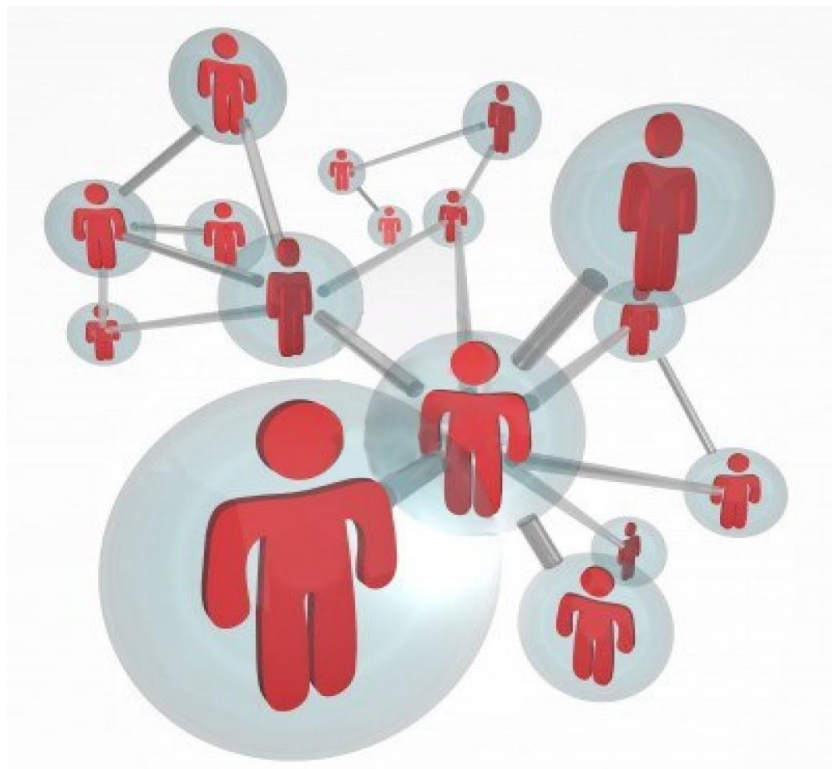
La “calidad” del personal, y en especial la de sus cuadros directivos, es hoy más que nunca un factor esencial en una política de renovación tecnológica, de mejora de la competitividad, así como para resolver la compleja problemática existente en nuestras empresas en la actualidad.

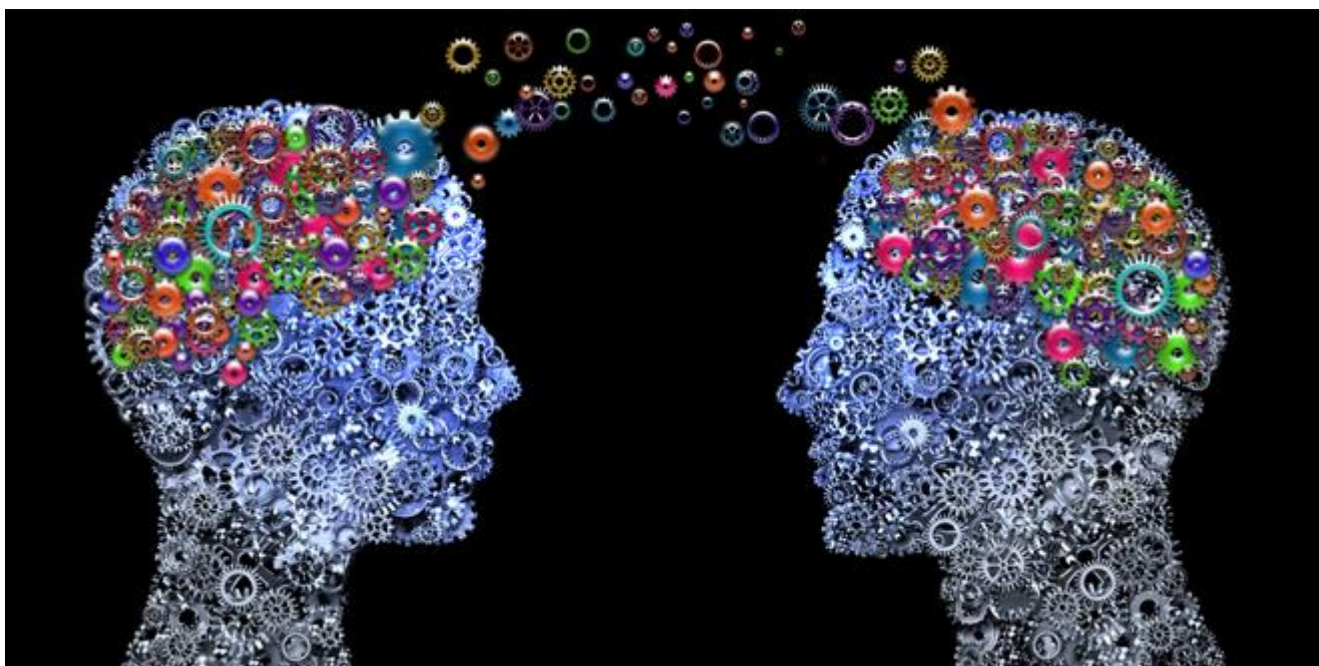
Por todo ello, es necesario contar con directivos debidamente preparados en los diversos frentes operativos: Técnico, comercial, organizativo, productivo, financiero, directivo y, por supuesto, en el de personal.

Una de las áreas en la que todo directivo debe ejercer un dominio cada vez más preciso es en la DIRECCIÓN DE PERSONAS, que incluye competencias tales como LIDERAZGO, TRABAJO EN EQUIPO, MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN, materias de reconocido interés especialmente si se tiene en cuenta que una de las principales funciones de todo mando es la de dirigir con la mayor eficacia el equipo humano puesto a su cargo.

Por ello, en la actualidad, la formación y el entrenamiento en la gestión directiva es consustancial a todos los niveles de dirección de las escalas jerárquicas.

A tales efectos, hay que orientar la formación de DIRECCIÓN DE PERSONAS Y LIDERAZGO DE EQUIPOS DE TRABAJO, no como un medio de acuñar fórmulas y recetas aplicables de inmediato, sino como un substrato que preparar, orientar y dirigir los criterios de un buen hacer directivo con el fin de obtener los mejores rendimientos.





## OBJETIVOS A ALCANZAR

A través del programa que se presenta, se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

1. Potenciar la toma de conciencia de los “hábitos” a adquirir y desarrollar con el fin de lograr ser un directivo o responsable de equipos eficiente.
2. Elevar el nivel directivo y hacer jefes - líderes eficientes a las personas que dirigen equipos de trabajo.
3. Lograr que los directivos y jefes de las empresas sean capaces de gestionar, dirigir y animar eficazmente a sus equipos de trabajo, desarrollando las capacidades y habilidades de dirección, liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación necesaria para conducir a las personas con mentalidad de equipo.
4. Facilitar los instrumentos necesarios para que las labores de mando y supervisión se desarrollen con la máxima eficacia dentro de unas condiciones satisfactorias de clima y relación.
5. Aprender a trabajar en función a objetivos y planes de acción, para ser eficaces en el logro de resultados.
6. Adiestrar en la Dirección de Personas, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Motivación y Comunicación Interpersonal.
7. Desarrollar comportamientos proactivos, evitando victimismos y conductas reactivas.
8. Suministrar a los participantes información sobre las nuevas dimensiones y tendencias en la dirección de personas, liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación interpersonal.
9. Entrenar y experimentar en las más recientes técnicas que se manejan para el aprovechamiento operativo de los equipos de trabajo.

## DESTINATARIOS DEL PROGRAMA

El programa de formación se ha establecido con el fin de ser dirigido a:



1. Miembros del Comité de Dirección de las empresas.
2. Directores y jefes que precisen actualizar sus conocimientos y competencias en relación a la dirección de personas y equipos.
3. Directivos, jefes y mandos intermedios de reciente incorporación que precisen dominar las competencias referidas a la dirección de personas.
4. Personas con alto potencial que están en fase de preparación para ocupar puestos de mando y mayor responsabilidad.
5. Personal técnico o administrativo con potencial de mando.
6. Cualquier persona que, sin tener jerarquía formal, deba dirigir y coordinar equipos (Jefes de equipos, Jefes de proyectos, etc.), y en consecuencia, asumir responsabilidades especiales o de Mando.

## METODOLOGIA

El programa de formación para DIRECCIÓN DE PERSONAS Y LIDERAZGO DE EQUIPOS DE TRABAJO - COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL que proponemos, se fundamenta en una metodología activa como actitud básica y en unos apoyos teóricos precisos para una correcta preparación de los asistentes.

El objetivo del programa es conseguir el cambio y la mejora del comportamiento, y para ello resulta imprescindible la toma de conciencia de las buenas prácticas y sobretodo de los malos hábitos personales.

## PROCESO DE MEJORA PROFESIONAL



La metodología a utilizar será fundamentalmente práctica y participativa. Se alternarán las bases teóricas con ejercicios prácticos y estudio de casos apropiados al nivel de los participantes.

Los ejercicios prácticos y tratamiento de los casos que se analicen serán resueltos:

1. De forma individual.
2. En equipos de trabajo de cinco o seis personas.
3. De forma conjunta con el profesor.

Ninguno de los módulos que integra el programa se enfocará como independiente y separado de los restantes. Se introducirán ejercicios de síntesis que impidan un sentido departamental que es ajeno a la auténtica formación.

En cada capítulo se facilitará a los asistentes una documentación especialmente seleccionada que servirá para la preparación del tema.

Además de la formación teórica - práctica que se impartirá durante los módulos propuestos, se pueden efectuar sesiones de seguimiento para resolver tanto los problemas que los asistentes puedan presentar en la aplicación práctica de los contenidos formativos adquiridos como analizar los compromisos adquiridos por los asistentes en cada uno de los módulos. Las referidas sesiones de seguimiento podrán realizarse a nivel de grupo o individual.



## ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

La duración del seminario es en 48 horas a realizar en seis sesiones presenciales de ocho horas cada una y 122 horas on-line.

1. Sesión: 13 de marzo de 2015 - **DIRECCIÓN DE PERSONAS.**
2. Sesión: 27 de marzo de 2015 - **LIDERAZGO DE EQUIPOS.**
3. Sesión: 17 de abril de 2015 - **TRABAJO EN EQUIPO.**
4. Sesión: 30 de abril de 2015 - **MOTIVACIÓN Y AUTOMOTIVACIÓN.**
5. Sesión: 15 de mayo de 2015 - **COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.**
6. Sesión: 29 de mayo de 2015 - **TRABAJO PERSONAL Y COMPROMISOS DE MEJORA**

- **LUGAR DE REALIZACIÓN**
  - Las sesiones presenciales se realizarán en las instalaciones de **Lea Artibai Ikastetxea**.
- **CONSULTORIA**
  - URCOLA: Formación y Consultoría.
- **HORARIOS :**
  - Las jornadas presenciales se realizarán en sesiones de mañana y tarde, en horario de: 9:00 a 13:00 y de 14:00 a 18:00. La comida está incluida en el precio de la matrícula y será en el comedor de Lea Artibai Ikastetxea.
- **APUNTES Y SOPORTES DE APOYO :**
  - Todo el material didáctico estará colgado en la plataforma Moodle que cada participante accederá mediante unas claves que se entregarán el primer día del seminario.
  - Todos los “apuntes” serán entregados en papel a los participantes,
  - Los ejercicios prácticos y materiales didácticos se realizarán a lo largo del seminario a través de la plataforma on-line.
- **EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS OBJETIVOS :**
  - Al final de cada módulo se efectuará una evaluación escrita por cada uno de los asistentes que se colgarán en el Moodle con el logro de los objetivos propuestos, de la metodología utilizada y de la eficacia del seminario para su utilización en la práctica habitual.
  - En caso de interesar, se podrá dar un seguimiento individualizado (coaching) a cada uno de los participantes.

## PROGRAMA Y CONTENIDOS

El desarrollo del programa de formación que proponemos comprende los siguientes contenidos:



### DIRECCION DE PERSONAS - 1ª Jornada - 13 de marzo

- Asumir la función.
- Superación de la dimensión técnica.
- Dirigir personas en el momento actual.
- La dirección de personas.
- Funciones del Jefe de Equipo: Directivas y sociales.
- Gestión de objetivos.
- Estilos de dirección.
- Errores más comunes de dirección.
- Saber dar órdenes y corregir.
- Aspectos clave de dirección.
- 10 Hábitos a generar en la dirección de personas.
- Ejercicios prácticos.
- Compromisos de mejora.

### LIDERAZGO DE EQUIPOS: 2ª Jornada - 27 de marzo

- Dirección y liderazgo.
- Diferencias entre dirección y liderazgo.
- Liderazgo. Definición y comprensión del concepto.
- Poder y autoridad.
- Asumir el liderazgo.
- Superar la dimensión técnica.
- Funciones del líder.
- Estilos de liderazgo.
- Ser líder de líderes.
- El proceso de liderazgo.
- La regla de las 4 P en el liderazgo empresarial.
- Rasgos y comportamientos básicos.
- Cómo se gana y pierde liderazgo.
- Aspectos clave de liderazgo.
- 10 Hábitos a generar en el liderazgo.
- Ejercicios prácticos.



<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromisos de mejora.</li> </ul>
<b>TRABAJO EN EQUIPO: 3ª Jornada - 17 de abril</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necesidad de trabajar en equipo.</li> <li>▪ Aspectos básicos del trabajo en equipo.</li> <li>▪ Objetivos comunes.</li> <li>▪ Eficacia. Medición de la efectividad.</li> <li>▪ Cohesión.</li> <li>▪ Cómo configurar un equipo de trabajo.</li> <li>▪ Cómo trabajar en equipo.</li> <li>▪ Funciones y papel del Jefe y de los colaboradores.</li> <li>▪ Toma de decisiones en equipo.</li> <li>▪ Reglas de funcionamiento.</li> <li>▪ Cómo aumentar la eficacia de un equipo.</li> <li>▪ Cooperación / Competencia.</li> <li>▪ Participación.</li> <li>▪ Comunicación.</li> <li>▪ Aspectos clave de trabajo en equipo.</li> <li>▪ 10 Hábitos a generar en el trabajo en equipo.</li> <li>▪ Ejercicios prácticos.</li> <li>▪ Compromisos de mejora.</li> </ul>
<b>MOTIVACIÓN Y AUTOMOTIVACIÓN: 4ª Jornada - 24 de abril</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qué es motivar</li> <li>▪ Para qué motivar</li> <li>▪ A quién motivar.</li> <li>▪ Clases de motivación</li> <li>▪ La automotivación.</li> <li>▪ La desmotivación</li> <li>▪ Factores higiénicos y motivadores.</li> <li>▪ La motivación y el dinero.</li> <li>▪ Cómo motivar.</li> <li>▪ Aspectos clave de motivación.</li> <li>▪ 10 Hábitos a generar en la motivación y automotivación.</li> <li>▪ Comportamientos de motivación.</li> <li>▪ Ejercicios prácticos.</li> <li>▪ Compromisos de mejora.</li> </ul>
<b>COMUNICACIÓN INTERPERSONAL: 5ª Jornada - 15 de mayo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bases y fundamentos de la comunicación interpersonal. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El proceso de comunicación</li> <li>▪ Barreras de comunicación</li> </ul> </li> <li>▪ Roles y estilos comunicacionales. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de estilos sociales.</li> </ul> </li> <li>▪ La asertividad.</li> <li>▪ La comunicación no verbal.</li> <li>▪ Habilidades de comunicación. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saber escuchar de forma activa.</li> <li>▪ Saber preguntar.</li> <li>▪ Saber empatizar.</li> </ul> </li> <li>▪ Dar y recibir feedback.</li> <li>▪ La información periódica al equipo.</li> <li>▪ La evaluación del desempeño.</li> <li>▪ 10 Hábitos a generar en la comunicación con las personas.</li> <li>▪ Ejercicios prácticos.</li> <li>▪ Compromisos de mejora.</li> </ul>
<b>HÁBITOS + COMPROMISOS + TRABAJO PERSONAL: 6ª Jornada - 29 de mayo</b>

## URCOLA: FORMACION Y CONSULTORIA



## *Nerea Urcola Martiarena*

### ACTIVIDAD ACADÉMICA

- Licenciada en Psicología por la Universidad de Deusto.
- Máster MBA del Instituto de Empresa
- Suficiencia investigadora del programa de doctorado de la Universidad de Deusto Humanidades y Empresa.
- Especializada en Desarrollo Organizacional
- Colabora con las Universidades de Deusto, UPV y ESIC.
- Ha publicado cuatro libros:
  - Mariposas en el estómago (2008)
  - El Proyecto (2009)
  - Hoy es siempre todavía (2011)
  - Dirección y sensibilidad (2013)
  - Manual práctico de comunicación empresarial ESIC (2015)

### ACTIVIDAD PROFESIONAL

- 2007: Formadora y consultora en URCOLA: FORMACIÓN Y CONSULTORÍA S. L.
- 2001 - 2007: Directora de formación y desarrollo en SINERGOS S. A.
- 1999 - 2001: Dirección ejecutiva de cuentas en la Agencia de Comunicación "DIRECTA & MENTE" en Bilbao.

Los programas de formación y talleres de trabajo que propone, se fundamentan en una metodología activa y experiencial indoor u outdoor, como actitud básica, y en unos apoyos teóricos precisos para una correcta preparación de los asistentes.

El objetivo de cada programa es conseguir el cambio individual y organizativo, y para ello resulta imprescindible la toma de conciencia de las buenas prácticas existentes y, sobre todo, de los malos hábitos personales adquiridos. Sabemos que siempre resulta más difícil modificar un mal hábito que asimilar un nuevo conocimiento.

Por esta razón, provoca dinámicas y experiencias prácticas en la sala, o fuera de ella, que tienen siempre un objetivo pedagógico concreto.

Ayuda a los participantes a identificar compromisos concretos de mejora que permitan la transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo.

Cada módulo está además apoyado por sólidos modelos teóricos que facilitan la profundización en los aspectos trabajados.

La toma de conciencia de los puntos fuertes y débiles, combinados con una actitud positiva y disciplina en la práctica, son la fórmula segura del cambio.

## EMPRESAS QUE HAN REALIZADO ESTA FORMACION

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ABB NIESSEN</li> <li>• ACCIONA ENERGÍA</li> <li>• ADEGI</li> <li>• ALBOAN</li> <li>• ALCAD S. A.</li> <li>• AMPO S. COOP.</li> <li>• ANGULAS AGUINAGA</li> <li>• APD</li> <li>• ARCELORMITTAL</li> <li>• ARISTA COMUNICACIÓN</li> <li>• ARIZMENDI IKASTOLA S. COOP.</li> <li>• ARROSPE S. COOP.</li> <li>• AURRENAK S. COOP.</li> <li>• AUSOLAN S. COOP.</li> <li>• AYUNTAMIENTO ALGORTA - GETXO</li> <li>• AYUNTAMIENTO BILBAO</li> <li>• AYUNTAMIENTO IRÚN</li> <li>• AYUNTAMIENTO SAN SEBASTIÁN</li> <li>• AZARO FUNDAZIOA</li> <li>• BACALADERA S. A.</li> <li>• BANKINTER</li> <li>• BANKOA</li> <li>• BERLYS</li> <li>• CAF S.A.</li> <li>• CAJA RURAL NAVARRA</li> <li>• CÁMARA DE GIPUZKOA.</li> <li>• CÁMARA DE COMERCIO NAVARRA</li> <li>• CEIN</li> <li>• CEN - CONFEDERACIÓN EMPRESARIOS NAVARRA</li> <li>• CIE AUTOMOTIVE</li> <li>• C. I. M. - CENTRO INFORMÁTICO MUNICIPAL S. S.</li> <li>• CIMUBISA</li> <li>• CLUB DE MARKETING NAVARRA</li> <li>• COM &amp; MEDIA</li> <li>• CONSORCIO AGUAS DE BILBAO</li> <li>• CONSULNOR</li> <li>• CORRUGADOS AZPEITIA</li> <li>• CREDIT AGRICOLE</li> <li>• CTI SOFT.</li> <li>• DANOBAT S. COOP.</li> <li>• DANONA S. COOP.</li> <li>• DEBEGESA</li> <li>• DIBAL</li> <li>• DIMENSIÓN</li> <li>• DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA</li> <li>• DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• DIPUTACION FORAL DE GIPUZKOA</li> <li>• DOMUSA S. COOP.</li> <li>• DONEWTECH</li> <li>• DRS S. COOP.</li> <li>• EBI - TALLERES ELECTROTÉCNICOS</li> <li>• EDS</li> <li>• ELKOR</li> <li>• EMUN S. COOP.</li> <li>• ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR - ARRASATE</li> <li>• EGIBIDE - DIOCESANAS</li> <li>• EUDEL</li> <li>• EUSKALTEL</li> <li>• EUSKO IKASKUNTZA</li> <li>• EUSTAT - G. VASCO</li> <li>• FAGOR EDERLAN S. COOP.</li> <li>• FAGOR INDUSTRIAL S. COOP.</li> <li>• FINANCIERA Y MINERA S.A.</li> <li>• FINDUS</li> <li>• FORJAS IRIZAR</li> <li>• FUCHOSA</li> <li>• GARAPEN</li> <li>• GERDAU - SIDENOR</li> <li>• GOBIERNO VASCO</li> <li>• GOIEKI</li> <li>• GOIZPER</li> <li>• GRUPO MARTÍN BERASATEGUI</li> <li>• GUREAK. TALLERES PROTEGIDOS</li> <li>• HIDRO RUBBER</li> <li>• HIJAS DE LA CARIDAD</li> <li>• HOSPITAL DE CRUCES</li> <li>• HOSPITAL DE BASURTO</li> <li>• HOSPITAL DE GALDAKAO</li> <li>• IDEKO S. COOP.</li> <li>• IFAS - INSTITUTO FORAL DE ASISTENCIA SOCIAL DE BIZKAIA</li> <li>• IFBS ÁLAVA</li> <li>• IHOBE</li> <li>• IKERLAN S. COOP.</li> <li>• IKUSI</li> <li>• INDAR</li> <li>• INDAUX</li> <li>• INDUSTRIAS QUIMICAS DEL URUMEA.</li> <li>• INGETEAM</li> <li>• INIKER</li> <li>• IRAURGI LANTZEN</li> <li>• IVAP</li> <li>• IZFE</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• JASO</li> <li>• KATEA</li> <li>• KAUTENIK</li> <li>• KYB</li> <li>• LOIRE SAFE</li> <li>• MAIER S. COOP.</li> <li>• MAYC</li> <li>• MUTUALIA</li> <li>• NAZARET ZENTROA</li> <li>• ORBEA S. COOP.</li> <li>• ORKLI S. COOP</li> <li>• ORMAZÁBAL - GRUPO</li> <li>• ORONA S. COOP.</li> <li>• OSAKIDETZA</li> <li>• OSALAN</li> <li>• OTALORA</li> <li>• OTSEIN - CANDY</li> <li>• PASABAN</li> <li>• PATRONATO DE CULTURA S. S.</li> <li>• PATRONATO DE DEPORTES S. S.</li> <li>• PERFILES DE PRECISIÓN S.L.</li> <li>• PLANASA - PLANTAS DE NAVARRA</li> <li>• PLASTIGAU</li> <li>• POLICLÍNICA GIPUZKOA</li> <li>• PRECON S. A.</li> <li>• RESIDENCIA INMACULADA - IRÚN</li> <li>• ROFIN-BAASEL ESPAÑA</li> <li>• SEGUROS BILBAO</li> <li>• SORALUCE S. COOP.</li> <li>• SPRI</li> <li>• TABERNA</li> <li>• TECNALIA</li> <li>• TEKNIKER</li> <li>• TESA</li> <li>• TIRUÑA</li> <li>• TS FUNDICIONES</li> <li>• TUBACEX</li> <li>• TVA - ZF LEMFORDER</li> <li>• UNIVERSIDAD DE DEUSTO</li> <li>• UNIVERSIDAD ESIC. ESCUELA S. MARKETING</li> <li>• UNIVERSIDAD MONDRAGÓN</li> <li>• UNIVERSIDAD DE NAVARRA</li> <li>• UNIVERSIDAD PAÍS VASCO - UPV</li> <li>• VOLKSWAGEN</li> <li>• WISCO ESPAÑOLA</li> <li>• ZABALGARBI</li> <li>• ZORROAGA - RESIDENCIA</li> </ul> |
|---|--|--|

## Matrikula eta izen ematea

**Matrikula:** 1500 €  
Izena ematerakoan %20 aurreratuko da (300€)  
Bertaratu beharreko egunetako bazkaria  
barne izango da matrikulan.

**Matrikula epea:** 2015eko martxoak 2

**Ordainketak finantziatzeko** erraztasun eta  
modu ezberdinak daude.  
Tripartita bidez diruzlagundu daiteke,  
honen kudeaketa Lea Artibai Ikastetxeak  
egingo luke inongo gehigarririk gabe.  
Galdeiguzu.

## Matrícula e Inscripción

**Matricula:** 1500 €  
Se adelantará el 20% con la inscripción (300€).  
Las comidas de las jornadas de las sesiones  
presenciales están incluidas en la matrícula.

**Plazo de matrícula:** 2 de marzo de 2015

**Para realización de pagos** existen facilidades y  
distintas formas de pago. Se puede financiar a  
través de la Fundación Tripartita, toda la  
gestión la cumplimentaría Lea Artibai  
Ikastetxea sin ningún coste adicional.  
Consultanos.



Xemein etorbidea, 19 - 48270 MARKINA-XEMEIN  
Tel: 946169002 - [www.learatik.com](http://www.learatik.com) - [iartetxe@learatik.com](mailto:iartetxe@learatik.com)