



**OIALORA**  
GESTIÓN SOCIAL DE MCC

**MONDRAGON**



HUMANITY  
AT WORK

Finanzas  
Industria  
Distribución  
Conocimiento



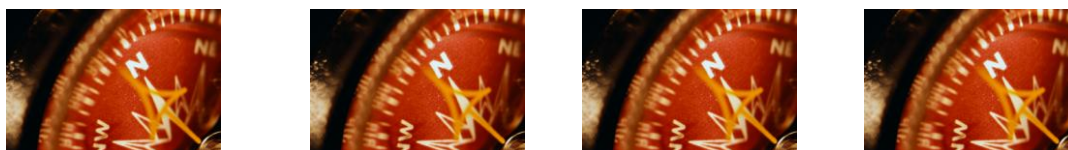
---

**CATÁLOGO GENERAL DE OTALORA**  
**OFERTA FORMATIVA**

**2010**

## INDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>1 – PROGRAMAS DE DESARROLLO DIRECTIVO</b>	5
<b>1.1 Programas Básicos Generales</b>	5
<i>Competencias Personales</i>	
. Desarrollo de Competencias del Gerente Coach (ABC)	5
. Equipos de Alto Rendimiento (EAR)	5
. Competencias Directivas Genéricas (CDG)	6
. Competencias de Trabajo en Equipo (CTE)	6
<i>Competencias de Gestión</i>	
. MBA Executive en Dirección de Empresas	6
. Programas Avanzados de Gestión	6
. Programas de Capacitación Avanzada para Directivos de Empresas Participadas	7
. Programa Experto en Dirección de Empresas	7
. Curso de Integración Socioempresarial (IKAS)	8
<b>1.2 Programas Específicos</b>	8
<b>1.3 Apoyo Personalizado</b>	9
<b>2 – PROGRAMAS DE DESARROLLO COOPERATIVO</b>	11
<b>2.1 Programas Básicos Generales</b>	11
. Educación Cooperativa	11
. Ordezkari-Consejo Rector	12
. Ordezkari-Consejo Social	12
. Bazkide – Acogida	13
. Acogida nuevos Gerentes	13
<b>2.2 Programas Específicos</b>	14



## INTRODUCCIÓN

El catálogo de programas de Otalora para el año 2010 tiene algunas características que queremos destacar de entrada, tanto en cuanto a **carácter** como a **su estructura**.

### EL CARÁCTER DE LA OFERTA

Otalora se propone aplicar la Política Corporativa de Desarrollo Directivo de MONDRAGON, en línea con el Modelo de Gestión Corporativo. En este sentido, esta oferta puede calificarse de “corporativa”, y recomendada por el Consejo General de MONDRAGON, a través del Comité de Desarrollo Directivo. Pretende responder al perfil deseado (perfil-visión) del directivo de MONDRAGON.

En su elaboración y diseño se ha priorizado sobre todo la calidad de los contenidos, de la didáctica, metodología y de los proveedores de formación, contando en lo posible con la colaboración de MU.

### LA ESTRUCTURA DE LA OFERTA

Está basada en dos partes, con sus programas correspondientes:

#### 1 - Programas de Desarrollo Directivo :

- 1.1 *Programas Básicos Generales* : Son programas de desarrollo competencial, recomendados por MONDRAGON para todos los directivos.
- 1.2 *Programas específicos* : Son programas prácticos, de corta duración, novedosos y optativos.
- 1.3 *Programas de Apoyo personalizado* : A través de asesoría personal o coaching demandado por el propio directivo

#### 2 - Programas de Desarrollo Cooperativo :

- 2.1 *Programas Básicos Generales*: Son programas que ese recomiendan como necesarios para facilitar el desarrollo competencial de los miembros de los Órganos Sociales, así como la cultura e identidad cooperativa de los socios en general o la Acogida de las nuevas incorporaciones y de los nuevos Gerentes.
- 2.2 *Programas Específicos*: Son programas para el desarrollo de habilidades concretas para el desempeño excelente de las funciones de los miembros de los Órganos Sociales (Consejos Rectores y Consejos Sociales).

Esperamos responder de este modo a las necesidades de formación recogidas en entrevistas personales con nuestros clientes, los directivos de MONDRAGON

# 1

## PROGRAMAS DE DESARROLLO DIRECTIVO

### 1.1 PROGRAMAS BÁSICOS GENERALES

Son aquellos que tienen entidad importante, tanto por sus contenidos, como por su duración, y constituyen parte esencial del itinerario formativo de los directivos de las empresas de la Corporación.

A su vez, distinguimos en estos programas básicos, los que abordan el desarrollo de *Competencias Personales* (o Rasgos de Identidad, definidos en el perfil del directivo de MONDRAGON ), en el plano individual y en el de los equipos de trabajo, y los que promueven *Competencias Técnicas de Gestión*, o conocimientos profesionales del directivo.

#### Competencias Personales

##### ABC

#### Desarrollo de Competencias del Gerente Coach

Es un programa que posibilita a los directivos el desarrollo de las competencias de liderazgo, al mismo tiempo que proporciona una especialización exigente en el coaching (o el liderazgo de intervención personal directa),

Su duración es de nueve meses. Consta de tres talleres de cuatro días cada uno, comunidades de aprendizaje compuestas por grupos de alumnos y un fuerte apoyo personalizado de coaching a lo largo de todo el programa.

Se imparte en régimen abierto (con participantes de diferentes empresas ) y en un ámbito internacional.

##### EAR

#### Equipos de Alto Rendimiento

Está orientado a equipos directivos naturales (equipos de dirección liderados por el gerente de una cooperativa o un negocio)

El objetivo de este programa es aumentar la cohesión, la confianza y la efectividad de los equipos directivos.

Es un programa de cinco meses de duración. Consta de tres talleres de tres jornadas de cada uno, prácticas guiadas, que se llevan a cabo en el seno del equipo directivo, y un fuerte apoyo de coaching individual durante el programa.

## CDG

### Competencias Directivas Genéricas

Las personas que participan en este programa desarrollan su capacidad de actuar como líderes, como requiere el Modelo de gestión Corporativo, incrementando sus niveles de desempeño y el de los equipos con los que interactúan. Se considera un curso básico para todo gerente.

Su estructura consiste en tres talleres de formación de tres jornadas cada uno, distribuidos en cinco meses, comunidades de aprendizaje, prácticas guiadas de aplicación en los campos de trabajo de cada directivo y coaching individual.

## CTE

### Competencias de Trabajo en Equipo

Diseñado para atender las demandas planteadas por los gerentes, directores de negocio o directores departamentales, que previamente hayan realizado un ABC, un EAR o un CDG, y que se proponen llevar a la práctica en sus organizaciones la cultura del trabajo en equipo, liderando ellos personalmente el proceso.

El programa tiene una duración de cinco meses y se compone de dos partes: un taller formativo inicial de tres días y una consultoría de apoyo a lo largo de cinco meses a través de reuniones mensuales de trabajo de media jornada, prácticas guiadas durante el intervalo de un mes que media entre sesión y sesión, y coaching individual durante el programa.

### Competencias de Gestión

---

## MBA

### Master Executive en Dirección de Empresas

Master de capacitación para la dirección general destinado a nuevos gerentes o potenciales gerentes. Es un programa formativo recomendado para toda persona que accede a la dirección general o a la dirección de un negocio.

Se imparte en Otalora, de Noviembre a Junio, dedicando día y medio a la semana. Supone unas 500 horas de dedicación por parte del alumno, 300 de las cuales son horas lectivas.

Sus contenidos se organizan siguiendo las áreas funcionales tradicionales (Estrategia, Marketing, Finanzas, etc.) que se integran en un conjunto de competencias directivas mediante la realización tutorizada del Proyecto de Fin de Master.

Mondragón Unibertsitatea avala y tutela académicamente esta master y participa en la dirección del mismo juntamente con Otalora

## AVANZADOS

### Programas Avanzados de Gestión

Programas de actualización de competencias directivas destinado a Gerentes y Directores de Negocio, con el fin de poner al día el conocimiento de las herramientas básicas y de gestión para la dirección de los negocios.

Para ello contamos con la colaboración de las más importantes Escuelas de Negocios.

**Formulación de la Estrategia: Hacia la ventaja competitiva sostenible.** Se trata de incidir en el desarrollo de las habilidades de los directivos para pensar estratégicamente, enfatizando la necesidad de desarrollar la innovación estratégica en la formulación y diseño de los planes.

**Workshop Mejores prácticas de Innovación.** Afrontando prácticas de gestión de la innovación con empresas que compartan problemáticas similares.

**Hacer realidad la Estrategia: implantación y seguimiento.** Con una buena planificación estratégica, con características que ha de tener un buen Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, aspectos relevantes en la implantación de un buen sistema de dirección ...

**Dirección de la Innovación.** Desarrollando un diagnóstico de las capacidades de dirección de la innovación de la empresa como punto de partida de un programa de transformación.

En todos los casos, la metodología, combina casos, conferencias, ejercicios prácticos y whorshops, utilizando casos elaborados por Harvard- IESE. Se requiere que los alumnos lean y preparen con antelación para las sesiones presenciales.

## EMPRESAS PARTICIPADAS

### Capacitación Avanzada para Directivos de Empresas Participadas

Programa orientado a facilitar el desarrollo de los directivos de las empresas filiales o participadas. Sus contenidos integran, además de la formación avanzada en aspectos técnicos de gestión, el conocimiento de los valores y la cultura de las cooperativas de MCC, en cuanto que es extensible a todas las empresas participadas por cooperativas de MCC .

## CURSO EXPERTO

### Programa Experto en Dirección de Empresas

El objetivo es proporcionar una visión integrada del Sistema Empresarial a potenciales directivos. Se caracteriza por una participación muy importante de ponentes directivos del mismo sector al que pertenecen los participantes, por el estudio de casos y experiencias y por los trabajos hechos en equipo por los alumnos.

Los participantes son directivos en los tramos iniciales de su carrera y el programa se ofrece a medida de cada uno de los tres grandes sectores de MCC (Industrial, Financiero, Distribución).

## IKAS

### Curso de Integración Socio-Empresarial

Este programa está dirigido a titulados universitarios, de recite incorporación en la cooperativa. El objetivo del programa es facilitar a los alumnos la integración en la cultura de las Cooperativas, proporcionarles una visión global de la empresa y sensibilizarles hacia el desarrollo de competencias, tanto técnicas como personales. Con una duración de 150 horas, los contenidos del programa se estructuran en cinco módulos en los que, desde una perspectiva global de la empresa y del negocio, se analizan la cultura y los valores cooperativos y los aspectos básicos de gestión empresarial.

#### 1.2 PROGRAMAS ESPECÍFICOS

Son aquellos, de menor dimensión en contenido y duración (entre una y tres jornadas), pero importantes por su carácter concreto y práctico, que abordan el desarrollo de habilidades directivas y herramientas técnicas de gestión, con el objetivo de incorporar prácticas concretas e innovadoras en la actividad directiva cotidiana:

- ▶ **Finanzas para no financieros**
- ▶ **Dirección de reuniones**
- ▶ **Gestión del tiempo y de la eficiencia personal** (sesiones grupales y apoyo personalizado):
- ▶ **Negociación**
- ▶ **Presentaciones eficaces**

#### 1.3 APOYO PERSONALIZADO

Cuando las necesidades de desarrollo, tengan un contenido muy personal o lo demande así el interesado, la oferta de apoyo será personalizada, del tipo de asesoría personal o coaching.

Para este tipo de apoyo, Otalora cuenta con profesionales propios o colaboradores externos competentes.

## 2

## PROGRAMAS DE DESARROLLO COOPERATIVO

### 2.1 PROGRAMAS BÁSICOS GENERALES

Son aquellos que constituyen parte esencial del itinerario formativo de los miembros de los Órganos Sociales y de los socios en general, especialmente en los momentos de nueva incorporación (programas de Acogida), bien sea a un puesto de trabajo en las cooperativas o a un cargo de primer nivel, como el de Gerente o Presidente.

#### EDUCACIÓN COOPERATIVA

Orientados a promover el sentido de pertenencia a la Experiencia Cooperativa de Mondragón y contribuir así a reforzar la identidad cooperativa.

Está dirigido tanto a directivos como a miembros de Órganos Sociales y Socios en general.

El contenido de estos programas, es básicamente similar para los distintos colectivos a los que se ofrece (CD, CR, CS y Socios en general ). Varía, sin embargo, el diseño pedagógico y la extensión relativa de algunos de los temas que se abordan.

Es un programa de dos jornadas de formación, con amplia participación y debate.

#### ORDEZKARI CONSEJO RECTOR

Está dirigido a los rectores, sea a nuevos miembros del Consejo Rector, en programas abiertos, sea a los Consejos Rectores de cooperativas como equipos de Gobierno.

El objetivo es atender de forma continuada la formación de los miembros del Consejo Rector, en base al marco competencial definido, para lograr un funcionamiento eficaz del Órgano, como equipo.

Se aplica el sistema ORDEZKARI, que aborda los temas : Rol del Consejo Rector – funciones propias y delegables- y aspectos básicos de formación empresarial -análisis económico-financiero, control de gestión, etc.-.

## ORDEZKARI CONSEJO SOCIAL

Está orientado para los consejeros sociales.

Su objetivo es facilitar el conocimiento necesario para el correcto desempeño de las funciones por parte de los miembros del Consejo Social.

El sistema Ordezkarri aborda los temas: Funciones del Consejo Social –estructura organizativa, funciones propias- y aspectos técnicos de formación empresarial – análisis económico-financiero, control de gestión-.

La duración es de 12 horas. Puede ser de carácter abierto (participantes de diferentes cooperativas) o en el ámbito de una cooperativa.

## BAZKIDE ACOGIDA

### **Acogida en las nuevas incorporaciones**

Este programa tiene como objetivo el conseguir que las personas recién incorporadas se sientan acogidas personalmente e integradas en la cooperativa y asimismo que los aspirantes a socio, y socios en general, obtengan un conocimiento adecuado del modelo socio-empresarial aplicado en la Cooperativa y en MONDRAGON.

Bazkide se estructura en base a ocho módulos que abarcan desde las especificidades de la propia organización hasta las que corresponden al ámbito cooperativo en general, servicios y aspectos propios de la Corporación.

La impartición de este programa se realiza de manera compartida entre la Cooperativa y Otalora.

La duración de cada módulo formativo es de dos horas.

## ACOGIDA NUEVOS GERENTES

Este programa de formación está integrado en un Proceso de Acogida de nuevos Gerentes, que consta de varias actividades: Entrevistas, reuniones en grupo y una jornada de formación para todo el grupo que ha accedido al cargo el año anterior.

La jornada de formación se realiza en Otalora, en el mes de Setiembre.

El objetivo del Proceso de Acogida del nuevo Gerente es conseguir que se sienta integrado en la estructura directiva de la Corporación y obtenga un conocimiento adecuado a su nueva función y del modelo socio-empresarial propio de la cooperativa y de MONDRAGON.

La función de Otalora, es doble: En primer lugar, se realiza el acompañamiento de cada nuevo Gerente, con el fin de que se cumplan todas las actividades previstas en el Proceso y en segundo lugar, se encarga del diseño, organización e impartición en la jornada de formación.

## 2.2 PROGRAMAS ESPECÍFICOS

De una duración corta, entre una y tres jornadas, pero importantes por su carácter concreto y práctico, que abordan el desarrollo de habilidades personales y de equipo, que favorecen el ejercicio de la función de los miembros de los Órganos Sociales.

Estos programas, en formato Seminarios, se encuadran en los capítulos que se indican en el siguiente cuadro.

CONSEJO RECTOR	
<p><b>Trabajo en Equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Dirección de Reuniones</li> <li>. Procesos de creatividad en equipo</li> <li>. Resolución de problemas</li> <li>. Técnicas de consenso</li> </ul>	<p><b>Tomar decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.Capacidad para establecer criterios</li> <li>.Capacidad de decidir con los criterios establecidos</li> </ul>
<p><b>Comunicar eficazmente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Comprender la información y transmisión efectiva de la misma</li> </ul>	<p><b>Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Capacidad de influencia</li> </ul>
CONSEJO SOCIAL	
<p><b>Comunicar eficazmente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Pistas para dar un Consejo</li> <li>. Habilidades del comunicador</li> </ul>	

Nota :

Para ver la documentación descriptiva de los diferentes Programas : [Visitar la Web de Otalora . www.otalora.com](http://www.otalora.com)



**OTALORA**  
**Bº AOZARAZA Nº 2**  
**20550 ARETXABAETA (GIPUZKOA)**

**[WWW.OTALORA.COM](http://WWW.OTALORA.COM)**

**[OTALORA@OTALORA.MCC.ES](mailto:OTALORA@OTALORA.MCC.ES)**

**943 – 71 24 06**