



# E-LEARNING

Nivel 5



Cofinanciado por la Unión Europea

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

## WA11: Equipo y Autogestión

### 5.1 Actuar como directivo

OA5.1. Demostrar capacidad para ejercer la dirección y supervisión en actividades asociadas a cambios impredecibles

RA5.2. Demostrar capacidad para adaptar los objetivos de desempeño del equipo al cumplimiento de objetivos estratégicos, así como para asesorar y entrenar a los equipos para que alcancen sus objetivos y evalúen su desempeño.

OA5.3. Demostrar capacidad para formular y evaluar criterios sobre el trabajo de otros con el fin de revisar y desarrollar su desempeño

RA5.4. Mejorar el propio desempeño, planificar y ser responsable del propio trabajo.

OA5.5. Demostrar capacidad para evaluar y planificar actividades en el ámbito del desarrollo personal profesional

RA5.6. Demostrar capacidad para definir objetivos, intereses y perspectivas comunes del personal con el fin de realizar una tarea específica

RA5.7. Demostrar la capacidad de dar forma a la visión de su equipo y una estrategia para lograrla.

OA5.8. Mejorar las habilidades de liderazgo

RA5.9. Manejar las presiones del liderazgo

RA5.10. Pensar en el futuro para evitar una crisis



- OA5.11. Motivar los recursos propios para alcanzar los objetivos marcados
- RA5.12. Demostrar capacidad para actuar y reaccionar de forma asertiva y sensible
- RA5.13. Demostrar liderazgo situacional (el PA de 60 segundos)
- OA5.14. Demostrar capacidad para comprender lo que la organización intenta lograr
- OA5.15. Demostrar capacidad para tomar decisiones (en el marco previsto por la empresa u organización) y reconocer la responsabilidad sobre las mismas
- RA5.16. Demostrar capacidad para conseguir el objetivo creyendo en uno mismo y en las propias capacidades
- RA5.17. Negociar en el entorno empresarial
- RA5.18. Demostrar capacidad para pensar en el futuro (predecir) y prepararse para el futuro
- RA5.19. Demostrar capacidad para interesarse por la organización más allá de su rol
- RA5.20. Demostrar actitud emprendedora.



## WA16: Autogestión, Supervisión, Gestión y Liderazgo

### 5.1 Actuar como gerente

LO1. Demostrar capacidad para ejercer la dirección y supervisión en actividades asociadas a cambios impredecibles

LO2. Demostrar la capacidad de adaptar los objetivos de desempeño del equipo para cumplir los objetivos estratégicos, así como de asesorar y entrenar a los equipos para que alcancen sus objetivos y evalúen su desempeño

OA3. Demostrar la capacidad de formular y evaluar criterios para el trabajo de otros con el fin de revisar y desarrollar su desempeño.





1. Planificación
2. Toma de decisiones
3. Resolución de problemas
4. Delegación
5. Comunicación
6. Gestión del tiempo



# Un paso a la vez: planificación

Niveles de planificación:

- Planificación estratégica
- Planificación táctica
- Planificación operativa
- Planificación de contingencias

Tipos de planificación:

- Planificación de desastres
- Planificación de sucesión
- Planificación de crisis
- Planificación de compensaciones

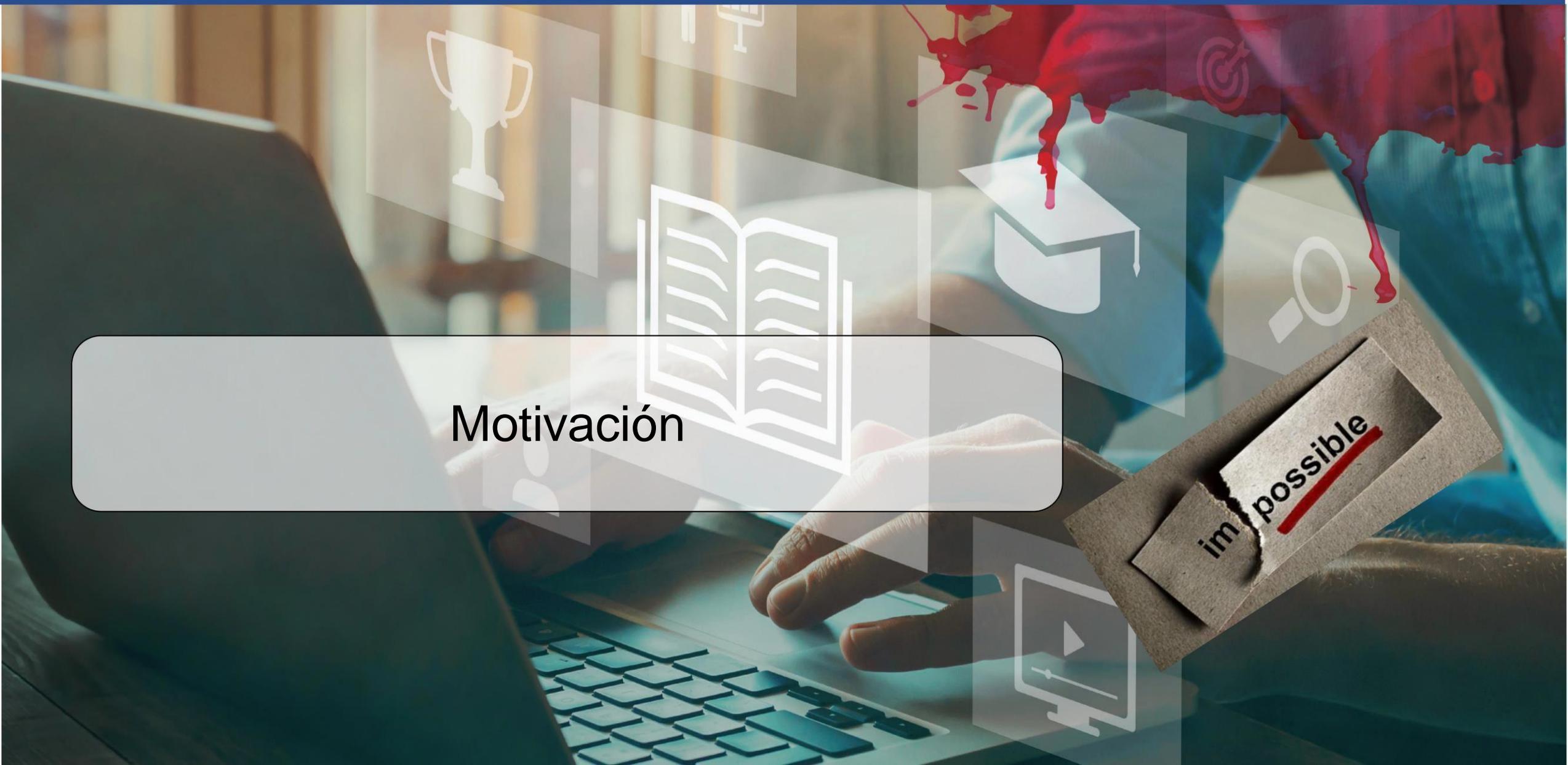


# Un paso a la vez

- Organizar
- Directo
- Tire, no empuje



Motivación



"Delegar significa dejar que otros se conviertan en expertos y, por tanto, en los mejores".

Timothy Firnstahl

S – específico  
M – medible  
A –  
alcanzable  
R – realista  
T –Tiempo limitado

1. Definir la tarea
2. Seleccionar al individuo/equipo
3. Evaluar la capacidad y las necesidades de capacitación
4. Explicar las razones
5. Declarar los resultados requeridos
6. Considerar los recursos necesarios
7. Acordar los plazos
8. Apoyar y comunicar
9. Dar retroalimentación sobre los resultados

“

**We all need people  
who will give us  
feedback.  
That's how we improve**  
Bill Gates, Microsoft



- ¿Alguna vez te has encontrado en una situación en la que tuviste que decir comentarios negativos a un colega?
- ¿Como te fue?
- ¿Era facil?
- ¿Cuáles fueron los resultados?

1. Controla tus emociones.
2. Envíe comentarios negativos de forma personal y confidencial.
3. Concéntrese en el comportamiento más que en la persona.
4. Sea específico.
5. Sea oportuno (lo antes posible después del evento).
6. Mantén la calma.
7. Reafirma tu fe en la persona.
8. Deja de hablar e invita a la otra parte a participar.
9. Definir y acordar un plan de acción mutuamente aceptable.
10. Establezca el tiempo para el seguimiento.

# Lidiar con cambios impredecibles

“La incertidumbre y el cambio son los únicos factores predecibles para las empresas en un mundo donde regímenes que alguna vez fueron estables caen en semanas y organizaciones y economías supuestamente fuertes colapsan inesperadamente. No se puede predecir el futuro pero sí prepararse para él”.

Selección de mercurio

Hay cuatro pasos básicos para resolver un problema:

1. Definir el problema y sus raíces
2. Generar alternativas
3. Evaluar y seleccionar alternativas
4. Implementar soluciones





Presione el botón de prueba para editar la prueba.

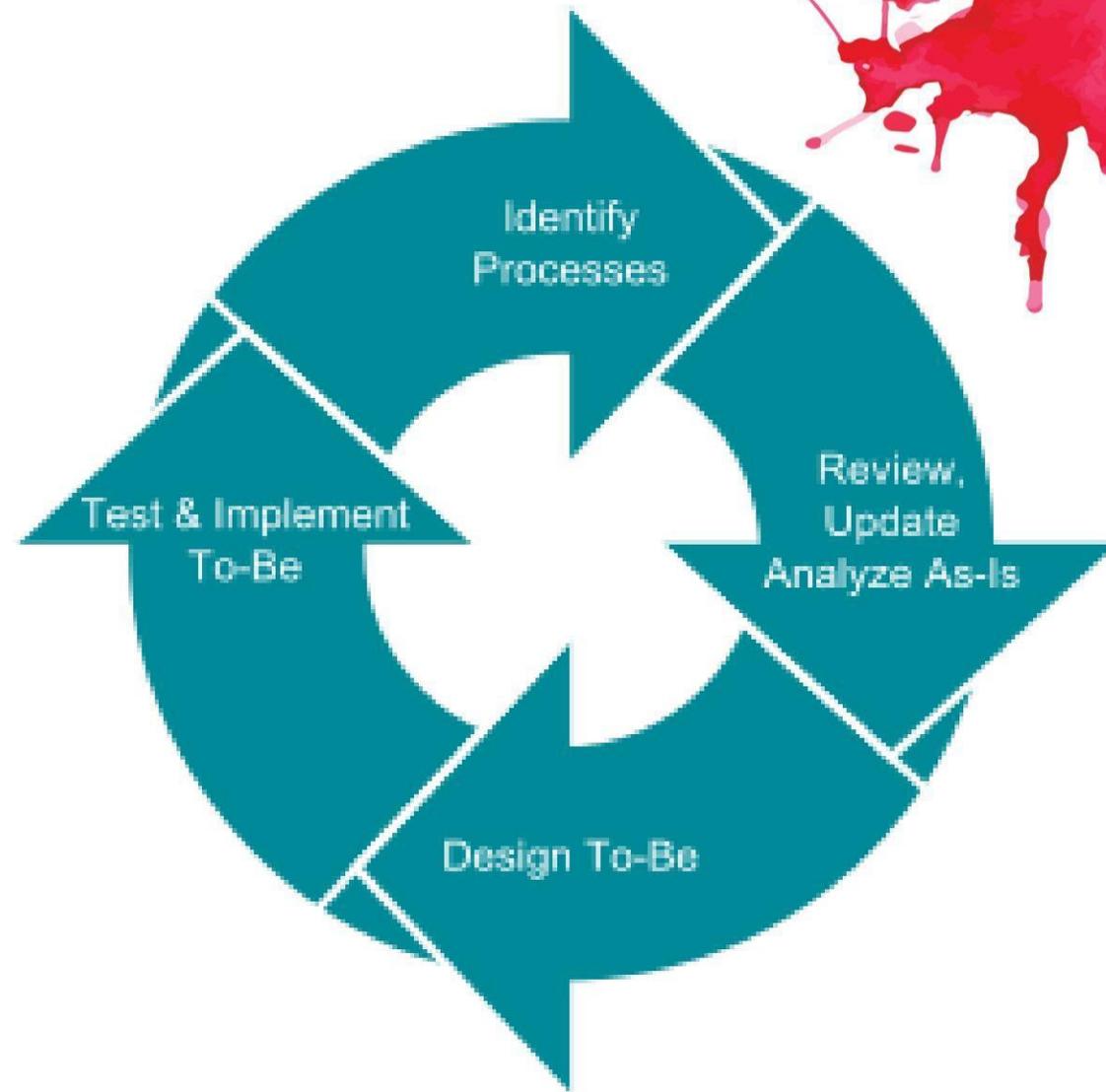


**Solve the problem!**  
**(E-EUPA\_LO\_5.1\_M001)**

# Compromiso y desempeño



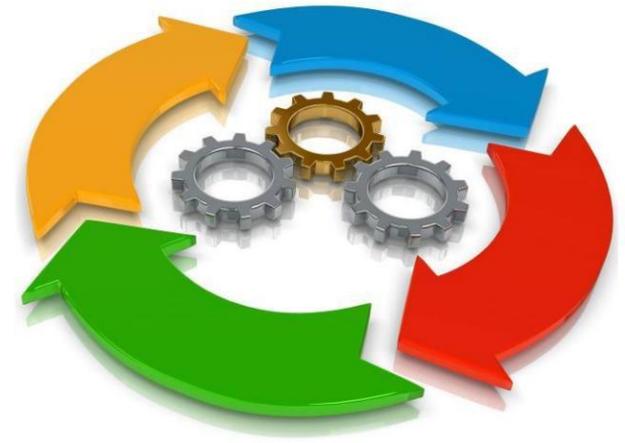




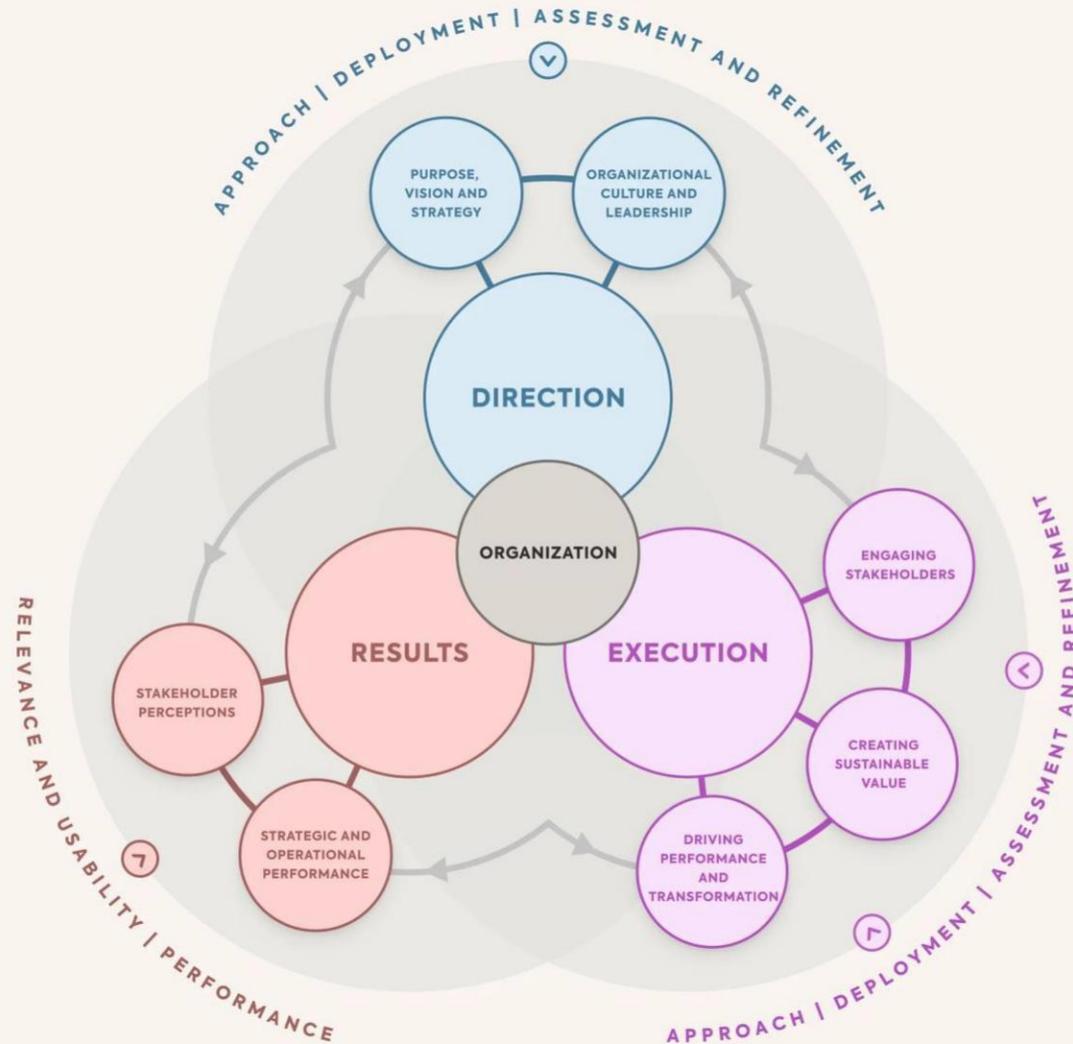
Business Process Reengineering Cycle

La reingeniería de procesos de negocio es una iniciativa de cambio radical que contiene cinco pasos principales, a saber:

- Reenfocar los valores de la empresa en las necesidades de los clientes.
- Rediseñar los procesos centrales
- Reorganizar una empresa en equipos multifuncionales con responsabilidad de un extremo a otro de un proceso
- Repensar las cuestiones organizativas y de personas básicas
- Mejorar los procesos de negocio en toda la organización.



# Modelo de Excelencia EFQM



### Lógica RADAR – un ciclo de mejora continua utilizado por EFQM:

- Determinar los resultados que se espera lograr a través de la estrategia.
- Planificar y desarrollar un conjunto de enfoques para lograr los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- Implementar los enfoques de manera sistemática.
- Evaluar y
- Refinar los enfoques implementados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados obtenidos.

# Kaizen blitz

改

Kai = Change

善

Zen = Good

**Continuous improvement**

## Método de los 5 porqués

una serie de cinco preguntas de "por qué" relacionadas con un fracaso



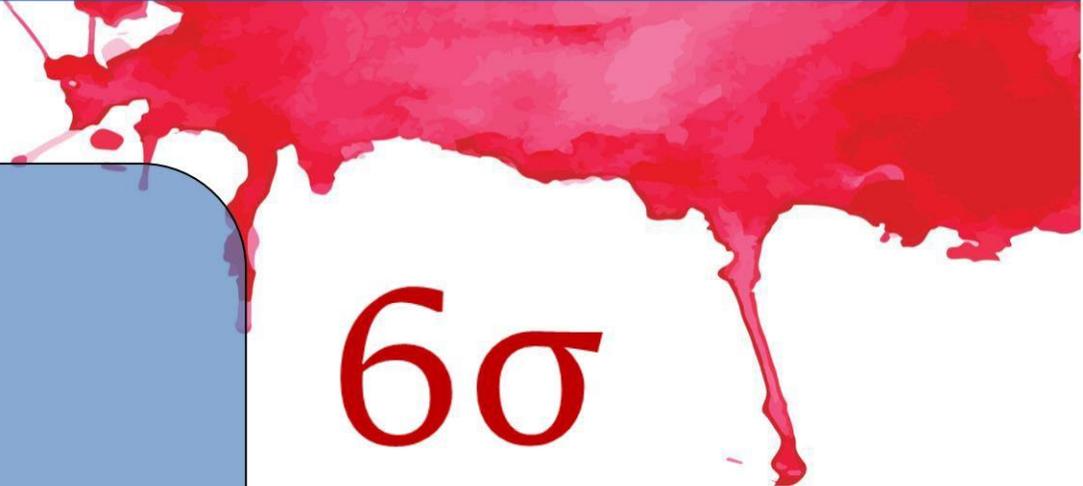
- Ejemplo de 5 porqués:

- ¿Por qué el cliente proporcionó comentarios negativos sobre el producto X?
  - ▪ Porque la entrega se retrasó
    - ▪ ¿Por qué se retrasó la entrega?
      - ▪ Porque hubo un problema con la emisión de la factura
        - ▪ ¿Por qué hubo un problema con la facturación?
          - ▪ Porque el responsable se encontraba de baja
            - ▪ ¿Por qué no fueron sustituidos?
              - Porque el departamento no tiene suficiente personal
                - ▪ ¿Por qué es eso?

- PROBLEMA DE RAIZ: ¡Escasez de personal en el departamento!

Six Sigma sigue la metodología DMAIC :

- Definir
- Medir
- Analizar
- Mejorar
- Controlar



6σ

¡Lo primero es lo primero! Decida QUÉ medir:

- Centrarse en los impulsores comerciales clave
- Encuentre sus medidas específicas (por ejemplo, atención al cliente).
- Utilice medidas estandarizadas
- Elegir y utilizar indicadores clave de desempeño (KPI)

**WHAT?**

# Seleccionar KPI

Los KPI deberán estar:

- Vinculados a los objetivos de alto nivel de la organización
- Cuantificables
- Controlables

- Indicadores clave de rendimiento (ingresos, tasa de conversión, cliente tasa de satisfacción y retención)
- Comentarios y encuestas
- Herramientas de gestión de proyectos



## OBJETIVOS:

- Identificar los niveles de desempeño deseados del equipo.
- Identificar cómo se alcanzarán estos niveles de desempeño.
- Proporcionar orientación y dirección al equipo.
- Medir el progreso hacia el desempeño deseado niveles





Presione el botón de prueba para editar la prueba.



**Tools for a performance improvement plan  
(E-EUPA\_LO\_5.2\_M001)**

## Beneficios de la delegación para el desempeño y los objetivos del equipo

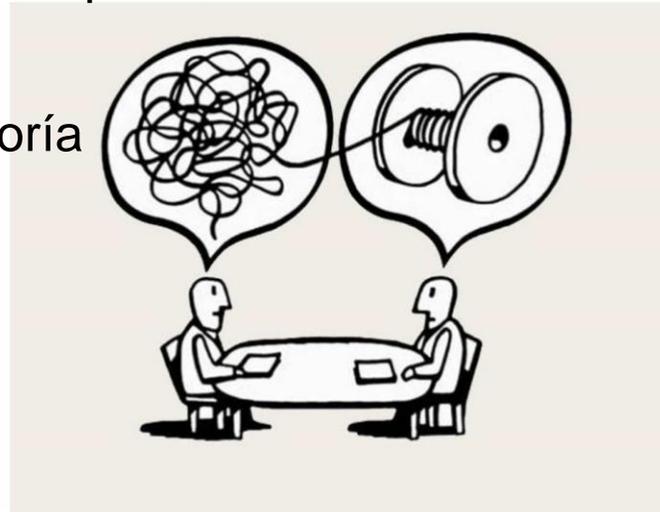
La delegación ayuda a:

- Ahorrar tiempo
  - Lograr más
  - Aumentar el valor
  - Fomentar el desarrollo
  - Mejorar la autoestima
  - Garantizar la mejora laboral
  - Impulsar la eficiencia
  - Permitir la flexibilidad
  - Cultivar el trabajo en equipo
  - Equilibrar la carga de trabajo
  - Comunicación de ayuda
  - Retener miembros valiosos del equipo...
- ¡y mucho más!



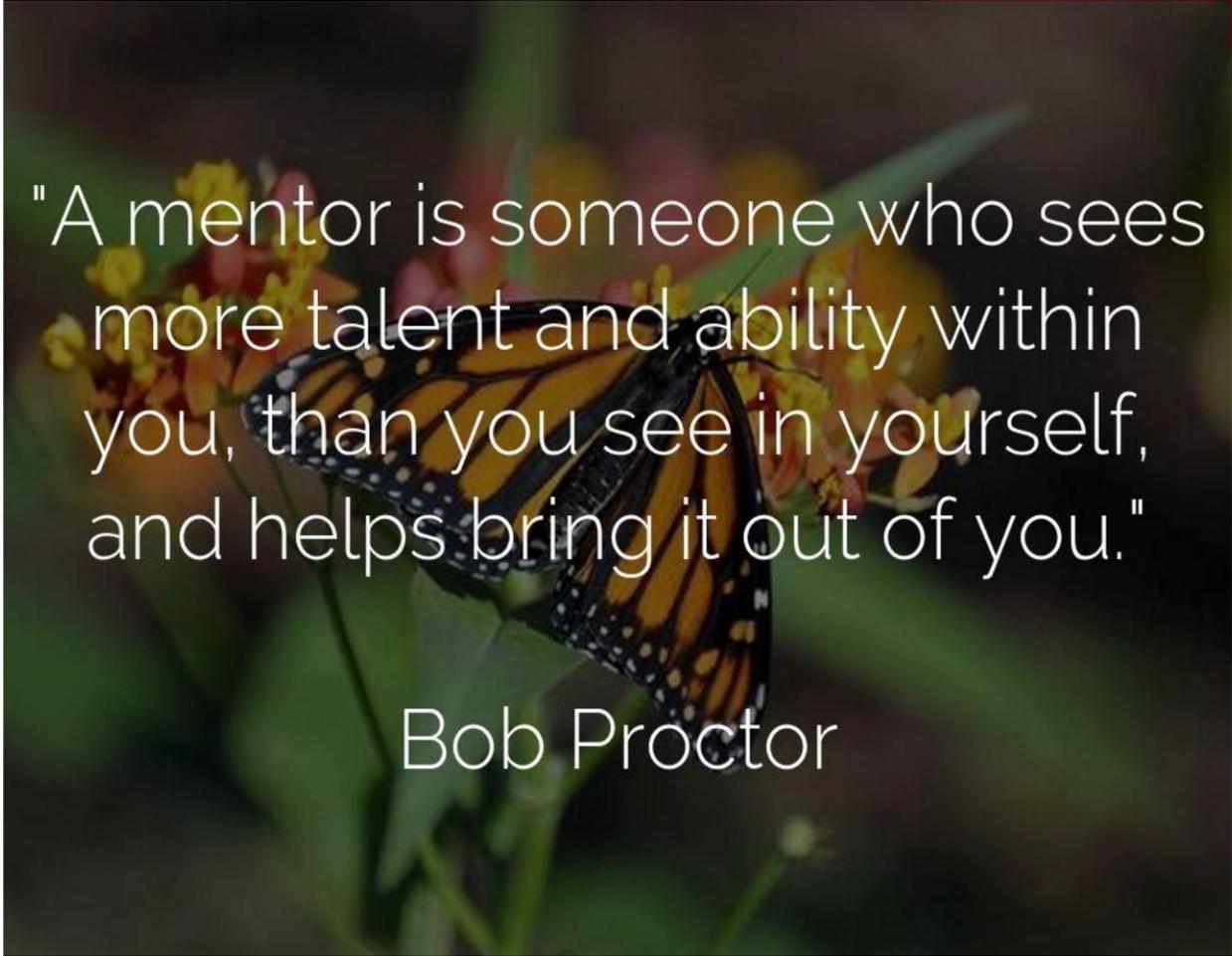
## Mentoría versus coaching:

- El coaching es a corto plazo; el mentoring es a largo plazo.
- El coaching está orientado a las tareas; la mentoría a las relaciones.
- El coaching está impulsado por el desempeño; el mentoring por el desarrollo.
- El coaching no requiere diseño; la tutoría requiere diseño.





¿Cuándo es apropiado el coaching?  
¿Cuándo la tutoría es una mejor alternativa?



"A mentor is someone who sees more talent and ability within you, than you see in yourself, and helps bring it out of you."

Bob Proctor

# Proceso de evaluación del trabajo de otros.

- Evaluación de desempeño por parte del supervisor
- Registros de resultados
- Viabilidad de los resultados
- Plan de acción



## ¿EL EMPLEADO DEMUESTRA?:

- Un dominio general de las funciones, conocimientos, habilidades, métodos y herramientas como se enumeran en la descripción del trabajo?
- ¿Las habilidades vocacionales requeridas?
- ¿Responde apropiadamente a nuevos desafíos e ideas/actitudes hacia nuevas obligaciones y prácticas?
- ¿Un papel activo en la mejora del trabajo?
- ¿Mejora de las habilidades personales?
- Habilidades que exceden los deberes básicos del empleado y que benefician al lugar de trabajo, alguna habilidad o experiencia especial?

## ¿EL EMPLEADO DEMUESTRA?:

- ¿ Espontaneidad?

Factores:

- ¿Qué tan espontáneo es el empleado en su trabajo?
- ¿Cómo toma el empleado la iniciativa para mejorar los métodos de trabajo y el lugar de trabajo?

- ¿ Trabajo en equipo? Factores:

- ¿Cómo coopera el empleado en el lugar de trabajo y con partes externas y las partes interesadas?
- ¿Cómo el empleado promueve la comunidad y una atmósfera positiva?
- ¿Cómo aborda el empleado el conflicto?

# Posibles criterios de evaluación: 2. Responsabilidad en el trabajo y actividad en el lugar de trabajo

## ¿EL EMPLEADO DEMUESTRA?:

- ¿Compromiso con el trabajo y con los compañeros/compañeros de trabajo? Factores:
  - ¿Cómo participa el empleado en la mejora del lugar de trabajo?
  - ¿Cómo se adhiere el empleado a las prácticas mutuamente acordadas?
  - ¿Cómo se compromete el empleado con sus deberes y los objetivos de la compañía?
  - ¿El grado de participación del empleado en el desempeño de funciones comunitarias?

## ¿EL EMPLEADO DEMUESTRA?:

- ¿ Productividad?

Factores: Logro de objetivos/plazos

- ¿ Calidad del trabajo?

Factores: Calidad del trabajo en relación con las funciones oficiales.

- ¿ Desempeño rentable de funciones?

Factores: Economía general en el desempeño de funciones, uso eficiente de recursos



Presione el botón de prueba para editar la prueba.



**Choose the evaluation criteria!**  
**(E- EUPA\_LO\_5.3\_M001)**

## Pregunta de revisión 1:

- ¿Puedes nombrar los pasos principales para proporcionar retroalimentación?

## Pregunta de revisión 2:

- ¿Puedes enumerar las diferencias clave entre coaching y mentoring?

## Pregunta de revisión 3:

- ¿Qué tenemos que considerar al elegir los KPI?

## Pregunta de repaso 4:

- Nombre tres categorías de criterios para evaluar el trabajo de otros.

- **Habilidades de gestión**
  - Resolución de problemas
  - Toma de decisiones
  - Planificación
  - Delegación
  - Comunicación
  - Gestión del tiempo
  - Importancia de la motivación
  - Delegación
  - Retroalimentación
- **Diferencias entre mentoring y coaching**



**¡BIEN HECHO!**

**¡Has completado la Unidad 5.1, Parte A!**



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos.

