



# CAR Master training

## Temario del taller presencial

Día 5

Liderazgo



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

## Contenido

1	INTRODUCCIÓN .....	3
1.1	Formación presencial.....	4
2	PROGRAMA DEL TALLER .....	5
2.1	Objetivos.....	5
2.2	Objetivos de la sesión .....	5
2.2.1	Mantenimiento productivo total .....	5
2.2.2	Proceso de producción.....	6
2.2.3	Métodos de control de calidad.....	6
2.2.4	Conocimientos económicos y organizativos .....	7
2.2.5	Competencias Digitales .....	7
2.2.6	Comunicación Profesional .....	7
2.2.7	Papel del liderazgo .....	8
2.3	Duración .....	8
2.4	Textos, materiales o equipos requeridos .....	9
2.5	Grupo objetivo .....	10
2.6	Evaluación del taller.....	10
3	LA FORMACION.....	10
3.1	Dia 5 – Liderazgo.....	10
4	ANEXO .....	21

# 1 INTRODUCCIÓN

El proyecto CAR Master, nº 2021-1-CZ01-KA220-VET-000033332, es un proyecto europeo que cuenta con el apoyo de ERAMUS+ – KA2 Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas, Asociaciones estratégicas para la educación en FP.

El proyecto se centra principalmente en el programa educativo semipresencial CAR Master y en la creación de una plataforma online como herramienta para métodos innovadores que eduquen a los maestros. El objetivo de nuestro proyecto es identificar los requisitos de cualificación actuales de los másteres CAR en el sector de la automoción europeo.

El 40 % de la educación está disponible en línea en el programa CAR Master, y esta herramienta se apoya en la formación presencial, que consiste en el 60% de todo el contenido de aprendizaje. La plataforma de aprendizaje en línea ofrece métodos de educación modernos y atractivos: MOOC, microaprendizaje, gamificación, etc.

Para lograr este objetivo, CAR Master tiene la intención de crear una base de conocimiento no académica estandarizada con el material de aprendizaje para difundir la información sobre los beneficios y desafíos del aprendizaje combinado en Europa. Más concretamente, los resultados del proyecto son los siguientes:

**Resultado 1: Definición de las competencias clave**

**Resultado 2: Plan de estudios de maestría**

**Resultado 3: Plataforma de experiencia CAR Master Learning**

**Resultado 4: Estudio presencial**

**Resultado 5: Acreditación CAR Master**

**Resultado 6: Finalización de la plataforma CAR Master learning**

El programa de esta formación, es parte del resultado 4– Estudio presencial. Estamos utilizando la metodología flipped classroom, en la que el grupo objetivo contará con el apoyo de una formación presencial para graduar con éxito todas las sesiones de aprendizaje, incluidos los materiales de aprendizaje de los resultados 2 y 3.

El programa del taller es un documento muy detallado para el profesorado, que incluye el horario, los objetivos y los métodos de enseñanza para trabajar con el grupo objetivo durante las sesiones presenciales.

En consecuencia, el proyecto Erasmus+ CAR Master tiene como objetivo las siguientes actividades:

Definir el marco competencial de los jefes de producción

Mejorar la combinación de habilidades duras y blandas de los gerentes de producción (masters)

Desarrollar una educación abierta y prácticas innovadoras en un ámbito digital y presencial (blended learning)

Crear una plataforma en línea como herramienta para métodos innovadores que eduquen a los maestros.

El **programa de esta formación se estableció para personas** que trabajan en empresas de producción con personas responsables de producción, capataces, jefes de equipo o gerencia productiva. El objetivo principal es desarrollar las competencias que los gestores productivos necesitan para el trabajo práctico diario en las empresas industriales. Ofrece una visión general de los objetivos, el grupo destinatario y el contenido de los materiales didácticos. Además, proporciona al profesorado de personas adultas ideas sobre cómo incluir estos contenidos en su enseñanza y cómo impartirlos a sus alumnos.

### 1.1 Formación presencial

La metodología CAR Master consta de 10 unidades de aprendizaje en MOOC:

**Unidad 1: Mantenimiento productivo total**

**Unidad 2: Proceso de producción**

**Unidad 3: Métodos de control de calidad**

**Unidad 4: Competencias Digitales**

**Unidad 5: Conocimientos económicos y organizativos**

**Unidad 6: Comunicación profesional**

**Unidad 7: Nuevas tecnologías**

**Unidad 8: Medio ambiente y competencias ecológicas**

**Unidad 9: Promoción de la salud y prevención de riesgos**

**Unidad 10: Papel del liderazgo**

Todas las unidades de contenido tienen en la plataforma online las secciones herramienta de autoevaluación, MOOC con cuestionarios, gamificación y microlearning.

La formación presencial consta de 5 días para apoyar el autoaprendizaje durante la sesión de aprendizaje a través de la plataforma de experiencia CAR Master Learning. El programa del taller sigue las 7 unidades de todo el contenido de aprendizaje de la siguiente manera:

Día 1: Mantenimiento productivo total (4 horas) y proceso de producción (4 horas)

Día 2: Métodos de control de calidad (4 horas) y Conocimientos económicos y organizativos (4 horas)

Día 3: Competencias Digitales (8 horas)

Día 4: Comunicación Profesional (8 horas)

Día 5: Rol del liderazgo (8 horas)

Por lo tanto, apoyamos el uso del principio de **aula invertida** con herramientas de autoevaluación, MOOC, microaprendizaje y gamificación (PR3) principalmente para las partes teóricas de los cursos

que no requieren una interacción intensiva entre estudiantes y profesores. Esto libera la discusión entre el profesor y el alumno dentro de la subvención directa a la docencia: en una reunión cara a cara, hay más espacio para los temas críticos, las explicaciones más profundas o la confrontación de las opiniones de los expertos y su defensa.

Este documento se dirige principalmente al profesorado de personas adultas trabajadoras en empresas. Se trata de un temario detallado con el horario propuesto, que puede ser modificado en función de las necesidades del profesorado y especialmente de las personas participantes en la formación.

## **2 PROGRAMA DEL TALLER**

### **2.1 Objetivos**

El objetivo de esta formación es ayudar a las personas a ser más efectivos en su trabajo diario. Practicarán los conocimientos desde el autoaprendizaje con muchos ejemplos prácticos, estudios de casos con el apoyo de la persona formadora y en el equipo.

Las personas participantes serán capaces de utilizar los conocimientos teóricos en la práctica.

Las personas participantes serán capaces de utilizar los conocimientos teóricos en la cooperación en equipo.

Las personas participantes comprenderán las consecuencias de los temas apropiados en el uso práctico.

Las personas participantes aprenderán a compartir las habilidades adquiridas con el resto de participantes.

### **2.2 Objetivos de la sesión**

Los objetivos de la sesión para los participantes del taller se indican en el anexo N° 1 (Programa del taller a tiempo completo) y deben compartirse con los participantes antes del taller o al comienzo del mismo.

#### **2.2.1 Mantenimiento productivo total**

Después de completar la sesión "Principios de Mantenimiento Productivo Total" la persona participante sabrá y será capaz de:

- Conceptos básicos en torno al mantenimiento
- Describir las estrategias de mantenimiento
- La importancia económica del mantenimiento
- Describir los puntos débiles típicos
- Los fundamentos más importantes del Mantenimiento Productivo Total (TPM)
- El concepto de los 8 pilares de TPM
- Objetivos de TPM

- El método 5S
- Los conceptos básicos más importantes de la gestión de personas bajo TPM
- El concepto de mantenimiento autónomo
- Cómo introducir el concepto de TPM a los empleados
- Cómo delegar tareas
- El concepto de mantenimiento autónomo

### 2.2.2 Proceso de producción

En esta sesión se abordan los conceptos básicos más esenciales del proceso de producción. La persona participante aprenderá:

- Elementos e instrumentos importantes en torno a la planificación del trabajo y los procesos
- Estrategias de planificación y métodos de planificación
- Codificación y numeración
- Las tareas de programación
- Cómo se compone el tiempo de entrega
- Los términos más importantes de la capacidad y la gestión de materiales
- Métodos y objetivos en torno a la planificación de materiales, así como a la organización del tiempo de trabajo
- Los objetivos de la gestión de la capacidad
- Planificación de necesidades de material
- Fundamentos de la organización del tiempo de trabajo y de explotación
- Los principios de la producción Lean y las herramientas asociadas
- Los fundamentos de la cadena de valor y cómo reducir fundamentalmente los residuos a lo largo de ella
- Cómo funciona el sistema KANBAN

### 2.2.3 Métodos de control de calidad

La persona participante tendrá los siguientes conocimientos para:

- Conocer lo que implica la planificación de la calidad
- Capaz de nombrar los niveles de planificación de la calidad
- Conocer las características de calidad
- Capaz de describir las ventajas internas y externas de los sistemas de gestión de la calidad
- Conocer los objetivos, principios y beneficios de los sistemas de gestión de la calidad
- Conocer el enfoque del proceso de mejora continua (CIP) para la calidad de productos, procesos y servicios.
- Capaz de nombrar las fases de CIP
- Conoce las diferencias entre CIP y Kaizen
- Cuatro importantes herramientas de gestión de la calidad y su uso en la industria automotriz (diagrama de Ishikawa/espina de pescado, método 5 Why, Poka-Yoke)

#### 2.2.4 Conocimientos económicos y organizativos

En esta sesión la persona participante aprenderá sobre:

- Las subáreas de contabilidad
- Los principios y las tareas de control
- Definiciones Los términos ingresos y gastos
- Definiciones El término costes
- Nombrar los objetivos de la planificación de los recursos humanos
- Definiciones Planificación cualitativa de recursos humanos y describir el procedimiento en la planificación cualitativa de recursos humanos
- Definiciones de los términos sistema de pago y remuneración
- Los requisitos mínimos europeos de condiciones de trabajo
- La normativa de la UE para mejorar la conciliación de la vida laboral y familiar
- Preguntas que se les permite hacer durante una entrevista de trabajo

#### 2.2.5 Competencias Digitales

En esta sesión la persona participante podrá:

- Comprender las características básicas de la seguridad de los datos.
- Comprende los términos ciberdelincuencia y piratería informática.
- Ser capaz de reconocer correos electrónicos maliciosos y no solicitados.
- Conozca las medidas para proteger físicamente las computadoras y los dispositivos móviles.
- Conocer las importantes funciones matemáticas y estadísticas de Excel.
- Ser capaz de visualizar los datos adecuadamente.
- Ser capaz de crear una tabla dinámica.
- Comprender las características básicas de la seguridad de los datos.
- Comprende los términos ciberdelincuencia y piratería informática.
- Ser capaz de reconocer correos electrónicos maliciosos y no solicitados.
- Conozca las medidas para proteger físicamente las computadoras y los dispositivos móviles.
- Conocer las importantes funciones matemáticas y estadísticas de Excel.
- Ser capaz de visualizar los datos adecuadamente.
- Ser capaz de crear una tabla dinámica.

#### 2.2.6 Comunicación Profesional

Después de completar esta unidad, la persona participante tendrá los siguientes conocimientos para:

- Comprender cómo se estructuran los procesos de comunicación.
- Explicar cómo funciona la comunicación según el modelo emisor-receptor.
- Conocer las posibles razones de los malentendidos comunicativos.
- Explique qué objetivos se pueden perseguir con técnicas de interrogación.
- Explique cuándo existe un conflicto y cuáles son las características básicas.
- Nombra las características básicas de una escalada.
- Conocer los patrones básicos de resolución de conflictos.

- Conozca los posibles temas de disputa que pueden conducir a conflictos.
- Conocer herramientas para situaciones de comunicación difíciles.
- Explique los posibles objetivos de la reunión.
- Conozca las reglas de preparación de reuniones.

### 2.2.7 Papel del liderazgo

La persona participante tendrá los siguientes conocimientos para:

- Definir los estilos de liderazgo y enumerar la competencia de los líderes.
- Conocer los pilares básicos del liderazgo exitoso (de equipos).
- Conoce la definición de un rol de equipo.
- Presentan diferentes circunstancias que tienen un efecto motivador en los empleados.
- Conocer las características del diseño de trabajo adecuado al envejecimiento.
- Describir cómo la edad puede influir en la capacidad para trabajar y en la prevención conductual del trabajo en la vejez.
- Explica el término género.
- Explique la relación entre el lenguaje y la realidad y utilícelo para argumentar a favor de un lenguaje sensible al género.
- Conciencia de que la desigualdad de trato entre hombres y mujeres no se basa únicamente en factores biológicos sino más bien sociales.
- Saber qué es la diversidad intercultural y puede apoyar eficazmente la diversidad cultural, promover la comunicación y el entendimiento interculturales.

## 2.3 Duración

La duración recomendada de la formación es de 5 días, 8 horas diarias y 40 horas en total. La duración recomendada para cada una de las 7 sesiones de aprendizaje y se puede cambiar de acuerdo con los requisitos de la empresa o las personas participantes en particular. La formación está diseñada para apoyar a las personas participantes en todo el proceso de aprendizaje semipresencial:

- Explicar a las personas participantes la metodología completa de CAR MASTER
- Preparar a las personas participantes para todas las fases del aprendizaje semipresencial y ser una guía de apoyo durante la formación.
- Proporcionar las personas participantes apoyo presencial, actividades interactivas y ejemplos prácticos de los contenidos de aprendizaje.
- Asegurar a las personas participantes los diversos métodos interactivos en grupos, parejas o autoaprendizaje con el apoyo del profesorado en la clase.

Todas las actividades propuestas se especifican con más detalle y con un tiempo estimado. Pero, por supuesto, la ejecución de la actividad o la discusión de la evaluación final es directamente proporcional al número y la actividad de los participantes, y el tiempo planificado podría ser mayor. Corresponde al profesorado gestionar las actividades y debates en beneficio de todos los participantes y ajustar la cantidad y duración de todas las actividades propuestas al grupo concreto de las personas participantes.



La duración y el horario mencionados de toda la formación son solo una recomendación. Si el profesorado considera que sería útil prolongar la duración por más días utilizando todas las actividades propuestas, se puede proporcionar. La duración mínima de 5 días/40 horas debe mantenerse alcanzando el efecto educativo requerido para el grupo objetivo.

Corresponde al profesorado adaptar un conjunto de actividades propuestas a los hábitos nacionales y locales. El profesorado es el que está más familiarizado con las necesidades de un grupo en particular, por lo que depende de la persona cambiar el inicio del taller (por ejemplo, de 9:00 a 8:00) o la duración del taller de 8 a 6 horas y planificar más días para mantener la duración recomendada. El profesorado puede entender el contenido de aprendizaje propuesto como un conjunto de actividades recomendadas, y su uso y composición deben respetar estrictamente las necesidades de un grupo de personas participantes.

Se recomienda realizar el 1er día antes de comenzar todo el estudio para obtener la información adecuada sobre cómo funciona toda la metodología de aprendizaje.

Los otros días deben seguir a la semana (o más) después del autoestudio de la unidad/tema apropiado.

La recomendación para el período total del taller presencial es de 5 semanas (1 día por semana), pero la decisión final sobre cómo implementar este taller depende del profesorado. La formación también se puede realizar como entrenamiento intensivo en 1 semana, dividirla en sesiones de 5 días.

## **2.4 Textos, materiales o equipos requeridos**

Cada actividad propuesta tiene su estructura con una descripción detallada de los textos, materiales o equipos requeridos. Los siguientes elementos son generalmente necesarios para el funcionamiento exitoso del taller en general.

### Para las personas participantes:

Enlace a textos de aprendizaje para el autoaprendizaje: Registro en la plataforma CAR Master, incluida la herramienta de autoevaluación

Notebook/tableta/smartphone para sesiones de autoaprendizaje

papeles/lápices, etc.

### Para el profesorado:

rotafolio, tablero

Proyector de datos para presentaciones

cuaderno

Tarjetas para los participantes

papeles, lápices

material de difusión del proyecto (vídeo de relaciones públicas, folletos, etc.)

equipo indicado directamente en la descripción de cada actividad.

## 2.5 Grupo objetivo

El grupo objetivo al que nos dirigimos está formado principalmente por personas que trabajan en el área de producción. Implementan la decisión de gestión directamente en el trabajo del resto de personas del área. Tienen un impacto directo en la calidad de los productos y en la eficacia del proceso. En este momento, todas las empresas industriales carecen de personal capacitado para el puesto de jefatura de área

. En general, el público objetivo de CAR Master es:

Empresas industriales

Profesorado de producción industrial

Personas expertas en RRHH

Instituciones educativas

Se recomienda tener un pequeño grupo de participantes, máximo de 15 personas.

## 2.6 Evaluación del taller

La persona participante será un graduado exitoso si participa en el 70% de la duración total del taller, es decir, tiene que pasar al menos 28 horas en aprendizaje presencial (en caso de las 40 horas recomendadas planificadas). Después de una participación exitosa, el participante recibirá el certificado que confirma la asistencia. El modelo de certificado se adjunta a dicho documento como Apéndice N° 3.

Se recomienda preguntar a las personas por sus expectativas al inicio del taller presencial y obtener la retroalimentación final el último día de la formación. La evaluación continua se realizará al final de cada jornada lectiva.

La evaluación de los conocimientos y habilidades se realizará de forma continua durante la sesión por parte del profesorado. Las personas participantes recibirán recomendaciones individuales de forma continua durante toda la formación.

El profesorado debe valorar los éxitos parciales del aprendizaje y apoyar individualmente a cada participante.

# 3 LA FORMACION

## 3.1 Dia 5 – Liderazgo

### Introducción:

El quinto día de la metodología presencial se centra en el décimo tema de aprendizaje: Rol de liderazgo de los maestros. La duración del aprendizaje de este tema debe ser de 8 horas; Toda la jornada de aprendizaje está prevista para 8 horas de aprendizaje con breves pausas para el café y 1 hora para el almuerzo. El horario planificado se puede cambiar de acuerdo con las necesidades del entrenador y el grupo de participantes, también es posible dividirlo a 2 medios días.

### 9:00 – 10:00 – Bienvenida, presentación y expectativas

En los primeros 30 minutos, el profesor se presentará y pedirá a los participantes una presentación de cada participante y sus expectativas (2-3 minutos por participante). Después de la introducción, el profesor calentará a los participantes con un rompehielos.

<b>SESIÓN</b>	<b>CAR Master - Icebreaker</b> <b>Día 5, 9:30 – 10:00</b>
<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>Icebreaker – Lo que tenemos en común</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Para conocernos Para calentar Para romper el hielo en el ambiente de grupo
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p><b>Preparación</b> La preparación preliminar no es necesaria</p> <p><b>Explicar la actividad a los alumnos (briefing) – 5 minutos</b> Explique lo que los alumnos pueden esperar de los próximos 30 minutos Crea un ambiente agradable y positivo</p> <p><b>Ejecutar la actividad – 15 minutos</b> Trabajo en grupo - 15 minutos:- Dividir a los participantes en grupos pequeños (3-4 participantes) La tarea del grupo será encontrar los problemas que tenemos en común Las respuestas comunes no deben ser demasiado generales, como por ejemplo: somos humanos, tenemos dos manos, vivimos en Europa. Más bien, las respuestas deberían ser: vivimos en alguna ciudad, trabajamos en informática, jugamos al fútbol, apoyamos al Real Madrid, nos gustan las albóndigas, nos gusta madrugar, tenemos hijos, perros, etc.</p> <p><b>Evaluación (debriefing) – 10 minutos</b> Cada grupo presenta sus cosas en común Pregunte a sus alumnos si tienen alguna pregunta.</p>
<b>TIEMPO PARA LA ACTIVIDAD</b>	<b>Tiempo total: 30 minutos (+ tiempo de preparación)</b> ----- <b>Tiempo de preparación: 0 minutos</b>

	<p><b>Tiempo de briefing:</b> 5 minutos</p> <p><b>Tiempo de actividad:</b> 15 minutos</p> <p><b>Tiempo de evaluación:</b> 10 minutos</p>
<b>AMBIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<p>Esta actividad es dirigida por el profesor/formador y se realiza en el pleno de la clase.</p> <p>Rol del docente:  Explicación del funcionamiento de la actividad  Organización continua de la actividad  Facilitación del debate y la evaluación</p> <p>Función de los alumnos:  Los alumnos escuchan las explicaciones, trabajan activamente (individualmente, en el pleno)</p>
<b>MATERIALES PARA EL PROFESOR</b>	
<b>MATERIALES PARA EL ALUMNADO</b>	Lapiz y papel

10:00 – 11:10

**Unidad de aprendizaje I: Liderazgo**

<b>SESIÓN</b>	<p><b>Máster CAR: Unidad de aprendizaje I. Papel de liderazgo de los maestros</b></p> <p><b>Día N° 5 hora 10:00 – 11:10</b></p>
<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>Liderazgo situacional: cómo implementarlo en la praxis de los maestros</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Comprender el principio del liderazgo situacional y ser capaz de aplicarlo en la práctica del máster
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p><b>Preparación – 10 min</b>  El formador prepara la explicación de los 4 niveles de competencia y compromiso (utilizando las hojas de trabajo)</p> <p><b>Explicar la actividad a los estudiantes (briefing) – 10 min</b>  Explique lo que los alumnos pueden esperar de los próximos 40 minutos.  Explique brevemente a los alumnos los 4 niveles de competencia y compromiso. Utilice la hoja de trabajo, los ejemplos en vivo y su experiencia.</p> <p><b>Ejecutar la actividad – 40 min</b></p>

	<p>Paso 1. Trabajo/tarea individual: Imagina a tu equipo de trabajo en tu lugar de trabajo: ¿cómo se dividen los miembros de tu equipo en los niveles M1 - M4?</p> <p>Paso 2. Trabajar en parejas: Cree parejas y discuta: ¿Cómo se distribuye tu equipo de trabajo en tu lugar de trabajo según cada nivel? ¿Cuál de los niveles está más representado?</p> <p>Paso 3. Trabajar en parejas: Elegir juntos uno de los niveles M1 - M4 (podéis elegir el nivel más representado por los miembros de vuestro equipo) Desarrolle junto con su socio al menos una medida específica que pueda utilizar para liderar a los miembros de su equipo en el nivel elegido.</p> <p>Paso 4. Trabajo en pleno:- Presentación: Comparte tus ideas con todo el equipo - ¿Encontraste alguna solución similar?</p> <p><b>Evaluación (debriefing) – 10 min</b> Pregunte a sus alumnos si tienen alguna pregunta El formador comenta/retroalimenta las medidas desarrolladas</p>
<p><b>TIEMPO PARA LA ACTIVIDAD</b></p>	<p><b>Tiempo total:</b> 60 minutos (+ tiempo de preparación)</p> <p>-----</p> <p><b>Tiempo de preparación:</b> 10 minutos  <b>Tiempo de briefing:</b> 10 minutos  <b>Tiempo de actividad:</b> 40 minutos  <b>Tiempo de evaluación:</b> 10 minutos</p>
<p><b>AMBIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b></p>	<p>Esta actividad es dirigida por el profesor/formador y se realiza en el pleno de la clase.</p> <p>Rol del docente: Explicación del funcionamiento de la actividad Organización continua de la actividad Facilitación del debate y la evaluación</p> <p>Función de los alumnos: Los alumnos escuchan las explicaciones, trabajan activamente (individualmente, en parejas, en el pleno)</p>
<p><b>MATERIALES PARA EL PROFESOR</b></p>	<p>Explicación: 4 niveles de competencia y compromiso en el Apéndice del Día 5 Nr. 4a</p>
<p><b>MATERIALES PARA EL ALUMNADO</b></p>	<p>Hoja de trabajo: Explicación para cada participante - en el Apéndice del Día 5 Nr. 4a Lápices</p>

11:10 – 11:25

Coffee break

11:25 – 12:25

Unidad didáctica II: Diversidad del equipo de trabajo

<b>SESIÓN</b>	<p><b>Nombre de la unidad didáctica II. Papel del liderazgo</b>  <b>Día Nº 5 hora 11:25 – 12:25</b></p>
<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b>	<p><b>Cómo lidiar con la diversidad del equipo de trabajo (interculturalidad, edad, género)</b></p>
<b>OBJETIVOS</b>	<p>Ser capaz de entender la diversidad del equipo como un beneficio, no como una amenaza</p>
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p><b>Preparación – 10 min</b>  El formador prepara la breve explicación de la diversidad: ¿Qué significa diversidad en el equipo de trabajo?</p> <p><b>Explicar la actividad a los alumnos (briefing) – 5 min</b>  Explique lo que los alumnos pueden esperar de los próximos 40 minutos.  Explique brevemente a los estudiantes la diversidad en el equipo de trabajo.</p> <p><b>Ejecutar la actividad – 45 min</b>  Paso 1. Divida el grupo en dos equipos más pequeños  Paso 2. Trabajo en equipo: Tarea para el equipo 1:  ¿Cuáles crees que son los beneficios de la diversidad en el equipo de trabajo? (al menos tres beneficios)  Tarea para el equipo 2:  ¿Cuál ves como riesgo de la diversidad en el equipo de trabajo? (al menos tres riesgos)  (cada equipo escribe en rotafolio, presenta en plenaria)  Paso 3. Trabajo plenario – lluvia de ideas en rotafolio moderada por el formador:  En tu rol de maestro, ¿cómo utilizas los beneficios de la diversidad para ayudar a tu equipo a desempeñarse bien?  En su rol de maestro, ¿cómo lidiaría con los riesgos de la diversidad para apoyar el buen desempeño del equipo?</p> <p><b>Evaluación (debriefing) – 10 min</b>  Pregunte a sus alumnos si tienen alguna pregunta  Proporcionar comentarios y comentarios sobre las medidas propuestas.</p>
<b>TIEMPO PARA LA ACTIVIDAD</b>	<p><b>Tiempo total:</b> 60 minutos (+ tiempo de preparación)  -----  <b>Tiempo de preparación:</b> 10 minutos  <b>Tiempo de briefing:</b> 5 minutos  <b>Tiempo de actividad:</b> 45 minutos  <b>Tiempo de evaluación:</b> 10 minutos</p>

<b>AMBIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<p>Esta actividad es dirigida por el profesor y se realiza en el pleno de la clase.</p> <p>Función del profesor:  Explicación del funcionamiento de la actividad  Organización continua de la actividad  Facilitación del debate y la evaluación</p> <p>Función de los alumnos:  Los alumnos escuchan las explicaciones, trabajan activamente (individualmente, en parejas, en el pleno)</p>
<b>MATERIALES PARA EL PROFESOR</b>	Explicación: la diversidad del equipo en el texto de aprendizaje Contenido Unidad 10
<b>MATERIALES PARA EL ALUMNADO</b>	Texto de aprendizaje Unidad de contenido 10, rotafolio, rotulador

**12:25 – 13:25 Comida**

**13:25 – 13:45 Energizer**

<b>SESIÓN</b>	<b>CAR Master - Energizer</b> <b>Día 5, 13:25 – 13:45</b>
<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>Icebreaker – Emoji test</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Para conocernos Para calentar Para romper el hielo en el ambiente de grupo
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p><b>Preparación (10 minutos)</b>  Prepara una lista de títulos de películas, libros y canciones escritos en emojis. Aquí hay algunos ejemplos para comenzar:</p> <p>👁️🧠 = Latigazo cervical (película)  🌊♂️🦈👤 = Tiburón (película)  🐎🐔🏠🌿 = Rebelión en la granja - George Orwell (libro)  👧🚂 = La chica del tren - Paula Hawkins (libro)  👤💡💡 = Blinding Lights - The Weekend (canción)</p> <p><b>Explicar la actividad a los alumnos (briefing) – 5 minutos</b>  Explique lo que los alumnos pueden esperar de los próximos 20 minutos  Crea un ambiente agradable y positivo</p> <p><b>Ejecutar la actividad – 15 minutos (trabajo en grupo)</b></p>

	<p>Comparte la plantilla del primer cuestionario emoji con el grupo. Puedes pedir a tus empleados que escriban sus respuestas en silencio o Si prefieres hacer las cosas un poco más animadas, puedes permitir que los jugadores griten sus conjeturas. ¡El jugador con más respuestas correctas gana!</p> <p><b>Evaluación (debriefing) – 5 minutos</b> Puede preguntar a los participantes sobre sus comentarios.</p>
<b>TIEMPO PARA LA ACTIVIDAD</b>	<p><b>Tiempo total:</b> 25 minutos (+ tiempo de preparación)</p> <hr/> <p><b>Tiempo de preparación:</b> 0 minutos <b>Tiempo de briefing:</b> 5 minutos <b>Tiempo de actividad:</b> 15 minutos <b>Tiempo de evaluación:</b> 5 minutos</p>
<b>AMBIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<p>Esta actividad es dirigida por el profesor/formador y se realiza en el pleno de la clase.</p> <p>Función del profesor: Explicación del funcionamiento de la actividad Organización continua de la actividad</p> <p>Función de los alumnos: Los alumnos escuchan las explicaciones, trabajan activamente (individualmente, en el pleno)</p>
<b>MATERIALES PARA EL PROFESOR</b>	
<b>MATERIALES PARA EL ALUMNADO</b>	Plantilla con cuestionario y emoji (inspiración en la "parte de preparación")

### 13:45 – 14:30 Actividades sobre el tema: **Cómo lidiar con la motivación de los miembros del equipo**

<b>SESIÓN</b>	<p><b>CAR Master: Unidad didáctica I. Papel del liderazgo</b> <b>Día Nº 5 hora 13:45 – 14:30</b></p>
<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>Cómo lidiar con la motivación de los miembros del equipo</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Aprender a reconocer los motivadores de los miembros del equipo y ser capaz de apoyar la motivación de los miembros del equipo
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p><b>Preparación – 10 min</b> El formador prepara la breve explicación de la Teoría de la motivación de Herzberg: factores de higiene y motivadores reales: ¿Cómo afectan a la motivación de los empleados?</p> <p><b>Explicar la actividad a los estudiantes (briefing) – 10 min</b> Explique lo que los alumnos pueden esperar de los próximos 40 minutos.</p>



	<p>Explique brevemente a los alumnos la teoría de la motivación de Herzberg</p> <p><b>Ejecutar la actividad – 30 min</b></p> <p>Paso 1. Divida el grupo en dos equipos más pequeños</p> <p>Paso 2. Trabajar en equipo (usando una hoja de trabajo) Cada grupo elige un factor de higiene y un motivador.</p> <p>Responda a las preguntas:</p> <p>¿Por qué el factor de higiene elegido no tiene un efecto directo en el nivel de motivación a largo plazo?</p> <p>¿Por qué el motivador elegido sigue afectando a la motivación a largo plazo?</p> <p>(cada equipo escribe en rotafolio, presenta en plenaria)</p> <p>Paso 3. Debate plenario / comparta su experiencia y opiniones - ¿Cómo funcionan realmente los factores de higiene en su empresa? - ¿Cómo afectan realmente los motivadores a la motivación de los empleados de tu equipo?</p> <p><b>Evaluación (debriefing) – 5 min</b></p> <p>Pregunte a sus alumnos si tienen alguna pregunta</p> <p>Comparta su experiencia personal sobre cómo funcionan los factores y motivadores de higiene en la práctica</p>
<p><b>TIEMPO PARA LA ACTIVIDAD</b></p>	<p><b>Tiempo total: 45 minutos</b> (+ tiempo de preparación)</p> <p>-----</p> <p><b>Tiempo de preparación:</b> 10 minutos</p> <p><b>Tiempo de briefing:</b> 10 minutos</p> <p><b>Tiempo de actividad:</b> 30 minutos</p> <p><b>Tiempo de evaluación:</b> 5 minutos</p>
<p><b>AMBIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b></p>	<p>Esta actividad es dirigida por el profesor/formador y se realiza en el pleno de la clase.</p> <p>Función del profesor:</p> <p>Explicación del funcionamiento de la actividad</p> <p>Organización continua de la actividad</p> <p>Facilitación del debate y la evaluación</p> <p>Función de los alumnos:</p> <p>Los alumnos escuchan las explicaciones, trabajan activamente en grupo</p>
<p><b>MATERIALES PARA EL PROFESOR</b></p>	<p>Explicación: la Teoría de la Motivación de Herzberg en el apéndice del Día 5 Nr. 4c</p>
<p><b>MATERIALES PARA EL ALUMNADO</b></p>	<p>Hoja de trabajo "Motivación" en el apéndice del Día 5 Nr. 4b</p> <p>Aprendizaje del contenido del texto Unidad 10, rotafolio, rotulador</p>

**14:30 – 14:45 Coffee break**

**14:45 – 15:05 Energizer II**

<b>SESIÓN</b>	<b>CAR Master – Energizer II</b> <b>Día 5, 14:45 – 15:05</b>
<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>Desert Islands – Trabajo en pareja</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Romper el hielo en el ambiente de grupo Para presentarte y conocerte
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p><b>Preparación</b>  No es necesaria ninguna preparación previa.</p> <p><b>Explicar la actividad a los estudiantes (briefing) – 2 minutos</b>  Explique lo que los alumnos pueden esperar de los próximos 10 minutos  Crea un ambiente agradable y positivo</p> <p><b>Ejecutar la actividad – 15 minutos</b>  Trabajo en parejas: forma las parejas  Se les pide a los participantes que imaginen que están varados en una isla desierta y solo pueden traer tres artículos con ellos. A continuación, comparten qué artículos elegirían y por qué.  Cuando el primer participante nombre de 3 a 5 cosas y explique por qué, el otro participante dirá sus propuestas.  Ambos participantes deben estar de acuerdo en las 3 cosas más importantes juntos.</p> <p><b>Evaluación (debriefing) – 18 minutos</b>  El maestro le pedirá a cada pareja que presente 3 cosas en el pleno y mencione las razones de cada cosa.  Después de la presentación, el profesor pregunta:  ¿Fue difícil pensar las cosas?  ¿Fue difícil ponerse de acuerdo por parejas?  ○ ¿Era necesario llegar a un consenso?</p>
<b>TIEMPO PARA LA ACTIVIDAD</b>	<b>Tiempo total: 15 minutos</b> <b>Tiempo de preparación: 0 minutos</b> <b>Tiempo de briefing: 2 minutos</b> <b>Tiempo de actividad: 10 minutos</b> <b>Tiempo de evaluación: 3 minutos</b>
<b>AMBIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	Esta actividad es dirigida por el professor y se realiza en el pleno de la clase.  Función del profesor: Explicación del funcionamiento de la actividad Organización continua de la actividad Facilitación del debate y la evaluación

	Función de los alumnos: Los alumnos escuchan las explicaciones, trabajan activamente (en parejas)
<b>MATERIALES PARA EL PROFESOR</b>	
<b>MATERIALES PARA EL ALUMNADO</b>	

**15:05 – 16:35 Trabajo en parejas: Cómo utilizar el feedback como herramienta para gestionar el equipo**

<b>SESIÓN</b>	<b>CAR Master: Trabajo en pareja</b> <b>DÍA 4, 15:05 – 16:35</b>
<b>NOMBRE DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>Dar retroalimentación</b>
<b>OBJETIVOS</b>	Para aprender, proporcionar una retroalimentación constructiva Aprender a comunicarnos junto Aprender a alcanzar la meta requerida como líder
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<p><b>Preparación (2 minutos)</b>          Prepare al menos 2 situaciones modelo a partir del trabajo diario de los capataces, por ejemplo:          Evaluación del operario durante el proceso regular de evaluación: imagina al operario de hormigón de tu lugar de trabajo y trata de evaluar su trabajo durante el último semestre del año. Trate de ser específico:          ¿Qué valoras positivamente de él/ella?          Mencione los éxitos reales          ¿Qué consideras un reto para él/ella?          ¿Qué puede mejorar el operador, qué puede mejorar?</p> <p>El operador le pide unas vacaciones en una semana en particular, pero no puede aceptarlas debido a la escasez de personal, lo que puede afectar la producción. ¿Cómo le dice al operador que no puede aceptar su requerimiento?</p> <p><b>Explicar la actividad a los alumnos (briefing) – 5 minutos</b>          Explique lo que los alumnos pueden esperar de los próximos 40 minutos          Crea un ambiente agradable y positivo</p> <p><b>Ejecutar la actividad: 45 minutos (trabajo en parejas)</b>          El formador explicará los principios para proporcionar una retroalimentación – en el apéndice 4d (10 - 15 minutos)          Los participantes se forman en parejas.          Dé o diga una descripción de la primera situación a cada pareja.          Los participantes se dividen en roles: 1 será el capataz y el segundo el operador.</p>

	<p>Ambos participantes desempeñarán sus funciones con los requisitos y la retroalimentación adecuados. El operador intentará discutir y no querrá aceptar comentarios. Los capataces continuarán con la argumentación para llegar a la meta.</p> <p>La conversación durará aproximadamente entre 10 y 15 minutos.</p> <p>El entrenador caminará continuamente a través de todas las parejas y escuchará las discusiones.</p> <p>Después de 20 minutos, las parejas recibirán la segunda situación y cambiarán los roles de capataz a operador.</p> <p>La nueva discusión se ejecutará de nuevo con la aplicación de roles intercambiados. 10-15 minutos.</p> <p><b>Evaluación (debriefing) – 45 minutos</b></p> <p>Puede preguntar a los participantes sobre sus comentarios</p> <p>El profesor facilitará la discusión y dará un espacio a todas las parejas para responder a las preguntas:</p> <p>¿Qué papel fue más difícil para ti?</p> <p>¿Qué era lo difícil en la comunicación?</p> <p>¿Cuál fue el malentendido entre las personas?</p> <p>¿Fue difícil discutirlo?</p> <p>¿Alcanzaste tu objetivo como capataz?</p> <p>¿Cuál era el ambiente durante la comunicación?</p> <p>¿Terminaste con consenso y comprensión o con emociones negativas?</p> <p>¿Qué podría ser mejor para la próxima vez?</p> <p>¿Ha tenido éxito en el cumplimiento de los principios básicos de la retroalimentación?</p> <p>¿Cuál fue difícil para ti?</p> <p>Por último, el profesor resume cómo la asertividad y la retroalimentación son muy difíciles y cómo podemos hacer todo lo posible para alcanzar nuestras metas.</p>
<p><b>TIEMPO PARA LA ACTIVIDAD</b></p>	<p><b>Tiempo total: 90 minutos (+ tiempo de preparación)</b></p> <p>-----</p> <p><b>Tiempo de preparación:</b> 0 minutos</p> <p><b>Tiempo de briefing:</b> 5 minutos</p> <p><b>Tiempo de actividad:</b> 45 minutos</p> <p><b>Tiempo de evaluación:</b> 45 minutos</p>
<p><b>AMBIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b></p>	<p>Esta actividad es dirigida por el profesor y se realiza en el pleno en clase.</p> <p>Rol del docente:</p> <p>Explicación del funcionamiento de la actividad</p> <p>Organización continua de la actividad</p> <p>Función de los alumnos:</p> <p>Los alumnos escuchan las explicaciones y trabajan activamente (individualmente, en el aula)</p>
<p><b>MATERIALES PARA EL PROFESOR</b></p>	<p>Descripción de los comentarios - en el apéndice 4c</p>

**MATERIALES PARA  
EL ALUMNADO**

Descripción de 2 situaciones para cada pareja – inspiración en la "parte de preparación"

**16:35 – 16:50 Coffee break**

16:50 – 18:00 El formador preguntará a los participantes sobre la evaluación de todo el día y del taller, cumplirá con sus expectativas y recomendará fuentes informales para estudiar los temas aprendidos. El formador debe centrarse en todo el taller y en todo el proceso de aprendizaje junto con el autoaprendizaje (MOOC, microlearning, gamificación, etc.). El formador le pedirá que vuelva a la herramienta de autoevaluación de la plataforma CAR Master para evaluar el progreso del desarrollo. El seguimiento de la metodología blended learning se puede recomendar para volver a las unidades de aprendizaje en la plataforma CAR Master: <https://platform.car-master.eu/> y repetir los temas que sean necesarios.

**4 ANEXO**

Programa del taller a tiempo completo para estudiantes adultos

Programe el taller de tiempo completo en 1 página

Plantilla de certificado para taller a tiempo completo

Apéndice al Día 5:

Hoja de trabajo Liderazgo situacional

Hoja de trabajo Motivación

Principios de retroalimentación



# CAR Master training

¿MÁS INFORMACIÓN? ¡ESPERAMOS TU VISITA A  
NUESTRA WEB!



Co-funded by  
the European Union

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

# Temario de la formación CAR Master para el alumnado

**Nombre:** Formación CAR Master

**Duración:** 40 horas

## **Introducción:**

El proyecto se centra principalmente en el programa formativo semipresencial CAR Master y en la creación de una plataforma online como herramienta para formar a las personas encargadas de los procesos productivos en las empresas. El objetivo del proyecto es identificar los requisitos de cualificación actuales de estas personas CAR Master en el sector automovilístico europeo.

El 40 % de la educación está disponible en línea en el programa CAR Master, y esta herramienta se apoya en la formación presencial, que consiste en el 60% de todo el contenido de aprendizaje. La plataforma de aprendizaje en línea ofrece métodos de educación modernos y atractivos: MOOC, microaprendizaje, gamificación, etc.

El programa de este taller se estableció para las personas encargadas de los procesos productivos y gerencia de las empresas industriales. El objetivo principal es desarrollar las competencias que estas personas necesitan su trabajo diario.

La formación presencial es de 5 días de duración que apoya la formación online realizada a través de la plataforma CAR Master. La formación está formada por las siguientes unidades formativas, repartidas de la siguiente manera:

- Día 1: Mantenimiento productivo total (4 horas) y proceso de producción (4 horas)
- Día 2: Métodos de control de calidad (4 horas) y Conocimientos económicos y organizativos (4 horas)
- Día 3: Competencias Digitales (8 horas)
- Día 4: Comunicación (8 horas)
- Día 5: Liderazgo (8 horas)

Se apoya la formación presencial con formación online con herramientas de autoevaluación, MOOC, microaprendizaje y gamificación (PR3) principalmente para las partes teóricas de los cursos que no requieren una interacción entre estudiantado y profesorado.

## **Objetivos formativos:**

El objetivo de esta formación es ayudar a las personas encargadas de los procesos productivos y gerencia de las empresas industriales a ser más efectivos en su trabajo diario. Serás capaz de utilizar todos los conocimientos teóricos en la práctica.

- Podrás utilizar los conocimientos teóricos en la cooperación en equipo.
- Aplicarás los conocimientos en actividades prácticas en el aula.
- Aprenderás a compartir las habilidades obtenidas con el resto de personas del curso.

## **Textos, materiales o equipos requeridos:**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**CAR Master**  
**training**

- Enlace a la plataforma online de CAR Master: <https://platform.car-master.eu/>
- Notebook/tablet/smartphone para sesiones formativas online
- Lápiz, papel...

**Evaluación:** Recibirás un certificado por haber realizado la formación presencial (obligatorio 70% de asistencia).





# FACE TO FACE WORKSHOP



CAR Master

## Dia 1

TPM + Procesos de producción

9:00 - 09:20  
Introducción

09:20-10:00  
Expectativas

10:00-10:30  
Unidad formativa: TPM

10:30-10:45  
Pausa café

10:45-13:00  
Actividades

13:00-14:00  
Comida

14:00 - 14:45 Unidad formativa: Procesos de producción

14:45-15:45  
Actividades

15:45-16:00  
Pausa café

16:00-17:15  
Lleva la teoría a la práctica

17:15-17:45  
Casos de estudio

17:45-18:00  
Evaluación, despedida

## Dia 2

Métodos de control de calidad +  
Concimiento de la empresa.

9:00 - 09:20  
Bienvenida, expectativas

09:20-09:55  
Dinámica

09:55-10:55 Unidad formativa: Métodos de control de calidad

10:55-11:05  
Pausa café

11:05-13:00  
Actividades

13:00-14:00  
Comida

14:00 - 14:20  
Dinámica

14:20-15:00 Unidad formativa: Conocimiento económico y organizativo

15:00-15:15  
Pausa café

15:15-16:35  
Actividades

16:35-17:50  
Casos de estudio

17:50-18:00  
Evaluación, despedida

## Dia 3

Competencias digitales

9:00 - 09:55  
Expectativas, dinámica

09:55-10:25 Unidad formativa: competencias digitales

10:25-10:40  
Pausa café

10:40-12:30  
Competencias digitales en el puesto de trabajo

12:30-13:30  
Comida

13:30-14:50  
Actividades

14:50 - 15:10  
Dinámica

15:10-15:55  
Actividades

15:55-16:10  
Dinámica de grupo

16:00-16:15  
Pausa café

16:10-17:45  
Caso de estudio

17:45-18:00  
Evaluación, seguimiento

## Dia 4

Comunicación.

9:00 - 9:30  
Bienvenida, expectativas

09:30-10:15  
Dinámica

10:15-11:15 Learning unit I: Professional communication

11:15-11:30  
Pausa café

11:30-12:35 Unidad formativa: Comunicación

12:35 - 13:35  
Comida

13:35-14:00  
Dinámica

14:00-15:35  
Actividades

15:35-15:45  
Pausa café

15:45-16:10  
Dinámica

16:10-17:40  
Dinámica de grupo

17:40-18:00  
Evaluación, seguimiento

## Dia 5

Liderazgo

9:00 - 10:00 Bienvenida, expectativas

10:00-11:10 Unidad formativa: Liderazgo

11:10-11:25  
Pausa café

11:25-12:25 Unidad formativa: diversidad en la empresa

12:25-13:25  
Comida

13:25 - 13:45  
Dinámica

13:45-14:30  
Dinámica de grupo

14:30-14:45  
Pausa café

14:45-15:05  
Dinámica

15:05-16:35  
Dinámica de grupo

16:35-16:50  
Pausa café

16:50-18:00 Evaluación, seguimiento, despedida



Co-funded by  
the European Union



CAR Master  
training

# CERTIFICADO

## DE PARTICIPACIÓN

Sirva para certificar que:

# NOMBRE Y APELLIDOS

ha completado con éxito la formación presencial  
para personas empleadas en áreas de producción (40 horas).



Innovation & Consulting



DANMAR IT matters  
COMPUTERS



IHK-Projektgesellschaft mbH  
OSTBRANDENBURG

bit schulungcenter  
member of bit group



El certificado de participación CAR MASTER se emite en base a dos criterios: completar 7 áreas de aprendizaje y la asistencia del 70% de la formación presencial. Los 7 módulos formativos impartidos son los indicados en la siguiente tabla:

1. Principios del Mantenimiento Productivo Total (TPM)-4 hours	2. Conceptos básicos del proceso de producción - 4 horas	3. Métodos de control de calidad - 4 horas	4. Competencias digitales - 8 horas
<p>Conocer las estrategias de mantenimiento en producción.</p> <p>Conocer los conceptos básicos más importantes de TPM.</p> <p>Conocer los conceptos básicos más importantes de la gestión de personas bajo TPM.</p>	<p>Conocimiento de los métodos más importantes de planificación de trabajos y procesos.</p> <p>Conocimiento de los términos más importantes de la capacidad y gestión de materiales.</p> <p>Conocer cómo se deben utilizar de forma eficiente los factores de producción de todas las áreas de la empresa.</p>	<p>Entender el significado la planificación de la calidad.</p> <p>Conocer los objetivos y beneficios de la gestión de la calidad. Conocer las posibilidades de mejora.</p> <p>Conocer las diferentes herramientas existentes de gestión de la calidad.</p>	<p>Conocer las bases de la seguridad digital.</p> <p>Conocer los conceptos básicos del uso de Microsoft Excel.</p> <p>Conocer las herramientas de comunicación online más habituales.</p> <p>Conocer las normas básicas de presentación.</p>
5. Conocimientos económicos y organizativos - 4 horas	6. Comunicación - 8 horas	7. Liderazgo - 8 horas	
<p>Conocer los conceptos básicos de las finanzas y la organización de la empresa.</p> <p>Conocer al personal de rrhh y la estrategia de la empresa.</p> <p>Conocer los fundamentos europeos básicos en materia de derecho laboral.</p>	<p>Conocer las teorías de la comunicación y cómo manejarlas en la vida cotidiana.</p> <p>Conocer la gestión de conflictos y cómo se pueden resolver los conflictos de forma profesional.</p> <p>Conocer las técnicas de presentación y cómo aplicarlas en las reuniones.</p>	<p>Saber cómo liderar al personal empleado con éxito.</p> <p>Saber comportarse como persona líder del equipo.</p> <p>Saber trabajar con equipos multigeneracionales, personal de diferentes orígenes, etnias y orientación sexual.</p>	

## Apendice del día 5 Nr. 4a

### Hoja de trabajo Liderazgo situacional

No existe un único estilo de liderazgo exitoso: un buen líder necesita configurar su estilo de liderazgo de acuerdo con la situación y las necesidades específicas de los miembros del equipo; estamos hablando de liderazgo situacional. Un maestro lidera su equipo basándose en:

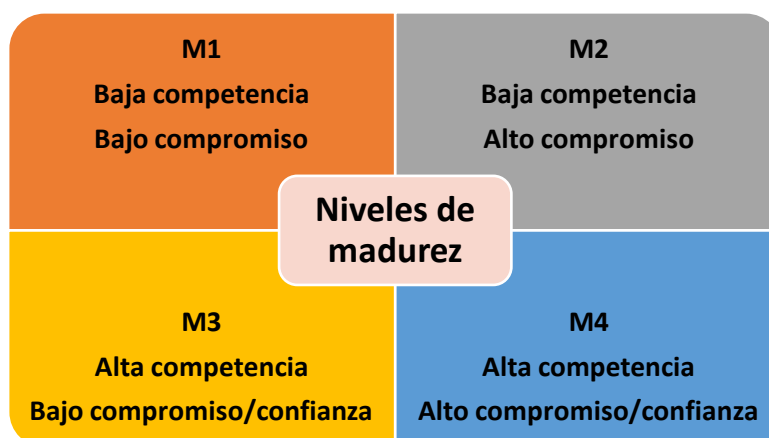
- el nivel de madurez (competencia profesional + experiencia) de los miembros del equipo
- el nivel de compromiso - la voluntad de los miembros del equipo de asumir responsabilidades

No todos los miembros tienen el mismo nivel de competencias/madurez laboral o compromiso/disposición para asumir responsabilidades.

Un consejo práctico sobre cómo evaluar el nivel de madurez/competencias laborales y la voluntad de asumir responsabilidades/compromiso:

Los cuatro niveles de madurez se definen de la siguiente manera:

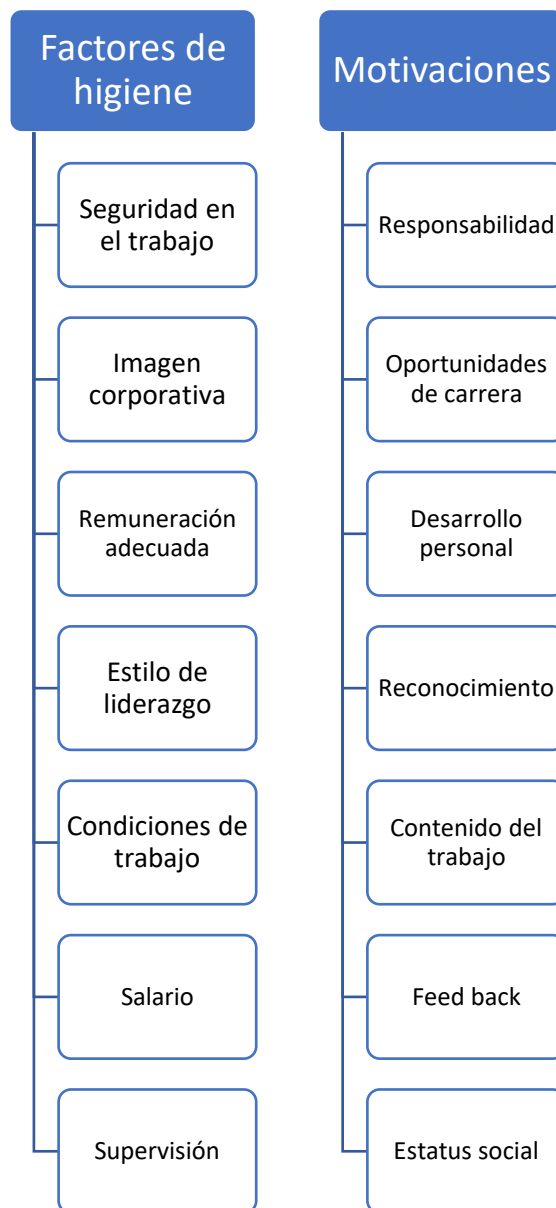
- **M1 - Baja competencia/Bajo compromiso:** característica de los recién llegados al equipo. Simplemente están desarrollando sus competencias y adquiriendo experiencia. Necesitan instrucción, orientación y supervisión detalladas para completar la tarea con éxito.
- **M2: cierta competencia/mayor compromiso:** los miembros del equipo ya tienen experiencia y habilidades básicas. Es posible que les falte confianza y seguridad en sí mismos para completar las tareas. Necesitan que los maestros deleguen claramente la tarea y controlen constantemente su desempeño. La retroalimentación es clave para desarrollar competencias y aumentar el compromiso.
- **M3 - Competencia alta/compromiso medio y confianza en sí mismos:** los miembros del equipo ya tienen experiencia y habilidades considerables. También tienen una disposición relativamente alta a asumir responsabilidades y compromisos Y una mayor confianza en sí mismos: pueden buscar tareas por sí mismos y asumirlas de forma proactiva. Pero es posible que les falte la confianza para rendir lo mejor que puedan. Es necesario asignarles tareas más exigentes y brindarles retroalimentación.
- **M4 - Alta competencia/Alto compromiso/Alta confianza:** los miembros del equipo tienen amplia experiencia y habilidades y pueden trabajar de forma independiente o incluso sugerir mejoras en la tarea. Pueden ver los detalles de la tarea con mayor profundidad que el maestro.



## Apéndice del Día 5 Nr. 4b

### Hoja de trabajo MOTIVACIÓN

La teoría de los dos factores desarrollada por Frederick Herzberg define los factores básicos que deben cumplirse para optimizar la motivación laboral. Herzberg distingue entre dos factores de influencia diferentes: los motivadores, que deben cumplirse para crear satisfacción en los empleados, y los factores de higiene, que son necesarios para prevenir la insatisfacción. En otras palabras: los factores de higiene realmente no motivan a la gente; sólo provocan desmotivación si no se cumplen adecuadamente. Las verdaderas razones por las que las personas realmente intentan hacer su mejor desempeño laboral son los MOTIVADORES.





Apéndice del Día 5 Nr. 4c

Hoja de trabajo Principios de RETROALIMENTACIÓN

**1. Estar preparado**

- Base la retroalimentación en sus propias observaciones
- Piensa en los puntos más importantes

**2. Gestión del tiempo**

- Planificar suficiente tiempo para la reunión
- Elige un momento adecuado para ambos

**3. Empezar positivamente**

- Lo que aprecias del trabajo del empleado
- Muestra empatía

**4. Criticar directa pero respetuosamente**

- Hablar directa y claramente, evitar insultos
- La retroalimentación tiene como objetivo satisfacer a ambas partes

**5. No demores la retroalimentación por mucho tiempo**

- Centrarse en las cosas más importantes de los últimos tiempos
- Hablar sobre temas recientes

**6. Ser concreto**

- Dar ejemplos/situaciones específicas
- Comunica tu opinión claramente

**7. Terminar con una nota positiva**

- No reacciones demasiado emocionalmente
- Preparar un final positivo