



COLUMBUS

INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

TALLER DE GESTIÓN PARA MANDOS INTERMEDIOS



Gran Vía 22. 50005
Zaragoza (España)
Tel. +34 976 22 77 67
Fax +34 976 21 38 18
columbus@columbusibs.com
<http://www.columbusibs.com>

Contenido

1	CARTA DEL DIRECTOR.....	3
2	INTRODUCCIÓN	4
3	OBJETIVOS	4
4	PROFESIONALES A LOS QUE VA DIRIGIDO	4
5	METODOLOGÍA: WORKSHOPS	5
6	CALENDARIO y LUGAR DE IMPARTICIÓN	5
7	ESTRUCTURA DEL PLAN DE FORMACIÓN	6
8	TALLERES.....	7
8.1	TALLERES DE GESTIÓN DE OPERACIONES.....	7
8.2	TALLERES DE GESTIÓN DE PERSONAS	9
9	PERFIL Y CLAUSTRO DEL PROFESORADO	10
10	EVALUACIÓN.....	11
11	MATERIAL DIDÁCTICO.....	11
12	PRESUPUESTO	11

1 CARTA DEL DIRECTOR

Los tres pilares de COLUMBUS IBS son el liderazgo, la estrategia y la internacionalización. Estos tres conceptos definen el área de trabajo en la que buscamos la excelencia y la ofrecemos a la sociedad que nos rodea y de la que formamos parte.

Tomándolos como referencia hemos desarrollado los TALLERES DE DECISIÓN, en lo que buscamos formar para decidir. Esto lo hacemos mediante la difusión de herramientas apropiadas a cada situación, dentro de un entorno formativo esencialmente práctico. Tan es así que una de las metas de cada uno de ellos es que, a su terminación, cada asistente haya podido desarrollar todas las habilidades a su puesto de trabajo.

Así mismo, pretendemos con estos Talleres dotar a los alumnos de una visión global de cada decisión, para lo que integramos en cada ellos diferentes perspectivas de forma que se analicen, se comprendan y se tomen decisiones después de valorar todas sus consecuencias.

COLUMBUS quiere estar próxima a la empresa, cerca de cada uno de los retos que enfrenta, conociendo en profundidad cuales son y cuales las aspiraciones de futuro, de manera que podamos compartir un camino de éxito. Creemos firmemente que lo que debe durar para siempre tarda una eternidad en construirse, o dicho de otra forma, que esta labor es constante y continua, cambiante y permanente.

Fernando Bermejillo

2 INTRODUCCIÓN

Muchos mandos intermedios tienen un adecuado conocimiento respecto a sus funciones y competencias técnicas adecuadas al producto o servicio que realizan para la empresa; sin embargo carecen de las habilidades y conocimientos necesarios para dirigir y liderar a sus colaboradores, así como para utilizar herramientas que cambien el modo de operar para pasar de trabajar del estilo “taller” a otro más relacionado con una “fábrica moderna”. Este curso persigue proporcionar a los participantes unos conocimientos globales e integrados de las principales técnicas, instrumentos y metodologías aplicables al área de la Dirección de la gestión empresarial y el liderazgo de equipos.

La metodología propuesta para ello es el desarrollo de competencias **mediante la realización de talleres (workshops)**, así como la utilización de diferentes herramientas e instrumentos en el puesto de trabajo que redunden en la optimización del desempeño y la eficacia del equipo: tanto de los mandos intermedios como de los operarios.

3 OBJETIVOS

El objetivo general de este programa es que los mandos intermedios **“desarrollen sus habilidades técnicas y personales para mejorar la dirección, motivación y liderazgo personal de sus colaboradores u operarios, así como optimicen los procesos de producción, compras y logística.**

En respuesta a las necesidades detectadas en la realidad empresarial actual se proponen los siguientes objetivos específicos para el profesional en formación:

- Motivar eficazmente a los colaboradores
- Construir un equipo eficaz para una optimización de la eficacia de la organización.
- Saber comunicarse de forma asertiva y eficaz con los miembros del equipo.
- Adquirir herramientas para cambiar el modo de operación y pasar de trabajar estilo “taller” a “fábrica moderna”
- Comprender la aplicación del concepto LEAN como motor de innovación competitiva
- Conocer y practicar herramientas lean de gestión de la producción para conseguir flexibilidad, rapidez y servicio con bajos inventarios.

4 PROFESIONALES A LOS QUE VA DIRIGIDO

El Programa está orientado a los mandos de la empresa.

Los docentes o la Dirección del curso, tendrá constancia de las necesidades más específicas de la gerencia de la empresa.

5 METODOLOGÍA: WORKSHOPS

La diferenciación de este programa estriba en el diseño y desarrollo de **talleres** para la aplicación de herramientas e instrumentos en el mismo puesto de trabajo del profesional. De este modo se garantiza la aplicabilidad y pragmatismo de la acción formativa, así como la optimización de los procesos y la eficacia.

Los talleres, por lo general, presentarán una parte teórica y otra parte práctica y de trabajo en equipo. Preferentemente, cada taller llevará asociada una herramienta para que el alumno practique alguno de los conceptos explicados.

El programa se caracteriza por:

- Contemplar unos objetivos explícitos y funcionales (interesantes y útiles para el trabajador).
- Tomar como referencia la adquisición y aplicación en el puesto de trabajo de diferentes instrumentos y herramientas.
- Incrementar el sentimiento de auto eficacia para abordar el quehacer diario.
- Favorecer la participación y aportación individual, comprometiendo e implicando al trabajador en su empresa.
- Contar con profesores con gran experiencia profesional y docente, que estimularán al profesional para que aporte sus ideas.

Los talleres de formación (workshops) combinan la teoría con la aplicación práctica de herramientas de gestión. El objetivo es formar a los profesionales en la utilización de herramientas de forma que posteriormente sepan aplicarlas en su empresa.

Este plan de formación contempla la utilización de herramientas específicas de gestión dentro de cada uno de los talleres, que serán aplicadas en beneficio de la propia empresa una vez finalizado el curso.

6 CALENDARIO y LUGAR DE IMPARTICIÓN

La totalidad del programa comprende 120 horas.

El curso se impartirá en las instalaciones de COLUMBUS.

7 ESTRUCTURA DEL PLAN DE FORMACIÓN

El Plan de Formación se divide en los siguientes talleres:

	HORAS
GESTIÓN DE OPERACIONES	
1. LEAN MANUFACTURING; su interés y significado.	3
2. OBJETIVOS de LA EMPRESA	4 + 8 prácticas
3. LOS PROCESOS; mapas de procesos y su análisis	4 + 6 prácticas
4. ORGANIZANDO LAS MEJORAS	6 + 12 prácticas
5. COMPRAS – GESTIÓN DE PROVEEDORES – LOGÍSTICA	4 + 6 prácticas
6. FLEXIBILIDAD, RAPIDEZ y SERVICIO	5 + 6 prácticas
7. SIX-SIGMA	4 + 4 prácticas
8. GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN	5 + 4 prácticas
GESTIÓN DE PERSONAS	
9. COMUNICACIÓN EFICAZ	6
10. TÉCNICAS DE ENTREVISTA	6
11. TÉCNICAS DE REUNIÓN	6
12. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN	12
13. TRABAJO EN EQUIPO	9

8 TALLERES

8.1 TALLERES DE GESTIÓN DE OPERACIONES

Objetivos:

- Mentalizar y dar herramientas para cambiar el modo de operación y pasar de trabajar estilo “taller” a “fábrica moderna”
- Resaltar la importancia del concepto LEAN como motor de innovación competitiva
- Conocer y practicar herramientas lean de gestión de la producción para conseguir flexibilidad, rapidez y servicio con bajos inventarios.

LEAN MANUFACTURING; interés y significado

Contenido:

- Interés de implantación del Lean Manufacturing en la industria.
- ¿Qué es el Lean Manufacturing?
- Valor añadido y despilfarros.
- Fabricación convencional versus fabricación LEAN.
- Necesidad de la Organización para implantación del Lean Manufacturing.
- Técnicas y herramientas LEAN.
- **Ejemplos reales de empresas.**

LOS PROCESOS; mapas de procesos y su análisis

Contenido:

- Realización de mapas de procesos.
- Profundizando en los despilfarros.
- Análisis de mapas de procesos.
- **Práctica: realización del mapa de procesos de un proceso de LA EMPRESA. Análisis del mismo.**

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Contenido:

- Coste, calidad y servicio.
- Eficiencia, productividad y utilización.
- Situación actual e identificación, especificación y cuantificación de objetivos.
- Comparación con otra industrias.
- Sistemas de incentivos.
- SMED; aplicación a punzonadora.
- **Práctica: cálculo de eficiencia y productividad en LA EMPRESA en diferentes situaciones; impacto en el Coste.**

ORGANIZANDO LAS MEJORAS

Contenido:

- Organización de las mejoras; priorización.
- Las bases: 5S.
- Trabajo en equipos.
- Sistemas para las mejoras: PDCA, Kaizen, etc.
- Herramientas para las mejoras.
- **Práctica 1: Planteamiento de un 5S para un área.**
- **Práctica 2: diseño de mejoras del procesos analizado en el capítulo anterior.**

COMPRAS: GESTIÓN DE PROVEEDORES – LOGÍSTICA

Contenido:

- Concepto LEAN aplicado a los proveedores y a la logística.
- Funciones de Compras con la visión LEAN
- Desarrollo de los proveedores. **Diseño práctico de un Plan de Acción con uno o varios proveedores de LA EMPRESA.**
- Gestión del aprovisionamiento.
- Sistemas LEAN de logística: Kanban, andon, 2 cajas, milkrun, etc.
- **Evaluación de posibilidades para diversas aplicaciones en internos de LA EMPRESA.**

SIX-SIGMA

Contenido:

- Concepto Six-sigma, Calidad Total y herramientas a utilizar.
- Variabilidad de los procesos. Capacidad de Procesos y Control Estadístico de Procesos.
- AMFE: análisis modal de fallos y efecto. **Realización de un AMFE para uno de los productos LA EMPRESA.**
- Six-sigma práctico. ¿Cómo decidir las prioridades?. Organización de las acciones de mejora. **Ejemplo de aplicación a alguna característica crítica de un producto LA EMPRESA.**

FLEXIBILIDAD, RAPIDEZ y SERVICIO

Contenido:

- Flexibilidad y Servicio. Resultados típicos en la industria del metal. **Indicadores apropiados para LA EMPRESA**
- One piece flow → Reducción del tiempo guía y obra en curso
- Células de producción: diseño, organización y gestión
- **Aplicación práctica a un caso de LA EMPRESA**

GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Contenido:

- Funciones del mando.
- Gestión del personal.
- Organización del taller: puestos, recursos, normas, distribución del trabajo, etc.
- Comunicación, instrucción, control y reacción.
- Programación del trabajo; gestión de cuellos de botella.
- **Práctica: simulación de varias situaciones de producción.**



8.2 TALLERES DE GESTIÓN DE PERSONAS

Objetivos:

- **Adquirir** herramientas que permitan una comunicación más fluida y efectiva para lograr cumplir aquellos objetivos que se han marcado.
- **Capacitar** en la coordinación y motivación del entrevistado, movilizándolo hacia los objetivos propuestos.
- **Concienciar** de la necesidad de las reuniones aplicada a cada situación, y evaluar los objetivos a conseguir.
- **Enseñar** a planificar y organizar una reunión en función del tiempo, lugar, participantes, medios y objetivos.
- **Capacitar** en la coordinación y motivación de los participantes, movilizándolos hacia los objetivos propuestos.
- **Adquirir** diferentes herramientas de gestión de Recursos Humanos destinadas a la motivación del personal.
- **Saber aplicar** diferentes estilos de liderazgo en función del nivel de madurez del colaborador.
- **Aprender a delegar.**
- **Proporcionar** las condiciones básicas que han de darse para que se realice un buen trabajo en equipo.
- **Conocer** los diferentes roles existentes en los equipos de trabajo y el liderazgo como factor clave de éxito en los equipos de trabajo.

COMUNICACIÓN EFICAZ

Contenidos:

- **Introducción.** Sistema de Comunicación.- La comunicación como PROCESO y como ESTRUCTURA.
- **El Contenido del Mensaje:** Información y Conocimiento.
- **Diferentes Redes de Comunicación:** En rueda, en cadena, en Y, circular y completa.
- **La Comunicación.** Influencias de nuestro comportamiento en la comunicación.
- **La Comunicación interna:** MODELO CADPE. Analizando nuestro lenguaje interno.- Conocer – Analizar – Decidir – Planear - Ejecutar.
- **Técnicas** para comunicar más eficazmente. Escucha activa. Exposición de ideas. Comportamientos verbales. Psicolenguaje.
- **Cómo resolver los problemas** de comunicación.

TÉCNICAS DE ENTREVISTA

Contenido:

- **Necesidad y objetivos** de la entrevista: Distintos tipos de entrevista, Bases psicológicas...
- **Aspectos técnicos:** Formulación de preguntas, La reformulación, Actitudes del entrevistador, Diagnóstico de actitudes.
- **Esquema y fases** de la entrevista.
- **Perfil profesional y psicológico del entrevistado.**
- **Evaluación de la entrevista:**
 - En el proceso.
 - Datos objetivos.
 - Información psicológica.
- **Problemas** ante la entrevista.

TÉCNICAS DE REUNIÓN

Contenido:

- **Necesidad y objetivos** de las reuniones.
- **Componentes** materiales y humanos.
- El **conductor**: funciones, cualidades, la exposición.
- Las **técnicas de dirección**.
- Los **comportamientos verbales**.
- **Tipos** de reunión.
- **Funciones y roles** en el grupo.
- **Problemas** ante la reunión.
- El **inicio** de la reunión.
- El **final** de la reunión.

TRABAJO EN EQUIPO (9h)

Contenido:

1. Ventajas del trabajo en equipo.
2. Funcionamiento del grupo de trabajo.
3. Factores de comportamiento en el grupo.
4. Características de un miembro eficaz en un equipo.
5. Bases del trabajo en equipo.
6. Desarrollo de equipos.
7. Los roles en un equipo.
8. La dirección de los conflictos en un equipo.
9. Técnicas asertivas de dirección de personal.

TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

Contenido:

- Teorías sobre la motivación:
 - Jerarquía de las necesidades de Maslow.
 - Teoría de los factores de Herzberg.
 - Teoría de Mc. Clelland.
- Cómo motivar a los subordinados.
- Estilos de dirección:
 - Estilos clásicos de dirección de personas.
 - Liderazgo situacional
 - Delegación



9 PERFIL Y CLAUSTRO DEL PROFESORADO

El Profesorado del curso cuenta con una trayectoria docente de más de 12 años, y una experiencia laboral de más de 7 años en el ámbito en el que se circunscribe su intervención en el curso.

Carmela Blanco García

Lda. En Ciencias de la Educación

Master en Dirección de Recursos Humanos

Consultora y Formadora de Columbus-IBS

Alejandro Blond

Ingeniero Superior Industrial.

PDG-IESE por la Universidad de Navarra.

Socio - Director de LEMAN (Lean Manufacturing Consultants).

Previamente Director de Faurecia Tarazona, Alcalá Industrial y SKF Tudela.

Jesús Rosano

Ingeniero Superior Aeronáutico

Socio Director de LEMAN Lean Manufacturing Consultans

Socio - Director de LMI (Lean Manufacturing Institute)

10 EVALUACIÓN

Se realizará conforme a la asistencia, participación, resolución de las actividades prácticas realizadas en clase.

11 MATERIAL DIDÁCTICO

Se entregará esta guía didáctica y un dossier informativo.

12 PRESUPUESTO

Financiable a través de la Fundación Tripartita.