



## Curso Online de **Programa de Desarrollo para Mandos Intermedios**

*Herramientas de gestión para dominar las competencias profesionales que diferencian un buen técnico de un buen directivo.*

**ARGENTINA**  
(54) 1159839543

**BOLÍVIA**  
(591) 22427186

**COLOMBIA**  
(57) 15085369

**CHILE**  
(56) 225708571

**COSTA RICA**  
(34) 932721366

**EL SALVADOR**  
(503) 21366505

**MÉXICO**  
(52) 5546319899

  
**Iniciativas Empresariales**  
*| estrategias de formación*



[atcliente@iniciativasempresariales.edu.es](mailto:atcliente@iniciativasempresariales.edu.es)  
[america.iniciativasempresariales.com](http://america.iniciativasempresariales.com)  
Sede Central: BARCELONA - MADRID



Llamada Whatsapp  
(34) 601615098

**PERÚ**  
(51) 17007907

**PANAMÁ**  
(507) 8338513

**PUERTO RICO**  
(1) 7879457491

**REP. DOMINICANA**  
(1) 8299566921

**URUGUAY**  
(34) 932721366

**VENEZUELA**  
(34) 932721366

**ESPAÑA**  
(34) 932721366

## Presentación

Las empresas del S.XXI se caracterizan por ser organizaciones vivas en las que el factor humano se convierte en el pilar estratégico para alcanzar los objetivos que la empresa precisa. Las organizaciones necesitan dotarse de directivos y mandos intermedios que tengan, sobre todo, capacidad para desarrollar el potencial de su equipo. Se necesitan líderes conscientes con un alto grado de autoconocimiento y capaces de adquirir y desarrollar unas competencias acorde con estas expectativas con el fin de lograr la prosperidad organizacional.

Este curso tiene como su principal objetivo mostrar qué competencias facilitan este liderazgo exitoso que ayuda a conseguir los resultados esperados en la empresa a través del equipo. A lo largo del mismo se irán desvelando técnicas y habilidades directivas que resultan imprescindibles en el desempeño de un cargo dentro de una organización y se dotará al alumno de herramientas que le permitirán conocer en qué nivel se encuentra y qué le está faltando para desarrollarlas y adecuarlas a sus necesidades.

Estas competencias que el alumno podrá conocer e ir incorporando son las que se utilizan con más frecuencia y por tanto las que más impacto generan en la organización.

Especialmente concebido para las personas que tienen responsabilidad dentro de la organización, tanto porque dirigen un equipo como porque se les ha encomendado liderar la consecución de resultados.

El curso permite la participación de personas procedentes de diferentes sectores empresariales y áreas en la organización.

## La Educación On-line

Los cursos e-learning de Iniciativas Empresariales le permitirán:

1 La posibilidad de *escoger* el momento y lugar más adecuado.

2 *Interactuar* con otros estudiantes enriqueciendo la diversidad de visiones y opiniones y su aplicación en situaciones reales.

3 *Aumentar sus capacidades* y competencias en el puesto de trabajo en base al estudio de los casos reales planteados en este curso.

4 *Trabajar* con más y diversos recursos que ofrece el entorno on-line.

## Método de Enseñanza

El curso se realiza online a través de la plataforma e-learning de Iniciativas Empresariales que permite el acceso de forma rápida y fácil a todo su contenido (manual de estudio, material complementario, ejercicios de aprendizaje, bibliografía...) pudiendo descargárselo para que pueda servirle posteriormente como un efectivo manual de consulta. En todos nuestros cursos es el alumno quien marca su ritmo de trabajo y estudio en función de sus necesidades y tiempo disponible. Ponemos además a su disposición un tutor que le apoyará y dará seguimiento durante el curso, así como un consultor especializado que atenderá y resolverá todas las consultas que pueda tener sobre el material docente.

Podrá también descargarse la APP Moodle Mobile (disponible gratuitamente en Google Play para Android y la Apple Store para iOS) que le permitirá acceder a la plataforma desde cualquier dispositivo móvil y realizar el curso desde cualquier lugar y en cualquier momento.

El curso incluye:



## Contenido y Duración del Curso

El curso tiene una duración de **60 horas** distribuidas en 6 módulos de formación práctica.

El material didáctico consta de:

### Manual de Estudio

Los 6 módulos contienen el temario que forma parte del curso y que ha sido elaborado por profesionales en activo expertos en la materia.

### Material Complementario

Cada uno de los módulos contiene material complementario que ayudará al alumno en la comprensión de los temas tratados. Encontrará también ejercicios de aprendizaje y pruebas de autoevaluación para la comprobación práctica de los conocimientos adquiridos.

## Programa de Desarrollo para Mandos Intermedios

### Este curso le permitirá saber y conocer:

---

- Por qué es necesario hoy en día desarrollar y potenciar las capacidades y habilidades directivas.
- Cómo facilitar a directivos y mandos intermedios el conocimiento de las competencias y habilidades para mejorar la interacción con otras personas, sea su propio equipo de trabajo, clientes, proveedores, agentes sociales, etc.
- Cómo mejorar las relaciones profesionales a todos los niveles: conversación, negociación, comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones ...
- Cuáles son las ventajas e inconvenientes de trabajar en equipo.
- Cómo distinguir entre un grupo y un equipo obteniendo respuestas para empoderarlo.
- Cómo aplicar técnicas de comunicación para liderar de forma eficaz y efectiva.
- Qué herramientas se utilizan habitualmente en la empresa para diseñar una conversación.
- Cómo establecer sistemas de trabajo para liderar equipos eficaces y motivados.
- Qué podemos hacer como líderes para facilitar el cambio cuando la situación lo requiera.
- Cómo adaptarse a un contexto de cambio constante que requiere una continua flexibilidad y que a su vez genera estrés.
- Cómo aumentar al autoconocimiento.

“Aumente sus competencias en liderazgo, gestión de equipos, toma de decisiones, negociación, motivación, delegación, organización y productividad ejecutiva”

### Dirigido a:

---

Mandos Intermedios que no hayan recibido formación en temas de Management, o necesiten un reciclaje en las habilidades de dirección necesarias en las organizaciones actuales.

## Contenido del Curso

### MÓDULO 1. ¿Ser líder o dirigir?

8 horas

El primer módulo del curso nos invita a que reflexionemos y encontremos el patrón que, sobre liderazgo, mejor se adapta a cada uno de nosotros. En él encontraremos pinceladas que nos lleven a preguntarnos qué tipo de líder soy o quiero ser...y qué voy a necesitar para ello.

#### 1.1. Introducción.

#### 1.2. Distinguiendo entre liderazgo y dirección:

1.2.1. ¿Es lo mismo liderazgo que dirección?

1.2.2. ¿Qué significa pensar como un directivo?

#### 1.3. Liderazgo. Breve descripción de algunos enfoques teóricos:

1.3.1. Enfoques situacionales:

1.3.1.1. Teoría del liderazgo situacional (TLS).

1.3.1.2. Teoría del camino-meta.

1.3.2. Liderazgo transformacional y transaccional.

#### 1.4. El contexto del liderazgo.

#### 1.5. El liderazgo desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional.

#### 1.6. Liderazgo y valores:

1.6.1. Estilos de liderazgo según Ken O'Donnell.

#### 1.7. El líder coach. Qué es el coaching:

1.7.1. Algunas definiciones básicas de qué es el coaching.

1.7.2. Ideas clave.

1.7.3. De dónde proviene la palabra "coaching".

1.7.4. ¿Cuáles son sus orígenes?

1.7.5. Referentes actuales.

1.7.6. El líder coach ¿qué hace?

1.7.6.1. ¿Cuál es el proceso de coaching?

1.7.6.2. Características del coach.

## MÓDULO 2. Trabajo en equipo

8 horas

La puesta en marcha de las habilidades directivas que cada uno posee se hace especialmente necesaria para gestionar las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo para que éstos sean eficaces. Este módulo analiza las diferencias que hay entre un equipo y un grupo y proporciona las ventajas que supone trabajar en equipo.

### 2.1. El trabajo en equipo:

#### 2.1.1. Qué es un equipo:

2.1.1.1. Diez conceptos que caracterizan a un equipo (una definición general).

### 2.2. Factores en un equipo que pueden predisponer a la acción:

2.2.1. Ideas clave para la cooperación del equipo.

### 2.3. Ventajas e inconvenientes de trabajar en equipo.

### 2.4. Sinergia en el equipo:

2.4.1. Indicadores sobre el rendimiento potencial del equipo (sobre su sinergia).

### 2.5. La ventana de Johari.

### 2.6. Toma de decisiones en equipo:

2.6.1. Procesos que influyen en la toma de decisiones en grupo.

2.6.2. Algunas técnicas básicas para la toma de decisiones en grupo.

### 2.7. Píldoras para mejorar tu trabajo en equipo.

## MÓDULO 3. Competencias conversacionales. Herramientas para una comunicación eficaz

12 horas

En la actualidad, lo que diferencia a una empresa de otra es la capacidad para coordinar acciones y crear, generar nuevas realidades a través de las conversaciones, y esto se logra básicamente a través del lenguaje. Este módulo facilita herramientas que capaciten al mando intermedio / directivo para lograr una comunicación al servicio del crecimiento y desarrollo del equipo.

### 3.1. Nueva concepción del lenguaje:

3.1.1. Interpretación tradicional vs nueva interpretación.

### 3.2. Los tres dominios del observador.

### 3.3. Las conversaciones:

3.3.1. Tipos de conversaciones:

3.3.1.1. Conversación de juicios personales e historias.

3.3.1.2. Conversación para clarificar.

## Programa de Desarrollo para Mandos Intermedios

- 3.3.1.3. Conversación para coordinar acciones.
- 3.3.1.4. Conversación para posibles acciones.
- 3.3.1.5. Conversación para posibles conversaciones.

### **3.4. Herramientas que se utilizan habitualmente en la empresa para diseñar una conversación:**

- 3.4.1. Actos lingüísticos:
  - 3.4.1.1. Afirmaciones.
  - 3.4.1.2. Declaraciones.
  - 3.4.1.3. Juicios.
  - 3.4.1.4. Pedidos.
  - 3.4.1.5. Ofertas.
  - 3.4.1.6. Promesas.
  - 3.4.1.7. Frenos para la óptima comunicación en el equipo.

### **3.5. Otras herramientas para una comunicación eficaz en la empresa:**

- 3.5.1. La confianza.
- 3.5.2. La escucha:
  - 3.5.2.1. Barreras para la escucha.
  - 3.5.2.2. Desde dónde escuchamos.
  - 3.5.2.3. Tipos de escucha según enfoque de Jim Selman.
- 3.5.3. Feedback crítico (constructivo):
  - 3.5.3.1. Temor al feedback.
  - 3.5.3.2. Feedback proactivo.
  - 3.5.3.3. Competencias para recibir críticas constructivas – feedback.

## **MÓDULO 4. Inteligencia emocional. Gestión del estrés**

**12 horas**

La Inteligencia Emocional es la habilidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las demás personas y la capacidad para regularlas. A lo largo de este módulo conoceremos cómo las emociones determinan nuestra conducta y la de nuestro equipo y en qué manera lograr una gestión de dichas emociones nos ayuda a conseguir aquello que queremos para nuestra empresa.

### **4.1. Inteligencia emocional:**

- 4.1.1. La Inteligencia Emocional: ¿qué habilidades nos proporciona?
  - 4.1.1.1. De dónde surge el concepto.
  - 4.1.1.2. ¿Qué es? En qué y cómo se estructura.
- 4.1.2. Algunas claves sobre las emociones.
- 4.1.3. Cómo aprender a reconocer nuestras propias emociones y las de los demás:
  - 4.1.3.1. Las emociones.
  - 4.1.3.2. Estados de ánimo.
  - 4.1.3.3. Sentimientos.

- 4.1.3.4. Emociones-estados de ánimo habituales.
  - 4.1.3.5. Técnicas para la regulación de las emociones.
  - 4.1.4. Autogestión:
    - 4.1.4.1. Cinco grupos básicos de competencias sociales y emocionales.
  - 4.1.5. Empatía.
  - 4.1.6. Comunicación asertiva:
    - 4.1.6.1. Comportamientos asociados a la comunicación asertiva.
    - 4.1.6.2. Tipos de comunicación básicos (desde el punto de vista de la Inteligencia Emocional).
  - 4.1.7. Habilidades sociales clave para liderar equipos eficaces.
- 4.2. Gestión del estrés:**
- 4.2.1. Detección y control del estrés:
    - 4.2.1.1. Qué es el estrés.
    - 4.2.1.2. Elementos que componen el estrés.
  - 4.2.2. Moduladores del estrés:
    - 4.2.2.1. Moduladores relacionados con las características propias de las personas.
    - 4.2.2.2. Moduladores relacionados con los factores sociales.
  - 4.2.3. Estrategias para gestionar el estrés:
    - 4.2.3.1. Resolución planificada de problemas.
    - 4.2.3.2. Confrontación.
    - 4.2.3.3. Soporte social.
    - 4.2.3.4. Estrategias defensivas.
  - 4.2.4. Consecuencias del estrés.
  - 4.2.5. Cómo podemos detectar el estrés en nuestro equipo o en nosotros mismos.
  - 4.2.6. Algunas pautas para manejar el estrés individual (Coleman, 1995).
  - 4.2.7. Algunas pautas para limitar el estrés en el equipo.
  - 4.2.8. Técnicas de intervención.
  - 4.2.9. Actitudes que ayudan a prevenir el estrés.
  - 4.2.10. Sugerencias finales.

## MÓDULO 5. Delegar y motivar

10 horas

Liderar es, entre otras cosas, lograr objetivos a través de otros. El rendimiento adecuado se alcanza mejor en equipo y uno de los caminos que el líder debe seguir para que esto suceda es delegar.

### 5.1. Delegar:

- 5.1.1. Una primera reflexión.
- 5.1.2. ¿Qué es delegar?
  - 5.1.2.1. Factores a tener en cuenta a la hora de delegar.
  - 5.1.2.2. ¿Por qué cuesta tanto delegar?



5.1.3. ¿Por qué fracasamos cuando delegamos?

### **5.2. Motivación:**

5.2.1. La capacidad de motivar como una de las habilidades directivas más destacadas.

5.2.2. Qué es la motivación.

5.2.3. Por qué es tan complejo el fenómeno de la motivación.

5.2.4. 7 teorías sobre la motivación:

5.2.4.1. La pirámide de Maslow.

5.2.4.2. Teoría del factor dual de Herzberg.

5.2.4.3. Teoría de McClelland.

5.2.4.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor.

5.2.4.5. Teoría de las expectativas.

5.2.4.6. Teoría de fijación de metas de Locke.

5.2.4.7. Teoría de la equidad de Stancey Adams.

5.2.5. Factores que ayudan a motivar.

5.2.6. El ciclo de la motivación.

5.2.7. Tipos de motivación:

5.2.7.1. Motivación extrínseca y motivación intrínseca.

5.2.7.2. Motivación positiva y motivación negativa.

5.2.7.3. Micro motivación y macro motivación.

5.2.8. Motivando en la práctica diaria:

5.2.8.1. 10 claves para motivar a tu equipo.

## **MÓDULO 6. Gestión del cambio**

**10** horas

Constantemente se producen cambios debido, entre otros factores, al contexto socioeconómico, a las nuevas tecnologías, a la globalización, etc. Esto obliga a las empresas y organizaciones a reorganizarse internamente, de manera inmediata y continua, para poder gestionar estos cambios de forma que les permitan ajustarse a la nueva situación.

6.1. El cambio es constante.

6.2. ¿Qué es el cambio?

6.3. ¿Es necesario el cambio?

### **6.4. Resistencia al cambio:**

6.4.1. Qué hace que tengamos esta resistencia:

6.4.1.1. Creencias.

6.4.1.2. Hábitos.

6.4.1.3. Normas y tradiciones.

### **6.5. Principales errores en los procesos de cambio:**

6.5.1. Rutinas disfuncionales o seis formas de detener el cambio en seco.

### **6.6. Emociones asociadas a los cambios no deseados.**

### **6.7. Cómo lograr el cambio de forma eficaz:**

6.7.1. Cambio de observador.

6.7.2. Establecer un programa de cambio.

6.7.3. Establecimiento de etapas según J. Klotter.

6.7.4. Resumen de los factores clave para lograr el cambio.

### **6.8. Algunas herramientas para llevar a cabo el cambio:**

6.8.1. Diagnóstico del cambio: análisis DAFO.

6.8.2. GAP ANALYSIS.

# Programa de Desarrollo para Mandos Intermedios

## Autor

El contenido y las herramientas pedagógicas del curso han sido elaboradas por un equipo de especialistas dirigidos por:



### Silvia Martínez

Licenciada en Psicología, experta en desarrollo organizacional. Licenciada en Ciencias de la Información (Publicidad y Relaciones públicas por la UAB). Coach ontológica certificada. Experta en EFT (Técnicas de liberación emocional). Constelaciones organizacionales.

Es, en la actualidad, socia-directora de Fil Coaching & Consulting y responsable del departamento de desarrollo organizacional de Iniciativas Empresariales. Desarrolla su labor habitual llevando a cabo procesos de coaching con directivos, así como implementando proyectos de desarrollo organizacional con pequeñas y medianas empresas.

Su experiencia de más de 15 años en el mundo empresarial y su trabajo con directivos y mandos intermedios le permite disponer de un conocimiento amplio y práctico que queda reflejado en este curso.

La autora y el equipo de tutores estarán a disposición de los alumnos para resolver sus dudas y ayudarles en el seguimiento del curso y el logro de objetivos.

## Titulación

Una vez finalizado el curso de forma satisfactoria, el alumno recibirá un diploma acreditando la realización del curso **PROGRAMA DE DESARROLLO PARA MANDOS INTERMEDIOS**.

