



**asecorp**  
sparking success

**ACCIONES FORMATIVAS**

Enero 2024

## ÍNDICE

METODOLOGÍA.....	4
COMUNICACIÓN .....	5
1. Cómo ofrecer y recibir <i>feedback</i> [P, R, W] .....	5
2. Diálogos potenciadores [P, R, W] .....	6
3. Comunicación con DISC [P, R, W] .....	7
4. Gestión de situaciones conflictivas con asertividad [P, R] .....	8
5. Ser más visibles en el trabajo [P, R].....	9
6. Comunicación no violenta [P, R].....	10
7. Impacto e influencia (1a parte) [P, R, W, E] .....	11
8. Impacto e influencia (2a parte) [P, R, W, E] .....	12
EQUIPOS .....	13
9. INTRODUCCIÓN AL NEUROLIDERAZGO [P, R, W] .....	13
10. NEUROLIDERAZGO (Estrategias de neurociencia aplicada) [P, R, W].....	14
11. Líder Coach, hacer que el equipo crezca [P, R, W] .....	16
12. Liderazgo de equipos autoorganizados Agile [P, R, W] (NUEVO).....	17
13. Gestión del conflicto [P, R].....	18
14. Gestión de la <i>follower experience</i> [P, R, W].....	19
15. <i>Follower Experience</i> con <i>Design Thinking</i> [P] .....	20
16. Potenciar las contribuciones con Belbin® [P, R, E] .....	21
17. Aplicación práctica de las posiciones perceptivas [P].....	22
18. Liderazgo y creatividad [P].....	23
19. Gestión de la (in)competencia [P, R, W].....	24
20. Acompañamiento del rol para mandos [P, R, E].....	25
21. Mediación y prevención de conflictos para equipos directivos [P, R, E].....	26



22.	Gestión de equipos híbridos – presenciales y telepresenciales [P, R, W] .....	27
23.	Gestión de equipos virtuales (1) [versión Presencial y Remoto].....	28
24.	Gestión de equipos virtuales (2) [versión Webinar].....	29
EFICIENCIA I EFECTIVIDAD .....		30
25.	Dirección y dinamización de proyectos [P, R, E].....	30
26.	Productividad personal y gestión del tiempo [P, R, E].....	31
27.	Organización del trabajo con Trello o Planner [P, R, W] .....	32
28.	Preparación y conducción de reuniones efectivas [P, R, W] .....	33
29.	Presentaciones en público [P, R] .....	34
30.	Atención a la ciudadanía y a las personas usuarias [P, R, W, E] .....	35
31.	Violencia en el puesto de trabajo ejercida por terceros [P, R].....	36
32.	Herramientas de comunicación no violenta para atender al público [P, R].....	37
33.	Autogestión de fortalezas para nuevos mandos [P, R].....	38
TRANSFORMACIÓN.....		39
34.	Neurociencia en las organizaciones (Neurociencia aplicada para cualquier profesional) [P, R, W].....	39
35.	CREAtividad [P, R] .....	41
36.	Perspectiva de género [P, R].....	42
37.	Lenguaje inclusivo y no sexista [P, R] (NUEVO) .....	43
38.	Discrepancia positiva [P, R, E].....	44
39.	<i>Followership</i> (trabajo): de la subordinación a la asociación [P, R] .....	45
40.	Liderar los cambios [P, R].....	46
41.	Afrontar los imprevistos y la incertidumbre en el trabajo [P, R] .....	47
42.	Introducción de la cultura Agile en la empresa [P, R, W] (NUEVO).....	48



## METODOLOGÍA

### ACCIONES FORMATIVAS



MODALIDAD	TIEMPO	¿EN QUÉ CONSISTE?	METODOLOGÍA
<b>PRESENCIAL</b> (máximo 20 personas)	A partir de 2 sesiones de 4h. (8h en total)	Formación en directo que parte de un trabajo previo para alinear los contenidos de la sesión con las necesidades y motivaciones de los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimos los principios del coaching grupal.</li> <li>• Dinámicas frecuentes: simulación de roles, trabajo en grupos (3 o 4 personas), puesta en común de reflexiones individuales.</li> <li>• Trabajamos con ejemplos y casos propios de la realidad profesional de los participantes.</li> </ul>
<b>REMOTA</b> (máximo 15 personas)	A partir de 3 sesiones de 2h. (6h. en total)	A partir de breves introducciones teóricas, invitamos a reflexionar y a aplicar las técnicas y recursos que proponemos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición unidireccional con momentos de participación mediante cuestionarios en línea, momentos de intercambio de experiencias y turno de preguntas.</li> </ul>
<b>WEBINAR</b> (sin límite de personas)	A partir de 1 o 2 sesiones de 1,5h.	Formación asincrónica que permite a los alumnos aprender a su ritmo, sin limitaciones horarias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajamos con un paquete de referencia con 4 cápsulas de contenidos que los participantes pueden ir utilizando por libre.</li> <li>• Les cápsulas están conectadas con su realidad profesional.</li> <li>• Promovemos al máximo la participación y la interacción, por medio de un campus virtual.</li> </ul>
<b>E-LEARNING</b> (máximo 20 personas)	A partir de 4 cápsulas + foro + tutoría (2 meses)	Dedicamos atención especial a escoger los contenidos de mayor valor junto con la empresa. Así aseguramos la continuidad de participación de los alumnos.	<p>CONOCIMIENTOS ACTIVIDAD PRÁCTICA AUTOEVALUACIÓN FORO</p>

### OBSERVACIONES

	Se pueden combinar con actividades asincrónicas individuales a través de otras plataformas con el objetivo de profundizar en el conocimiento.
	Trabajamos contenidos complementarios, de autoevaluación, el intercambio de reflexiones, el análisis de casos y experiencias personales, planes de acción, etc.
	Se pueden completar con alguna sesión conjunta en remoto o presencial in company.



## COMUNICACIÓN

### 1. Cómo ofrecer y recibir *feedback* [P, R, W]

El **feedback** crea una red de seguridad que ayuda a reducir los riesgos y maximiza las oportunidades en la gestión del éxito y el error. Facilita un intercambio y contraste de información útil que se centra en el reconocimiento, la mejora y el desarrollo personal y profesional. Permite el aprendizaje y la mejora de los resultados a la persona, al resto del equipo y a la organización.

#### ▶▶ OBJETIVOS

- Conocer los factores clave para generar retroalimentación crítica efectiva
- Tomar conciencia de la importancia de la retroalimentación
- Descubrir áreas personales de mejora
- Saber entregar y recibir retroalimentación positiva y negativa

#### ▶▶ CONTENIDOS

##### Aspectos introductorios

- Comunicación objetiva: evidencias y percepciones
- Cultura del feedback y feedback crítico
- La ventana de Johari: importancia de la retroalimentación

##### Áreas de mejora

- Gestión de la veracidad y la autoridad de los juicios
- Dependencia de los juicios de los demás
- Predisposición para compartirlos con el equipo (intención positiva)
- Confusión entre persona y conducta

##### Recomendaciones para entregar y recibir feedback de mejora

- Modelo EPA
- Modelo CALMA
- Conclusiones generales y compromisos de acción



## 2. Diálogos potenciadores [P, R, W]

La conversación es un poderoso recurso de comunicación que está al alcance de todos y que no siempre aprovechamos completamente. Si hacemos un uso más consciente de ella y le añadimos algunos complementos técnicos, podemos aportar mucho valor al liderazgo y a la calidad de las relaciones en general.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Generar conversaciones que ayuden a desafiar autolimitaciones y a superar expectativas de acción
- Conseguir un mayor rendimiento comunicativo del tiempo y esfuerzos que dedicamos a escuchar
- Ayudar a nuestros colaboradores a reflexionar sobre resistencias y posicionamientos negativos

### ▶▶ CONTENIDOS

#### Escucha activa y escucha profunda

- Niveles de escucha
- Tipología de preguntas
- Estructura profunda y estructura superficial
- Registro de la experiencia (PNL): canales visual, auditivo y cinestésico

#### Técnicas de escucha

- Backtracking
- Reformulación y paráfrasis
- Articulación
- Comunicación no verbal neutra *versus* invasiva

#### Modelo GROW

- GOAL, REALITY, OPTIONS, WILL
- Gestionar bucles y resistencias: desencallar/desafiar
- Metamodelo del lenguaje
- Preguntas potenciadoras



### 3. Comunicación con DISC [P, R, W]

#### ▶▶ OBJETIVO GENERAL

Fundamentalmente, aumentar la competencia de Comunicación

#### ▶▶ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar patrones de comportamiento básicos con la metodología DISC
- Saber detectar la tendencia conductual en otras personas
- Conocer y saber utilizar el perfil DISC personal como herramienta de mejora
- Evitar malos entendidos y situaciones conflictivas en el trabajo
- Entender y hacerse entender de manera más efectiva

#### ▶▶ CONTENIDOS

##### Metodología DISC

- Principios fundamentales: atender la contribución y el comportamiento
- Decisión, Influencia, Serenidad y Cumplimiento
- Aspectos verbales, paraverbales y no verbales

##### Informe DISC individual

- Comportamiento natural y comportamiento adaptado
- Alarmas y pistas para la mejora personal
- Perfiles afines y perfiles antagónicos

##### Decisión o Dominancia

- Retos, desafíos y competitividad
- empatía y asertividad
- Gestión de la ira

##### Interacción o Influencia

- Aprendizaje, innovación y propósito
- Escucha y discreción
- Gestión del *ego*

##### Serenidad o Estabilidad

- Cohesión, acompañamiento y apoyo
- Visibilidad y emociones
- Gestión del cambio

##### Cumplimiento

- Seguridad, confianza y fiabilidad
- Impacto y adaptación
- Gestión del error



#### 4. Gestión de situaciones conflictivas con asertividad [P, R]

Los momentos de tensión o las situaciones de choque de intereses ponen a prueba nuestra competencia comunicativa. Un pequeño conflicto mal resuelto puede ser el origen de problemas futuros más graves. Tener en cuenta algunos aspectos, más allá del sentido común y de la buena intención, nos ayudará a aprovechar estos momentos de desencuentro para mejorar personal y colectivamente.

##### ▶▶ OBJETIVOS

- Resolver de manera más eficiente los conflictos cotidianos más habituales
- Tomar consciencia de la propia contribución (corresponsabilidad *versus* culpa)
- Saber aplicar recursos para prevenir y reducir el impacto negativo en las relaciones

##### ▶▶ CONTENIDOS

##### (Re)planteamientos

- Contribución personal: valores y creencias, umbral de ofensa, estilo de comunicación...
- El conflicto como una oportunidad de cambio y de mejora
- Diferencia entre corresponsabilidad y culpabilidad
- Conducta asertiva: ofensa no es agresión

##### Actuación

- Comunicación objetiva: definir bien el problema
- Considerar la base emocional: miedo, ira, rencor, frustración...alegría
- Técnicas de lenguaje asertivo
- Aspectos de comunicación no verbal y paraverbal



## 5. Ser más visibles en el trabajo [P, R]

A menudo, no se valora suficientemente el trabajo que realiza un profesional o todo un departamento, dentro de la compleja estructura de las organizaciones. No conseguimos transmitir o hacer ver todo lo que realmente estamos aportando. La percepción que tenemos desde “dentro” y la que se tiene desde “fuera” distan la una de la otra. En este curso veremos las claves para revertir este tipo de situaciones.

### ▶ OBJETIVOS

Aumentar nuestra capacidad de explicar lo que hacemos y de obtener la comprensión o el reconocimiento que deseamos, en un momento determinado de nuestra trayectoria profesional.

- Poner en práctica estrategias cotidianas de influencia persuasiva
- Tomar consciencia del poder distintivo de la automotivación y la discrepancia
- Saber potenciar la confianza alrededor de nuestra tarea diaria

### ▶ CONTENIDOS

#### **Influencia y persuasión**

- Comunicación objetiva: el poder de las evidencias sobre las percepciones
- Diferencias entre poner el foco en conectar o ponerlo en (contra)argumentar
- El poder persuasivo de la alegría y el alivio psicológico

#### **(Auto) motivación**

- Golden Circle: qué tienen en común todas las personas inspiradoras, según Simon Sinek
- Discrepar en positivo; la desobediencia inteligente como elemento personal distintivo
- Participar y dar/recibir feedback de manera efectiva (eficacia y eficiencia)

#### **(Auto) confianza**

- Los 4 pilares de la confianza según Stephen Covey
- La confianza como sentimiento (el círculo de seguridad de Simon Sinek)
- Diferencias básicas entre poder y autoridad



## 6. Comunicación no violenta [P, R]

El modelo de la comunicación no violenta (Marshall Rosenberg, 1960) nos permite explorar recursos para afrontar las situaciones de tensión o de choque de intereses, y las relaciones en general, sin derrotar ni “destruir” a nadie. En síntesis, se trata de hacer todo lo posible para conseguir una comunicación efectiva, empática y sostenible.

### ▶ OBJETIVOS

- Potenciar relaciones sostenibles con cualquier persona dentro o fuera de la organización
- Gestionar las situaciones difíciles desde una perspectiva más global (no solamente personal)
- Aplicar unos pasos sencillos para potenciar una comunicación más efectiva y empática
- Conocer recursos verbales y no verbales para momentos clave (rechazar, discrepar, ordenar...)

### ▶ CONTENIDOS

#### Factores generales

- Relaciones simétricas: derechos y deberes
- Diferencia entre ofensa y agresión
- Actitudes de relación: simpatía, antipatía, empatía
- Gestión del conflicto y de la discrepancia

#### Recursos específicos

- 4 posiciones perceptivas (R. Dilts)
- Asertividad verbal y no verbal
- Fases de la *comunicación no violenta*
  - o Autopercepción y percepción de la otra parte
  - o Qué quiero/Qué quiere; qué necesito/Qué necesita
  - o Qué me pido/qué le pido que haga



## 7. Impacto e influencia (1a parte) [P, R, W, E]

Hay momentos en qué queremos que los demás conozcan y compartan maneras de pensar o que implementen determinadas acciones. A veces, simplemente necesitamos hacer visibles algunos esfuerzos personales o de nuestro equipo. Para aumentar las posibilidades de conseguirlo tenemos que analizar la situación desde una perspectiva estratégica y crear un contexto facilitador.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Saber detectar, e incorporar a la estrategia, aspectos relevantes del contexto
- Conocer recursos para generar un entorno facilitador de la influencia
- Practicar una manera clara, atractiva y motivadora de explicar propuestas y argumentos

### ▶▶ CONTENIDOS

- Análisis estratégico
  - DAFO(MA) de la situación
  - Triple posición perceptiva
  - 7 niveles de consciencia del cambio
- Persuasión: fans y seguidores/oras
  - Lluvia fina: construcción de un *relato* positivo, claro y continuo
  - Implicación y coherencia
  - Seguridad, confianza y compromiso



## 8. Impacto e influencia (2a parte) [P, R, W, E]

Hay momentos en qué queremos que los demás conozcan y compartan maneras de pensar o que implementen determinadas acciones. A veces, simplemente necesitamos hacer visibles algunos esfuerzos personales o de nuestro equipo. Para aumentar las posibilidades de conseguirlo, tenemos que aprender a convivir con las resistencias y no desatender la dimensión política.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Saber reconducir comunicativamente a las personas contrarias a nuestras propuestas, rebatir argumentos en contra y reforzar argumentos a favor
- Tomar consciencia de la dimensión política (choques de intereses, distribución del poder...)
- Aplicar estrategias para gestionar posibles liderazgos negativos

### ▶▶ CONTENIDOS

- Resistencia, discrepancia, disidencia y sabotaje
  - Sintonía y atención a la *diversidad* (DISC, PNL, altres)
  - Importancia de centrar-se en el *por qué* y de no argumentar
  - Escucha sin ofensa: diálogo e interés sinceros
  - Conexión y *feedback* constructivo
- Autoridad...y poder
  - Factores clave de asertividad
  - Marco *político*: red de alianzas
  - Sociograma: análisis de los *yacimientos de poder*



## EQUIPOS

### 9. INTRODUCCIÓN AL NEUROLIDERAZGO [P, R, W]

Los avances en neurociencia de los últimos años han aportado descubrimientos aplicables al liderazgo, la empresa, el marketing, la economía, la educación, la psicología, la medicina, entre otros. Comprender el funcionamiento del cerebro y sus reacciones nos ayuda a comprender los procesos neuronales que explican la conducta, la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarnos, el aprendizaje, etc.

Como líder de equipos, uno de los retos es conseguir que las personas alcancen su máximo potencial, de la mano del desarrollo de la organización. Los aprendizajes de la neurociencia referidos a la comprensión de la conducta humana dan herramientas prácticas para gestionar a las personas de manera diferencial.

#### ▶▶ OBJETIVOS

##### Objetivo general:

Conocer los aspectos básicos del funcionamiento del cerebro y el impacto en las personas de un equipo

##### Objetivos específicos

- Familiarizarte con el funcionamiento del cerebro y las bases de los procesos mentales y las emociones
- Comprender aspectos básicos que intervienen en el liderazgo para aumentar su efectividad
- Conocer aspectos que mejoran el rendimiento del propio cerebro y de mi equipo

#### ▶▶ CONTENIDOS

##### Principios básicos de las neurociencias

- Cerebro réptil, límbico y neocortex ¿para qué sirven en la organización?
- Neurofisiología y neuroanatomía básicas
- Cómo aprende el cerebro

##### Neuroliderazgo

- Los 6 principios básicos
- La paradoja del liderazgo y estilos
- Cómo influir en la motivación del equipo: guía básica
- Auto-liderazgo



## 10. NEUROLIDERAZGO (Estrategias de neurociencia aplicada) [P, R, W]

### ▶ OBJETIVOS

#### Objetivo general:

Conocer los aspectos básicos del funcionamiento del cerebro y el impacto en las personas de un equipo para lograr objetivos diferenciales y mejorar la eficacia del liderazgo.

#### Objetivos específicos

- Conocer algunas bases de los procesos mentales y de las emociones
- Saber ejercer un liderazgo consciente, inspirador y de alta integridad
- Comprender las dinámicas que intervienen en el liderazgo para aumentar su efectividad
- Aprender diferentes funciones esenciales implicadas en los equipos (atención y percepción, memoria, aprendizaje, creatividad, toma de decisiones, gestión de conflictos...)
- Aplicar los conocimientos sobre el funcionamiento del cerebro en el propio autoliderazgo
- Crear un Plan de Acción específico bajo la perspectiva de las neurociencias

### ▶ CONTENIDOS

#### Neurociencia básica: lo que sabemos del cerebro

- El cerebro triuno
  - o Cerebro réptil, límbico y neocórtex ¿para qué sirven en la organización?
  - o Triadas instinto, sentimiento y pensamiento
  - o Neurofisiología y neuroanatomía básicas
- Cómo aprende el cerebro
  - o Memoria, atención y aprendizaje
  - o La plasticidad: índice plasticidad del equipo
  - o Cómo aumentar la capacidad de aprendizaje

#### Neuroliderazgo: la gestión de las personas desde otra perspectiva

- El método SCARF: el cerebro social y su impacto
- Herramientas imprescindibles para gestores/as de equipos:
  - o Los 6 principios básicos
  - o Cómo influir en la motivación del equipo
  - o Impacto de las neuronas espejo
  - o Destrezas emocionales: asertividad, empatía, autoestima y comunicación
  - o La paradoja del liderazgo
- Entrenar el cerebro
  - o Auto-liderazgo
  - o Efecto del Mindfulness
  - o The Healthy Mind Platter



**Algunas fuentes de inspiración**

- Enología y neurociencia
- Neuromárketing (Jürgen Klaric)
- Simon Sinek, Los líderes comen al final
- Olores, emociones y motivaciones

**Marcar la diferencia**

- La inteligencia emocional
- Autogestión para la eficacia
- Desarrollar la influencia y la persuasión
- Empoderar en las organizaciones
- Plan de Acción para mejorar tu liderazgo



## 11. Líder Coach, hacer que el equipo crezca [P, R, W]

### ▶▶ OBJETIVOS

- Conocer características básicas y beneficios del estilo líder-coach
- Saber aplicar recursos y estrategias concretas
- Compartir y consolidar buenas prácticas internas y externas

### ▶▶ CONTENIDOS

#### El rol

- Componentes de un líder
- Líderes inspiradores: *Golden cicle*

#### Cuidar les 5 áreas del neuroliderazgo

- Estatus
- Certeza
- Autonomía
- Relaciones sociales
- Justicia

#### La confianza

- La resonancia
- El círculo de seguridad (S.Sinek)

#### Apoderar

- 7 niveles de consciencia de Barrett
- Equipo discrepante
- Crear cultura de feedback
- Diálogos potenciadores:
  - El coaching
  - La escucha nivell 2
  - La comunicación no verbal y paraverbal



## 12. Liderazgo de equipos autoorganizados Agile [P, R, W] (NUEVO)

El marco de trabajo Agile requiere de equipos autoorganizados, capaces de decidir de qué manera harán el trabajo que deben hacer. A menudo esta transición hacia el agilismo conlleva un desencaje por parte de las personas que asumen un rol de liderazgo más tradicional. Con esta formación entenderemos las ventajas de este marco de trabajo y facilitaremos las herramientas y recursos para liderar equipos autoorganizados, poniendo especial énfasis en las habilidades personales del rol de líder en el marco del liderazgo servicio.

### ▶ OBJETIVOS

- Conocer la forma práctica en que se aplica el agilismo en el marco de trabajo Scrum.
- Tomar conciencia de los principios que guían los equipos autoorganizados
- Desarrollar competencias de liderazgo orientadas a la agilidad
- Adquirir herramientas y recursos para conducir reuniones de retrospectiva de forma práctica y eficaz

### ▶ CONTENIDOS

#### **Cultura Agile en la empresa: equipos autoorganizados**

- Antecedentes del agilismo
- Agile Manifesto: 4 valores
- 12 principios de trabajo

#### **Agile en la práctica con SCRUM: equipos autoorganizados**

- Roles del equipo: PO, Scrum Master y Equipo
- 5 eventos
- 3 artefactos

#### **Liderazgo Agile: Competencias de acción**

- Orientación a propósito evolutivo: herramientas prácticas para la construcción de una visión conjunta dentro del equipo
- Orientación a talento y colaboración: (Auto)Confianza en el equipo y principios de la motivación
- Orientación a valores: alineamiento de la diversidad

#### **Liderazgo Agile: Competencias de relación**

Fomento de la mirada apreciativa o empoderadora  
La escucha empática  
Gestión de la incertidumbre  
Herramientas de comunicación directa dentro del equipo



### 13. Gestión del conflicto [P, R]

#### ▶ OBJETIVOS

Ser capaz de resolver con éxito los conflictos más habituales del día a día del rol de mando

#### ▶ CONTENIDOS

1. ¿Cómo contribuyo al conflicto? (todos somos potencialmente conflictivos)
  - Valores, creencias y umbral personal de la ofensa
  - Estilo personal de comunicación
  
2. ¿Qué tiene de positivo? (el conflicto es una oportunidad)
  - Escucha activa: desenmascarar miedos, rencillas y frustraciones
  - Desobediencia inteligente: promover la discrepancia constructiva
  
3. ¿Cómo puedo actuar? (prevenir es mejor que gestionar)
  - Comunicación objetiva y *feedback* descriptivo
  - Conducta asertiva básica: verbal y no verbal

(Píldora de 4 horas)



#### 14. Gestión de la *follower experience* [P, R, W]

Si estamos de acuerdo en considerar que la jerarquía sólo es una cuestión de niveles de responsabilidad, entonces, la relación entre mandos (líderes) y colaboradores/oras (followers) es de servicio mutuo y está basada en el principio “ayúdame a ayudarte”. Desde esta perspectiva, hay que reconducir el estilo personal de liderazgo de manera que atienda también el desarrollo y la experiencia emocional de los equipos.

##### ▶ OBJETIVOS

- Tomar conciencia de la importancia de crear “followers” (asociados, seguidores) en el equipo
- Adquirir herramientas que ayuden a gestionar los equipos desde el factor emocional
- Aplicar mejoras concretas en el liderazgo desde la perspectiva del cliente interno

##### ▶ CONTENIDOS

###### “Follower experience”

- Experiencia de cliente, experiencia de empleado y experiencia de asociado
- Base emocional: emociones positivas y emociones negativas
- Momentos de la verdad y carta de servicios
- Comportamientos y actitudes que marcan la diferencia

###### Liderazgo

- Estilo propio y estilo de comunicación
- Predisposición personal: valores y creencias
- Empleado, cliente, seguidor, fan
- Beneficios de trabajar con “asociados” (*followers*) más que con “subordinados”



## 15. *Follower Experience con Design Thinking* [P]

El *Design Thinking* es una metodología para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios y clientes. Se utiliza en el diseño de productos y servicios y también se puede aplicar para identificar aspectos clave en la gestión de equipos des del marco de trabajo que nos proporciona el concepto de “follower experience”.

### ▶ OBJETIVOS

- Conocer herramientas prácticas para (re)diseñar la experiencia de asociado de nuestros equipos
- Saber aplicarlas a las personas y equipos concretos que lideramos en estos momentos
- Descubrir puntos de mejora en el propio modelo de liderazgo con la ayuda del *design thinking*

### ▶ CONTENIDOS

#### Aspectos introductorios

- “Viaje” del asociado
- Puntos de contacto y momentos de la verdad
- Etapas del *design thinking*: empatizar, definir, idear, evaluar

#### Recursos prácticos

- Mapa de empatía e *insights*
- Distinción entre conocimiento y valoración del asociado
- *Visual Map* : situación de partida y situación deseada
- Selección de acciones y compromisos para con los asociados (carta de servicios)



## 16. Potenciar las contribuciones con Belbin® [P, R, E]

La metodología Belbin® es un apoyo muy validado para hacer crecer a los equipos a partir del análisis exhaustivo de los roles de cada persona. Pone el foco en las preferencias o tendencias de cada uno a la hora de contribuir al conjunto y se centra en el comportamiento, evitando consideraciones de carácter psicológico o valoraciones en términos de bueno-malo.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Conocer la metodología Belbin y posibles aplicaciones en el trabajo
- Saber generar entornos que promuevan la mejor contribución de cada profesional
- Comprender mejor las características y el momento de nuestros equipos
- Analizar y redefinir nuestra manera de contribuir a la tarea diaria
- Recibir un Informe individual de roles y extraer líneas de mejora concretas (opcional)

### ▶▶ CONTENIDOS

#### Roles Belbin

- Mentales, Sociales y de Acción
- Natural y Funcional
- Preferidos, Asumibles y Rechazados

#### Equipos

- Déficits y excedentes
- Fases de evolución
- Momentos del proyecto

#### Informe individual

- Fortalezas y estilo de trabajo
- Autopercepción y evaluación
- Debilidades permitidas y debilidades no permitidas

### ▶▶ COMENTARIOS

Es recomendable que, antes de las sesiones presenciales, cada asistente rellene el cuestionario Belbin (no incluido en el precio inicial). Esto permite disponer de un informe individual sobre la manera de trabajar en equipo y completar los aprendizajes del curso.



## 17. Aplicación práctica de las posiciones perceptivas [P]

Las posiciones perceptivas son un recurso de la Programación Neurolingüística que nos permite mejorar nuestras habilidades de comunicación y potenciar aspectos fundamentales como la asertividad y la empatía.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Conocer las 4 posiciones perceptivas de la PNL
- Tomar consciencia de las distorsiones cognitivas
- Incorporar la gestión de las percepciones al repertorio de recursos personales para prevenir y resolver conflictos

### ▶▶ CONTENIDOS

#### Posiciones perceptivas (PNL)

- Primera (yo)
- Segunda (tú)
- Tercera (observador/a)
- Cuarta (nosotros)

#### Distorsiones cognitivas

- Tipos principales
- Efectos en los conflictos
- Alternativas de actuación

#### Aplicación práctica a la prevención y la resolución

- Empatía y asertividad (no ofensa)
- Cambio de posición
- Recalibrar la distorsión



## 18. Liderazgo y creatividad [P]

La creatividad es una de las competencias más demandadas en el entorno VUCA en qué navegamos. Es imprescindible para responder ante el cambio, para presentar un mapa de opciones ante una necesidad, para fomentar la empatía, para inspirar. Las personas que lideran son las primeras que, con su comportamiento creativo, tienen que mejorar las oportunidades de su entorno volátil, desconocido, complejo y ambiguo.

### ▶ OBJETIVOS

- Entender el valor de la creatividad y definir los factores que determinan un estilo creativo
- Identificar los principales obstáculos internos y externos que frenan el espíritu creativo (amenazas, creencias, rutinas...)
- Conocer y entrenar técnicas que estimulan la creatividad
- Aprender a evaluar su impacto y a automatizar su uso

### ▶ CONTENIDOS

#### **Cómo pensamos, cómo aprendemos, cómo nos emocionamos:**

- Pensamiento lateral
- La conexión entre motivación y creatividad
- Neurociencia: el cerebro plástico, cómo muscularlo

#### **La Creatividad se entrena:**

- Técnicas de creatividad: 6 sombreros de de Bono, Máscaras, Brainstorming, visual thinking, mapas mentales, SCAMPER, etc.
- Creatividad y persuasión: aprender a empoderar la creatividad de los equipos
- Fuentes de innovación/fuentes de inspiración



## 19. Gestión de la (in)competencia [P, R, W]

El potencial de crecimiento de los equipos depende del grupo de personas que, por el motivo que sea, hacen una contribución por debajo de la media o de lo que se considera necesario.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Reflexionar sobre la (in)competencia y trabajar estrategias per convivir con ella en positivo, en beneficio de las personas y de los equipos.

### ▶▶ CONTENIDOS

#### Competencia

- Excelencia y Suficiencia
- Negligencia y Error
- (Auto)sabotajes cotidianos

#### Modelo FOUGI de Gabriel Ginebra

#### Usos motivadores de los cuadros de polivalencia

#### Frenadores y potenciadores personales

#### Marco laboral y jurídico



## 20. Acompañamiento del rol para mandos [P, R, E]

Tener responsabilidad sobre otras personas y un nivel de decisión medio o alto puede ser una tarea difícil de llevar. Todavía más, cuando las personas que tenemos a nuestro cargo son antiguos compañeros de trabajo.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Trabajar de manera práctica factores que ayudan a potenciar el rol de mando y a incrementar la autoridad por encima del poder jerárquico

### ▶▶ CONTENIDOS

#### Factores de comportamiento (DISC)

- Dominancia
- Interacción
- Serenidad
- Cumplimento

#### Impulso de la tarea

- Autoridad, poder y respeto: estilo asertivo (*nice pushing*)
- (re)Conectar con el *por qué*: el *Golden Circle*

#### Motivación cotidiana

- Gestión del elogio y el agradecimiento
- Disculpa y *feedback* crítico

#### Gestión de los cambios

- Factores clave para atender la diversidad
- Revisión del *contrato motivacional*



## 21. Mediación y prevención de conflictos para equipos directivos [P, R, E]

Siguiendo la escuela Transformativa de Mediación de Bush y Folger, esta formación está dirigida a desarrollar las habilidades interpersonales y las competencias directivas. Fomenta la adquisición de un rol cohesionador de equipo y aporta herramientas y técnicas para prevenir y gestionar situaciones conflictivas desde el rol de mando.

### ▶ OBJETIVOS

- Definir e identificar las principales características de la mediación
- Conocer la estructura básica de un proceso de mediación
- Reflexionar sobre el rol mediador y cohesionador desde una figura de liderazgo de equipo
- Alcanzar diferentes estrategias de prevención de conflictos
- Adquirir habilidades y herramientas de gestión de conflictos

### ▶ CONTENIDOS

#### Conflicto y mediación

- Definición de conflicto
- Análisis de conflictos
- Posicionamientos ante el conflicto
- Definición, ética y deontología de la mediación
- Escuelas de mediación

#### Proceso de mediación

- La comunicación
- Premediación. Cómo llegan las partes
- Entrevistas individuales
- Sesiones conjuntas. Estrategias básicas
- Cierre de la mediación: acuerdos y seguimiento

#### Habilidades y herramientas mediadoras aplicadas al liderazgo de equipos

- Potenciar la escucha
- Fomentar la empatía entre las partes
- Formulación de preguntas poderosas
- Herramientas facilitadoras de acuerdos
- Técnicas para mejorar la comunicación en los equipos de trabajo



## 22. Gestión de equipos híbridos – presenciales y telepresenciales [P, R, W]

Los efectos de la pandemia del Covid-19 continúan vigentes en el ámbito laboral y parece que estaremos bastante tiempo conviviendo con nuevas maneras de relacionarnos con el trabajo y de trabajar. Cada equipo tiene una situación diferente que viene definida por multitud de factores. Sea como sea, esta realidad compleja plantea retos importantes a las personas que gestionan estos equipos.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Poder hacer una (auto)evaluación del impacto de la pandemia en el equipo y en nuestro liderazgo
- Tomar consciencia de aspectos básicos para acompañar al equipo
- Potenciar la comunicación a pesar de la dispersión y la incorporación del trabajo en remoto
- Adaptar la gestión de la relación y la tarea a la nueva realidad
- Aplicar medidas correctoras y consolidar buenas prácticas

### ▶▶ CONTENIDOS

#### (AUTO) DIAGNÓSTICO

- Dimensión psicosocial – salud, relaciones y emociones
- Dimensión tecnoestructural – tarea, organización, recursos y alfabetización digital
- Dimensión política – liderazgo, influencia y lealtades
- Dimensión existencial – compromiso, pertenencia y visión

#### TAREA

- Alianza contra la procrastinación: objetivos, prioridades, planificación, seguimiento
- Recomendaciones para promover la autonomía y la agilidad en la toma de decisiones
- Importancia de no ahogar y de medir el rendimiento individual y colectivo (a la larga)
- *Nice pushing*: asertividad aplicada a la nueva realidad; conocer bien el trabajo del equipo

#### RELACIÓN

- Algunos valores clave: empoderamiento, transparencia, confianza, empatía...
- Sincronía con el equipo
- “Vernos tod@s”: videoreuniones para combatir el déficit presencial
- Autoridad, poder y respeto

#### (TELE) COMUNICACIÓN

- La lucha contra la saturación y el ruido
- Explicarnos bien a la primera
- Apoyarse, celebrar, reforzar, animar
- Administrar estratégicamente la disculpa y el feedback crítico



### 23. Gestión de equipos virtuales (1) [versión Presencial y Remoto]

Una situación sobrevenida e inesperada como la que estamos viviendo pone a prueba nuestras habilidades de liderazgo. El teletrabajo, en muchos casos, ha aparecido de golpe y es un cambio muy profundo que hemos hecho de prisa, nosotros y nuestros equipos, en medio de un confinamiento. Tenemos una gran oportunidad para liderar este cambio, para estar al lado de las personas y ayudar a convertir esta etapa de nuestro camino conjunto en un aprendizaje que nos haga mejores como personas y como equipo

#### ▶▶ OBJETIVOS

- Tomar consciencia de aspectos básicos para acompañar al equipo durante el confinamiento
- Disponer de estrategias para salir reforzados
- Ser capaz de diseñar una comunicación efectiva a pesar de la distancia y la situación
- Saber cómo adquirir criterios para escoger los recursos tecnológicos necesarios

#### ▶▶ CONTENIDOS

##### GESTIÓN DEL CAMBIO

- Teletrabajar es mucho más que trabajar a distancia
- Pautas para que la distancia no saque lo peor del equipo
- Generaciones y alfabetización digital: que todos nos sigan
- Adoptar las herramientas digitales sin parálisis por análisis; equivocarse de prisa

##### TAREA

- Alianza contra la procrastinación: objetivos, prioridades, planificación, seguimiento
- Recomendaciones para promover la autonomía y la agilidad en la toma de decisiones
- Importancia de no ahogar y de medir el rendimiento individual y colectivo (a la larga)

##### RELACIÓN

- Algunos valores clave: empoderamiento, transparencia, confianza, empatía...
- Sincronía con el equipo:
  - o Contactos: periodicidad, horarios, frecuencia, participantes...
  - o Horarios y biorritmos personales
  - o Medir la satisfacción de las personas del equipo
- “Vernos tod@s”: videoreuniones para combatir el déficit presencial



## COMUNICACIÓN

- La lucha contra la saturación y el ruido
  - o Preparar la reunión y verificar la necesidad
  - o Aprender a interrumpir las digresiones
  - o Poner orden a la diversidad de canales: Meet, Teams, Zoom, WhatsApp...
- Explicarnos bien a la primera:
  - o Adaptar los mensajes a cada integrante o subequipo; explicarse bien a la primera
  - o Asegurar la transferencia del mensaje, solicitar feedback de comprobación
  - o Evitar la tendencia al monólogo
- Apoyarse, celebrar, reforzar, animar

**RECURSOS:** recomendaciones generales

## 24. Gestión de equipos virtuales (2) [versión Webinar]

Una situación sobrevenida e inesperada como la que estamos viviendo pone a prueba nuestras habilidades de liderazgo. El teletrabajo, en muchos casos, ha aparecido de golpe y es un cambio muy profundo que hemos hecho de prisa, nosotros y nuestros equipos, en medio de un confinamiento. Tenemos una gran oportunidad para liderar este cambio, para estar al lado de las personas y ayudar a convertir esta etapa de nuestro camino conjunto en un aprendizaje que nos haga mejores como personas y como equipo

### ▶ OBJETIVOS

- Tomar consciencia de aspectos básicos para acompañar al equipo
- Ser capaz de diseñar un plan de actuación hacia la “nueva normalidad”

### ▶ CONTENIDOS

#### ANÁLISIS DEL EQUIPO

- Alfabetización digital
- Hábitos de teletrabajo y herramientas digitales consolidadas
- Expectativas de relación y comunicación
- Reacción emocional al cambio

#### PLAN DE ACCIÓN

- Tarea: establecer una alianza contra la procrastinación
- Relación: sincronizarse con el equipo
- Comunicación: luchar contra la saturación y explicarse bien a la primera
- Recursos: recomendaciones generales



## EFICIENCIA I EFECTIVIDAD

### 25. Dirección y dinamización de proyectos [P, R, E]

Nuestra tarea profesional diaria está marcada por el esfuerzo que tenemos que dedicar a todo tipo de proyectos y, tarde o temprano, se nos presenta el reto de liderar alguno. La dimensión relacional es fundamental para el éxito de un proyecto y necesitamos desplegar habilidades personales muy específicas para garantizar al máximo alcanzar los objetivos.

#### ▶ OBJETIVOS

- Definir los ejes estratégicos básicos y las particularidades de cada proyecto
- Identificar y revisar hábitos personales a la hora de dirigir
- Equilibrar las contribuciones y la comunicación entre los/las participantes
- Aplicar mecanismos de control y seguimiento que garanticen la consecución de los resultados

#### ▶ CONTENIDOS [duración recomendada: 20 horas]

##### Aspectos generales

- Definición y tipos de proyectos
- Fases habituales
- Contexto: cultura organizativa y *cliente*
- Visión política: las partes interesadas (*stakeholders*)

##### Liderazgo y motivación

- Competencias clave para dirigir proyectos
- Estilos y estrategias efectivos
- Factores para construir un ambiente de trabajo positivo
- Compromiso, implicación y motivaciones

##### Gestión del equipo

- Asignación de responsabilidades y tareas
- Roles, contribuciones y preferencias conductuales
- Etapas a tener en cuenta
- Plan de comunicación

##### Seguimiento de la tarea

- Retroalimentación y seguimiento
- Imprevistos y limitación de recursos
- Reuniones y coordinación efectivas
- La perspectiva *Agile*



## 26. Productividad personal y gestión del tiempo [P, R, E]

En general, nos motiva hacer el trabajo y hacerlo bien. A pesar de esto, cada uno de nosotros vive de manera diferente la relación con el tiempo, los recursos, la carga de trabajo, el equipo... Hasta el punto de que, a veces, el precio que pagamos por nuestra responsabilidad es demasiado alto. Necesitamos adquirir estrategias para gestionar con éxito escenarios de alta demanda productiva, de manera sostenible en el tiempo.

### ▶ OBJETIVOS

- Identificar creencias y pautas de comportamiento de nuestra relación con el tiempo
- Entender la utilidad y la importancia de la planificación del trabajo
- Aprender a fijar metas y objetivos
- Identificar fugas y ladrones de tiempo y aprender a gestionarlos
- Conocer estrategias y recursos para organizar y priorizar tareas
- Aumentar la eficacia y la eficiencia propia y la del equipo

### ▶ CONTENIDOS

#### Efectividad

- El tiempo como recurso
- Los hábitos y creencias y la influencia en la organización
- (Auto)excusas y coartadas

#### Fugas

- Ladrones internos y de la organización
- Gestionar las interrupciones
- Asertividad y autoridad

#### Organización

- Establecer objetivos y priorizar
- Tomar decisiones
- Hacer seguimiento



## 27. Organización del trabajo con Trello o Planner [P, R, W]

Cuando ya hemos tomado consciencia de los aspectos más importantes en relación con la gestión del tiempo en el trabajo y hemos puesto en marcha algunos cambios de hábitos, podemos completar la tarea aplicando alguna herramienta concreta de gestión. Trello o Planner pueden ser una opción interesante.

### ▶ OBJETIVOS

- Entender la utilidad y la importancia de la planificación del trabajo
- Identificar creencias y pautas de comportamiento de nuestra relación con el tiempo
- Saber utilizar las funcionalidades básicas de la herramienta de gestión Trello/Planner

### ▶ CONTENIDOS

#### Trello/Planner, un aliado de la eficiencia organizativa

- Qué es y para qué sirve
- Por qué utilizar
- Ventajas
- Cómo funciona:
  - Tableros, listas y tarjetas
  - Eficiencia personal y proyectos colaborativos

#### Recursos complementarios (recomendaciones)

- Teléfono y correo electrónico
- Reuniones
- Agenda
  - Actividades síncronas y asíncronas
  - Caos, Cronos y Kairós
  - Indicadores de productividad



## 28. Preparación y conducción de reuniones efectivas [P, R, W]

Poco a poco, hemos entendido que las reuniones no son una finalidad en ellas mismas, sino un medio más que tenemos a nuestra disposición para hacer avanzar los proyectos y alcanzar los objetivos. Bien gestionadas, se convierten, además, en una herramienta potente de difusión de cultura corporativa, de refuerzo de los liderazgos y de cohesión de los equipos.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Aumentar el nivel de efectividad de nuestras reuniones
- Aplicar criterios para prepararlas con más facilidad y aumentar su rendimiento
- Tomar consciencia de aspectos estratégicos relacionados

### ▶▶ CONTENIDOS

#### Preparación – pauta básica

- Escoger el tipo de reunión y el grado de necesidad
- Formular eficazmente los objetivos
- Definir la tarea y el modelo de toma de decisiones
- Replantear el orden del día y la convocatoria

#### Esquema general de conducción: técnica *pegasus*

- Presentación de los objetivos
- Explicación de la tarea
- Ganarse a los asistentes a los objetivos
- Agudeza sensorial
- Sintetizar cada decisión importante
- Utilizar la caza de las digresiones
- Síntesis de la etapa siguiente

#### EVALUACIÓN, MEJORA Y SEGUIMIENTO

- Calidad y cantidad de las reuniones
- Gráfica de intervenciones: análisis por medio de las categorías de Bales
- Feedback 0-5: identificación con el resultado y valoración de la relación
- Reuniómetro: análisis de costes en tiempo real
- Lista de autoevaluación: seguimiento binario de los factores básicos
- Aprovechamiento de los resultados como herramienta de motivación



## 29. Presentaciones en público [P, R]

Disponer del tiempo de otras personas para hacerles llegar propuestas, explicarles proyectos o compartir conocimiento es un privilegio que no siempre sabemos disfrutar ni aprovechar del todo. Hay algunas recomendaciones clásicas que, combinadas con la práctica, nos ayudarán a vivir nuestras presentaciones como una experiencia agradable y positiva.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Preparar las presentaciones de proyectos diversos con menos tiempo
- Aumentar la capacidad de influir y de transferir la información deseada
- Potenciar el rol individual y el de nuestro colectivo profesional
- Predisponer y motivar a los demás hacia presentaciones futuras

### ▶▶ CONTENIDOS

#### Contenido

- Definir el propósito
- Formulación eficaz del objetivo
- Fijar el guion (3 x 3) y los mensajes clave
- Motivación subjetiva y motivación objetiva
- Base retórica: comparación, analogía y metáfora

#### Exposición

- Proceso del discurso (AMIC)
  - Captar la Atención
  - Motivar y adaptarse al interlocutor
  - Desarrollar las ideas - creatividad
  - Conmover y concluir
- Emoción y comunicación no verbal (congruencia)
- “Defensas asertivas” básicas; gestión de resistencias e interrupciones
- Utilizar el feedback crítico

#### Factores de influencia

- Modelos de influencia: persuasión, manipulación y alivio psicológico
- Uso persuasivo de la voz
- Gestualidad y postura (recomendaciones)



### 30. Atención a la ciudadanía y a las personas usuarias [P, R, W, E]

En medio de los cambios que viven los servicios y los modelos de atención a los clientes, usuarios y personas en general, la atención directa personal todavía tiene un papel importante. Cada vez más tecnificado y vinculado a los casos de resolución más compleja y más difíciles de automatizar.

#### ▶ OBJETIVOS

- Aplicar factores clave para la atención directa
- Conseguir buenos resultados con facilidad y eficiencia
- Conocer algún recurso para gestionar la tensión y el conflicto
- Reforzar el compromiso con la atención y la actitud de mejora constante

#### ▶ CONTENIDOS

##### Base personal

- Estilos de comunicación y dimensión no verbal/paraverbal
- Relación con el conflicto y el choque de intereses
- Fortalezas y debilidades; valores y creencias
- Competencias personales: autoconsciencia, autorregulación y automotivación

##### Aspectos generales

- Características y fases de la atención presencial y de la telefónica
- Experiencia de cliente: base emocional de la atención a la ciudadanía
- Gestión de los momentos de la verdad
- Actitudes de relación y control de la primera reacción

##### Resolución efectiva

- Eficacia: expectativas y soluciones
- Recursos verbales (argumentario) y no verbales (voz, gestualidad y actitud corporal)
- Escucha activa, un factor clave de la relación
- Feedback, disculpa y agradecimiento



### 31. Violencia en el puesto de trabajo ejercida por terceros [P, R]

Muchas personas trabajan en posiciones que reciben mucha presión de sus clientes internos o externos, al límite de la agresión física. Como complemento a otras medidas imprescindibles vinculadas con la Seguridad laboral, es importante entrenar habilidades personales que ayuden a convivir con las emociones que generan estas situaciones y a crear estrategias de autoprotección.

#### ▶▶ OBJETIVOS

- Conocer las fortalezas, las debilidades, las creencias y las oportunidades de mi estilo de comunicación
- Explorar nuevas técnicas, estrategias y valores, para afrontar las situaciones de complejidad especial
- Entrenar el feedback crítico y la asertividad orientados a la mejora del servicio al ciudadano

#### ▶▶ CONTENIDOS

##### Base personal

- Estilos de comunicación: fortalezas y debilidades individuales en relación con la atención y la resolución de los casos difíciles
- Creencias, valores, emociones y pensamientos que limitan nuestra efectividad
- Motivación y concepción de la atención al usuario

##### Estrategias de actuación

- Impacto irreversible de la primera reacción
- Simpatía, antipatía y empatía: claves verbales y no verbales
- Asertividad versus agresividad y pasividad
- Habilidades asertivas

##### Comunicación en situaciones de crisis [PASEC]

- **Persuasión:** claves verbales y no verbales (palabras, gestos y voz persuasiva)
- **Acompasamiento:** transcender las palabras del interlocutor y distinguir claramente entre ofensa y agresión
- **Seguridad:** gestión consciente de las emociones; la *máscara* de la seguridad
- **Escuchar:** factores para conseguir una escucha activa *des de cero*
- **Claridad:** centrarse en el mensaje a transmitir y evitar las percepciones



## 32. Herramientas de comunicación no violenta para atender al público [P, R]

Divulgar consignas y recomendaciones para el control de la violencia y el uso de estrategias no violentas de resolución de conflictos es un primer nivel de actuación imprescindible para **prevenir las situaciones violentas en el trabajo**, tanto las internas o de fuera hacia dentro (tipo III) como las de dentro hacia fuera (tipo II). Hay que tener en cuenta, también, que, según la *European Agency for Safety and Health at work*, las víctimas más frecuentes de los diversos tipos de violencia en contextos laborales son **personas trabajadoras que están de cara al público**, especialmente profesionales de los campos relacionados con la salud física y mental y, también, personal de hostelería o ventas.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Aplicar aspectos básicos de la comunicación no violenta de Marshall Rosenberg
- Incorporar algunos factores clave para evitar el incremento de la tensión y el conflicto
- Potenciar relaciones sostenibles con cualquier persona de dentro o fuera de la organización
- Gestionar las situaciones difíciles desde una perspectiva más global (no solamente personal)
- Practicar recursos verbales y no verbales para momentos clave (rechazar, discrepar, ordenar...)

### ▶▶ CONTENIDOS

#### Base personal

- Estilos de comunicación: fortalezas y debilidades individuales en relación con la atención y la resolución
- Tipos de violencia laboral y niveles de prevención
- Relaciones simétricas: derechos y deberes
- Creencias, valores, emociones y pensamientos que limitan nuestra efectividad
- Motivación y concepción de la atención al público

#### Comunicación no violenta

- Principios básicos de Marshall Rosenberg
- Fase 1: Autopercepción y percepción de la otra parte; observar sin evaluar
- Fase 2: Identificar y expresar los sentimientos (versus los pensamientos)
- Fase 3: Asumir la responsabilidad de los sentimientos; diferenciar entre ofensa y agresión
- Fase 4: Tener claro qué pedimos y saber pedirlo: ¿petición o exigencia?

#### Recursos complementarios

- El modelo SCARF: lo que necesita nuestro cerebro
- Gestión de la primera reacción: simpatía, antipatía y empatía
- Metamodelo del Lenguaje (PNL)
- Abordaje de las “conductas disruptivas” desde el *coaching*: autogestión, curiosidad, escucha, profundizar/impulsar, intuición



### 33. Autogestión de fortalezas para nuevos mandos [P, R]

Fundamentado en el Coaching de Fortalezas de la doctora Eva Katharina Herber. Inspirados en este enfoque, identificamos las habilidades y talentos de cada persona para explotarlas al máximo. Esta acción facilita lograr los objetivos de la organización y potencia las capacidades, la motivación y el bienestar personales.

#### ▶▶ OBJETIVOS

- Identificar las principales fortalezas personales y en qué estado se encuentran
- Dotar de equilibrio a las diferentes fortalezas de la persona
- Fomentar el uso en el entorno laboral y su adaptación a los objetivos del equipo de trabajo

#### ▶▶ CONTENIDOS

##### **Bases del Coaching de Fortalezas**

- Introducción a la Psicología Positiva
- Identificación de Fortalezas personales
- Test de perfil de Fortalezas
- Evaluación de Fortalezas

##### **Estrategias avanzadas**

- Potenciar
- Equilibrar
- Combinar
- Substituir.
- Método ABCDE
- Actividades par conseguir un funcionamiento óptimo

##### **Uso de las Fortalezas en situaciones específicas**

- Adaptación al entorno laboral específico
- Mejora de la comunicación con los diferentes integrantes del equipo de trabajo
- Cómo alcanzar metas personales y de la organización a través de las fortalezas



## TRANSFORMACIÓN

### 34. Neurociencia en las organizaciones (Neurociencia aplicada para cualquier profesional) [P, R, W]

Los avances en neurociencia de los últimos años han aportado descubrimientos aplicables al liderazgo, la empresa, el marketing, la economía, la educación, la psicología, la medicina, entre otros. Comprender el funcionamiento del cerebro y sus reacciones nos ayuda a comprender los procesos neuronales que explican la conducta, la toma de decisiones, la motivación, la inteligencia emocional, la forma de relacionarnos, el aprendizaje, etc. Dotarnos de este conocimiento se convierte en una ventaja competitiva para gestionar la organización y las personas que trabajan en ella.

#### ▶ OBJETIVOS

Conocer los aspectos básicos del funcionamiento del cerebro y su impacto en las personas para alcanzar objetivos diferenciadores y mejorar la eficacia en nuestra contribución personal

- Conocer algunas bases de los procesos mentales y de las emociones en las organizaciones
- Identificar qué elementos marcan la diferencia en las organizaciones, bajo la perspectiva de las neurociencias
- Analizar los procesos organizativos habituales bajo la perspectiva de las neurociencias: atención y percepción, memoria, aprendizaje, creatividad, toma de decisiones, gestión de conflictos...
- Crear un Plan de Acción específico para aplicar los aprendizajes en el trabajo

#### ▶ CONTENIDOS

##### Neurociencia básica: lo que sabemos del cerebro

- El cerebro triuno
  - o Cerebro réptil, límbico y neocortex ¿para qué sirven?
  - o Triadas instinto, sentimiento y pensamiento
  - o Neurofisiología y neuroanatomía básicas
- Cómo aprende el cerebro
  - o Memoria, atención y aprendizaje
  - o La plasticidad: índice de plasticidad de la organización
  - o Cómo aumentar la capacidad de aprendizaje



### **Neurociencia aplicada a las organizaciones**

- El aprendizaje, la vida social y el sentido de pertenencia
- El modelo de cambio intencional de Boyatzis
- El efecto del mindfulness en las organizaciones
- The Healthy Mind Platter
- La gestión del cambio
- Neurociencia, estrés y rendimiento
- Organizaciones conscientes
- El impacto del líder mindful

### **Algunas fuentes de inspiración**

- Enología y neurociencia
- Neuromárketing (Jürgen Klaric)
- Simon Sinek, Los líderes comen al final
- Olores, emociones y motivaciones

### **Plan de Acción Individual**

- Casos críticos
- Momentos de la verdad
- HACER Y DEJAR DE HACER



### 35. CREAtividad [P, R]

La creatividad es una de las competencias más demandadas en el entorno VUCA en qué navegamos. Es imprescindible para responder ante el cambio, para presentar un mapa de opciones ante una necesidad, para fomentar la empatía, para inspirarnos y para inspirar. Con nuestro comportamiento creativo ayudamos a aumentar las oportunidades de encontrar mejores soluciones y de utilizar los recursos de manera más eficiente.

#### ▶▶ OBJETIVOS GENERALS

- Entender el valor de la creatividad y definir los factores que determinan un estil creativo
- Identificar los principales obstáculos internos y externos que frenan el espíritu creativo (amenazas, creencias, rutinas...)
- Conocer y entrenar técnicas que estimulen la creatividad
- Aprender a evaluar su impacto y automatizar el uso

#### ▶▶ CONTENIDOS

**Cómo pensamos, cómo aprendemos, cómo nos emocionamos:**

- Activación del pensamiento lateral
- Conexión entre motivación y creatividad
- Neurociencia: el cerebro plástico, cómo muscularlo

**Entrenamiento de la creatividad y la innovación**

- Técnicas de creatividad:
  - 6 sombreros de De Bono
  - Máscaras
  - *Brainstorming*
  - *Visual thinking*
  - Mapas mentales
  - SCAMPER
  - Otras
- Creatividad y persuasión: aprender a empoderar la creatividad de los equipos
- Fuentes de innovación/fuentes de inspiración



## 36. Perspectiva de género [P, R]

Más allá de ser un requerimiento político o legal, la inclusión de las políticas de igualdad y de la gestión con perspectiva de género son una demanda social creciente que implica un cambio cultural global. Las acciones de formación y sensibilización ayudan a acompañar a los diversos colectivos de una organización en este cambio de modelo de relaciones y de valores. El reto, pero, es conseguir que participen las personas que más lo necesiten y no limitarse a atraer a las personas ya convencidas o “militantes” del cambio.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Sensibilizar sobre la necesidad de incorporar la perspectiva de género en la actividad diaria
- Modificar la práctica profesional personal y contribuir a la mejora general

### ▶▶ CONTENIDOS

- Base legislativa (europea, estatal y catalana)
- Prejuicios sexistas
- Sistema sexo-género
- Buenas prácticas y herramientas inclusivas:
  - o Conciliación
  - o No discriminación
  - o Selección y contratación en clave de género
- Herramientas de recogida de información en la empresa, indicadores de género
- Acciones de mejora



### 37. Lenguaje inclusivo y no sexista [P, R] (NUEVO)

El lenguaje es la herramienta más importante para la inclusión, para luchar contra la discriminación y las diferentes formas de violencia. En este curso de Fundamentos prácticos del lenguaje inclusivo, aprenderemos cuáles son las bases del lenguaje inclusivo y cómo podemos aplicarlo en la comunicación para construir un mundo más igualitario, así como, a identificar el lenguaje sexista. Al final de este curso, más allá de tener una guía de pasos a seguir, conseguiremos deconstruir la forma en la cual entendemos el lenguaje y la forma en la cual nos expresamos, promoviendo la apertura y el respeto hacia la diversidad e identidad de género.

#### ▶▶ OBJECTIUS

- Comprender las consecuencias perjudiciales que provoca el lenguaje sexista.
- Advertir de los mecanismos sociales subyacentes al lenguaje sexista.
- Saber identificar usos sexistas del lenguaje.
- Hacer uso de herramientas prácticas para implementar el lenguaje inclusivo en el día a día.
- Conocer palabras genéricas o de uso común que reemplacen las palabras sexuadas y discriminatorias.

#### ▶▶ CONTINGUTS

- El lenguaje: pensamiento i construcción social
  - o Androcentrismo lingüístico
  - o Consecuencias del lenguaje sexista
- Lenguaje inclusivo
  - o Perspectiva de género interseccional
- Análisis de los contenidos sexistas en el lenguaje visual y textual
  - o Paridad en la representación
  - o Estereotipos sexistas
- Propuestas de lenguaje no sexista e inclusivo
  - o Palabras inclusivas y marcadas
  - o Construcción del lenguaje: redacción de fórmulas y formularios



### 38. Discrepancia positiva [P, R, E]

Reaccionar de una manera creativa a situaciones de cambio, conflicto o desencuentro, es una de las fuentes de generar innovación y ver el problema como una oportunidad de crear nuevo valor. Para poder hacer esto, es esencial ver la discrepancia como un factor positivo y saber sacar partido del ella. La innovación necesita predisposición personal y entornos organizativos adecuados que la potencien.

#### ▶▶ OBJETIVOS GENERALES

- Tomar consciencia de los factores personales que limitan nuestra capacidad de discrepar
- Conocer estrategias individuales y organizativas para cuestionar el *status quo* y la zona de confort
- Aplicar recursos desafiantes en la tarea cotidiana

#### ▶▶ CONTENIDOS

##### Aspectos personales

- La discrepancia como una oportunidad de innovar
- Valores y creencias frente al *status quo*
- Factores personales y la innovación (DISC)
- Las distorsiones cognitivas

##### Aspectos organizativos

- El Factor EVA o desobediencia inteligente
- El círculo de Seguridad de Simon Sinek
- Las 4 posiciones perceptivas de Robert Dilts



### 39. *Followership* (trabajo): de la subordinación a la asociación [P, R]

En los últimos años, varios autores se han interesado por las acciones, las habilidades y las actitudes relacionadas con el hecho de seguir a una persona que lidera. La idea de base es que líder y seguidor/a (*follower*) son dos dimensiones interrelacionadas e interdependientes.

#### ▶▶ OBJETIVOS

- Tomar consciencia del poder transformador que el concepto de *followership* (seguimiento) puede llegar a tener en la propia actividad profesional
- Aprender a aplicarlo en la realidad personal

#### ▶▶ CONTENIDOS

- El seguimiento (*followership*) como fundamento del liderazgo
- Beneficios de trabajar con “asociados” (*followers*) más que con “subordinados”
- Comportamientos y actitudes que marcan la diferencia
- “Desobediencia inteligente” y discrepancia positiva
- Decisiones concretas para un plan de transformación personal



## 40. Liderar los cambios [P, R]

Una de las actividades en qué se ve implicada una persona que lidera equipos o proyectos es el acompañamiento de los cambios. El trabajo consciente en este sentido puede ayudar a reducir los tiempos de asimilación de los cambios y a aumentar su valoración positiva.

### ▶▶ OBJETIVOS

- Tomar consciencia de las competencias personales
- Conocer recursos para impulsar los cambios y la innovación dentro de la organización
- Saber aplicar estrategias concretas en la propia realidad profesional

### ▶▶ CONTENIDOS

- Autoanálisis y autodiagnóstico: DISC y otras herramientas
- 4 imprescindibles: confianza, rol, efectividad e influencia
- Claves del liderazgo transformador
- 7 niveles de consciencia del cambio
- Poder movilizador de la “metáfora”
- Actitudes y comportamientos de un líder innovador



## 41. Afrontar los imprevistos y la incertidumbre en el trabajo [P, R]

Cada vez estamos más instalados de manera global en un entorno cambiante, cargado de incertidumbres. Podemos reforzar nuestra capacidad de convivir con esta realidad y asimilarla con menos coste personal y, al mismo tiempo, podemos ayudar a otras personas a hacerlo.

### ▶ OBJETIVOS

- Explorar nuestro grado de predisposición a asimilar cambios
- Conocer algunos factores clave per gestionarlos con el mínimo desgaste
- Aplicar técnicas de comunicación preventiva
- Convivir con la incertidumbre y el estrés por el cambio

### ▶ CONTENIDOS

#### El cambio: oportunidad o amenaza

- Ámbitos de inseguridad y zona de confort
- Creencias impulsoras y resistencias
- Posicionamientos ante los cambios

#### Barreras y potenciadores del cambio

- Factores necesarios para conseguir un cambio con éxito
- Competencias efectivas: flexibilidad, trabajo en equipo, habilidades interpersonales, actualización, confianza
- Estrategias para impulsar los cambios

#### El ciclo evolutivo del cambio

- Fases más frecuentes y emociones asociadas
- Recursos personales: comunicación objetiva
- Importancia de preguntar y saber aceptar juicios críticos



## 42. Introducción de la cultura Agile en la empresa [P, R, W] (NUEVO)

Las metodologías Agile han nacido como un intento de dar respuesta a un mundo en cambio permanente donde cada vez cuesta más planificar y pensar a largo plazo. El objetivo de este curso es conocer los principios y valores que hay detrás de las metodologías ágiles y dar los primeros pasos para la implementación de la agilidad en la empresa y ganar en eficiencia y efectividad.

### ▶▶ OBJECTIUS

- Entender los principios de las metodologías Agile para decidir cuál es el encaje con la cultura de la organización y empezar a hacer los primeros pasos.
- Conocer los fundamentos del Agile Manifesto
- Tomar conciencia de los diferentes estilos culturales en las organizaciones y de las compatibilidades o incompatibilidades con la cultura Agile
- Conocer el marco de liderazgo necesario para la implementación de un equipo Agile

### ▶▶ CONTENIDOS

#### Los orígenes de la agilidad

- Gestión predictiva vs adaptativa: navegando el cambio
- Los antecedentes: Kodak y Toyota

#### Fundamentos Agile

- Agile Manifesto
- Los 4 valores
- Agile en la práctica: 12 principios

#### Cultura corporativa

- Estilos culturales en las organizaciones
- ¿Encaja la cultura de la tu organización con los principios Agile?

#### Liderazgo Agile

- Rasgos característicos de los equipos Agile
- Introducción al liderazgo Agile y al liderazgo servicio

