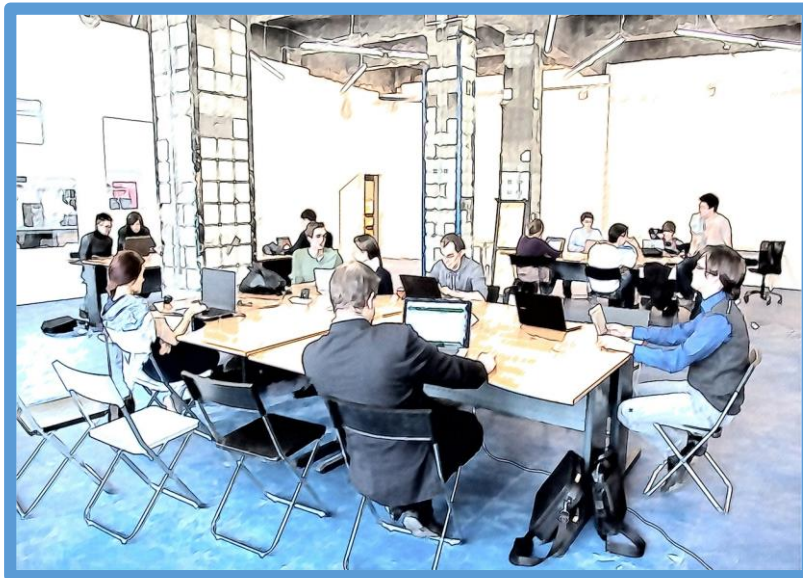




**Centro  
Europeo  
E-learning**



**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
EXPERTO EN RECURSOS HUMANOS**

# ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

## DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### OBJETIVOS

- Conocer el perfil estratégico de la empresa para detectar su relación producto – mercado.
- Estudiar la tipología de políticas estratégicas genéricas, así como las actuaciones ante los riesgos de competencia de algunas estrategias.
- Conocer el proceso y los principios básicos en la organización del Benchmarking.
- Conocer el impacto de las nuevas tecnologías en el mercado y la necesidad de adaptación en la gestión de las empresas.

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

#### 1. COMPETITIVIDAD Y MANAGEMENT ESTRATÉGICO

- 1.1. Introducción
- 1.2. Competitividad empresarial y ventajas competitivas
- 1.3. La ventaja competitiva y la generación de valor añadido
- 1.4. El pensamiento estratégico
- 1.5. Política, planificación y estrategia de adaptación en un entorno competitivo
- 1.6. Previsión, prospectiva y métodos de escenarios
- 1.7. El análisis estratégico
- 1.8. La estrategia y sus componentes como origen del sistema de objetivos de la empresa

#### 2. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA ESTRATÉGICA

- 2.1. Visión, misión y valores de empresa
- 2.2. La cultura de empresa y la estrategia
- 2.3. Organización, estructura y estrategia
- 2.4. Las decisiones estratégicas
- 2.5. Toma de decisiones estratégicas
- 2.6. Niveles de planificación y decisión estratégica
- 2.7. Las unidades estratégicas de negocio en grupos empresariales

#### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA Y EL ENTORNO ESPECÍFICO

- 3.1. Análisis del entorno general de la empresa
- 3.2. Análisis del entorno específico de un sector
- 3.3. El entorno competitivo: análisis de Porter
- 3.4. Amenazas de ingreso de nuevos competidores
- 3.5. Rivalidad entre los competidores existentes
- 3.6. Amenaza de productos sustitutivos
- 3.7. Poder de negociación de los clientes
- 3.8. Poder de negociación de los proveedores

#### 4. DIAGNÓSTICO INTERNO Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- 4.1. Análisis funcional y diagnóstico interno
- 4.2. Perfil estratégico de la empresa
- 4.3. La cadena de valor
- 4.4. Diagnóstico estratégico: modelos de matrices/cartera
- 4.5. Posición competitiva -madurez o matriz A.D.L.

## **5. POLÍTICAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

- 5.1. Estrategias genéricas competitivas
- 5.2. Formas de crecimiento empresarial
- 5.3. Integración vertical y diversificación
- 5.4. Estrategias de internacionalización y globalización de la empresa
- 5.5. Alianzas estratégicas

## **6. HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN**

- 6.1. El benchmarking como herramienta estratégica de gestión
- 6.2. Calidad total y mejora continua
- 6.3. Gestión de la innovación
- 6.4. El papel de las nuevas tecnologías en los cambios de la gestión
- 6.5. La gestión del conocimiento en la organización

## BALANCED SCORECARD: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### OBJETIVOS

- Aprender a analizar la información presupuestaria para ejecutar el control de gestión. Mostrar el papel de los presupuestos en la planificación de la empresa, describiendo la lógica del proceso del ciclo presupuestario. Introducir el análisis de desviaciones.
- Preparar los datos y la información para elaborar los indicadores del Cuadro de Mando Integral, calculando los diferentes ratios a utilizar.
- Dar una caracterización propia al auditor de gestión, separada de la del auditor externo.
- Distinguir correctamente los diferentes centros de responsabilidad, definiendo los objetivos controlables y aprendiendo a decidir las asignaciones de recursos discrecionales.
- Conocer los sistemas de precios de transferencias entre centros de costes.
- Informarse sobre diferentes aplicaciones informáticas que se utilizan en la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

#### 1. INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- 1.1. Origen del Cuadro de Mando Integral
- 1.2. Porqué es tan importante implantar un CMI
  - 1.2.1. Justificación
  - 1.2.2. Utilidad
- 1.3. CMI y la estrategia
- 1.4. Formato del CMI
- 1.5. Obstáculos en la implantación del CMI

#### 2. LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- 2.1. Construcción del cuadro de mando: las perspectivas
  - 2.1.1. Definición de la visión y la estrategia de la empresa
  - 2.1.2. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral
- 2.2. La perspectiva financiera
  - 2.2.1. Los indicadores de la perspectiva financiera y el ciclo de vida del negocio
  - 2.2.2. Los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera
- 2.3. La perspectiva del cliente
- 2.4. La perspectiva interna
  - 2.4.1. Procesos que se estudian en la perspectiva interna
  - 2.4.2. Análisis interno: Análisis de la cadena de valor
- 2.5. La perspectiva de aprendizaje
  - 2.5.1. Procesos que se estudian en la Perspectiva de Aprendizaje
- 2.6. Caso práctico: definición de objetivos estratégicos y perspectivas del Cuadro de Mando Integral

#### 3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

- 3.1. Introducción
- 3.2. Concepto de estrategia
- 3.3. La construcción de un sistema de gestión estratégica y la implantación del Cuadro de Mando Integral
  - 3.3.1. Cuadro de Mando y estructura organizativa

- 3.3.2.La alineación estratégica
- 3.3.3.Definición de metas y objetivos estratégicos
- 3.3.4.Identificación de iniciativas
- 3.3.5.Asignación de recursos y presupuestos

**4. IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

- 4.1. Sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral y la estructura organizativa
- 4.2. Los Centros de responsabilidad.
- 4.3. Tipos de Centros de responsabilidad
  - 4.3.1. Centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión
  - 4.3.2. Indicadores de evaluación por centro de responsabilidad
- 4.4. Asignación de objetivos e indicadores a cada centro de responsabilidad
- 4.5. Evaluación de la eficacia y la eficiencia del centro de responsabilidad
- 4.6. Conclusión

**5. INDICADORES Y RATIOS**

- 5.1. Utilización de ratios como indicadores del Cuadro de Mando Integral
- 5.2. Los Ratios financieros
  - 5.2.1.Ratios de rentabilidad
  - 5.2.2.Ratios de liquidez
  - 5.2.3.Ratios de endeudamiento
  - 5.2.4. Rotación de activos
- 5.3. Otros indicadores no financieros

**6. APLICACIONES INFORMÁTICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

- 6.1. El cálculo automatizado de los indicadores del Cuadro de Mando Integral
- 6.2. Aplicaciones ad- hoc CMI con complementos
- 6.3. Aplicaciones analíticas con módulo CMI (Cuadro de Mando Integral)

## RESPONSABILIDAD SOCIAL (nueva versión)

### OBJETIVOS

- Conocer los diferentes estándares y normas internacionales y aprender su contenido y la forma en que se puede aplicar a todo tipo de empresas.
- Conocer el procedimiento para obtener la acreditación de aquellas normas que pueden obtener certificación.
- Entender el concepto de Responsabilidad Social de la Empresa y las implicaciones que ello supone para las Pymes, así como las tendencias a nivel de la Unión Europea, EEUU e Hispanoamérica.
- Estudiar las diferentes herramientas que permiten la puesta en práctica de políticas de RSE, realizar diagnósticos de prácticas empresariales y memorias de sostenibilidad.
- Aprender mediante casos de éxito y casos reales cómo aplican las empresas las políticas de responsabilidad social y de sostenibilidad.
- Conocer la normativa medioambiental y sus estándares, así como las políticas de sostenibilidad que puede realizar la empresa para la lucha contra el cambio climático y alcanzar la eco-eficiencia energética.

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

#### 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- 1.1. Qué es una organización responsable socialmente
- 1.2. Por qué implantar la responsabilidad social en las organizaciones
- 1.3. Áreas que componen las políticas de responsabilidad social
  - 1.3.1. Ética, cultura y valores en la organización
  - 1.3.2. Actuaciones en la cadena de valor
  - 1.3.3. Inversión socialmente responsable
  - 1.3.4. Innovación responsable
  - 1.3.5. Los Recursos Humanos y la RSE
  - 1.3.6. Políticas de acción comunitaria y medioambiental
  - 1.3.7. Eficiencia energética y cambio climático
- 1.4. Definición de la estrategia de RSE
  - 1.4.1. Plan de Responsabilidad Social

#### 2. ORGANISMOS INTERNACIONALES Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

- 2.1. Elección de un estándar u organismo internacional para la difusión de las prácticas de RSE en la empresa
- 2.2. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas
  - 2.2.1. Contenido
  - 2.2.2. Principios
  - 2.2.3. Pacto Mundial como organización
  - 2.2.4. ¿Cómo pueden participar las empresas en el Pacto Mundial de Naciones Unidas?
- 2.3. Las directrices de la OCDE para empresas multinacionales
  - 2.3.1. Principios

- 2.3.2. Empleo y relaciones laborales
- 2.3.3. Medioambiente
- 2.3.4. Lucha contra la corrupción
- 2.3.5. Funcionamiento
- 2.4. La OIT y los derechos del trabajador

### **3. ESTÁNDARES INTERNACIONALES Y SISTEMAS DE GESTIÓN**

- 3.1. Introducción
- 3.2. Institute of social and ethical accountability (Norma AA1000)
  - 3.2.1. El ISEA
  - 3.2.2. Norma AA1000
  - 3.2.3. Ventajas de adoptar la Norma AA1000
- 3.3. Global Reporting Initiative (Normas GRI)
  - 3.3.1. El GRI
  - 3.3.2. Las guías GRI
  - 3.3.3. La elaboración de memorias de sostenibilidad
  - 3.3.4. Fases en la elaboración de la Memoria de sostenibilidad
  - 3.3.5. Herramientas de GRI
- 3.4. ISO 26000
  - 3.4.1. Características
  - 3.4.2. Cómo aplicar la ISO 26000
  - 3.4.3. Equivalencia de ISO 26000 con otros estándares internacionales
- 3.5. SGE21: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable de Forética
  - 3.5.1. Contenido de la norma SGE21
  - 3.5.2. Ventajas
  - 3.5.3. Certificación
- 3.6. AENOR: Norma UNE 165010 EX, “Ética. Sistema de gestión de Responsabilidad Social de la Empresa”
- 3.7. AENOR: Certificación Gestión de la Responsabilidad Social. SR10 IQNET
- 3.8. AENOR: Empresa Familiarmente Responsable (EFR)
  - 3.8.1. Contenido del modelo EFR
  - 3.8.2. Fases para la implantación del Modelo EFR
  - 3.8.3. Las políticas EFR
  - 3.8.4. Proceso de certificación
- 3.9. AENOR: Certificación de Sistemas de gestión de eventos sostenibles ISO 20121
- 3.10. AENOR: Gestión de la Accesibilidad Universal UNE 17001

### **4. CASOS DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS DE RSE**

- 4.1. Introducción
- 4.2. “Garrotxa Lider” y ADRINOC: Elaboración de un Informe según las normas GRI
- 4.3. Aceite de oliva ecológico extra virgen LUQUE: Proyecto “CO2 Verificado”
- 4.4. DKV: Implantación de un sistema de gestión ética y socialmente responsable (SGE21)
- 4.5. AstraZeneca: Gestión Medioambiental
- 4.6. Cemex: Informe de desarrollo sustentable (ISO 26000)

### **5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

- 5.1. España
  - 5.1.1. Evolución de la RSE en España
  - 5.1.2. Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (2014-2020)
  - 5.1.3. La RSE en grandes empresas
  - 5.1.4. La RSE en Pymes
  - 5.1.5. La Iniciativa RSE-PYME del ICO

- 5.1.6. Observatorio RSC y otros observatorios de comunidades autónomas
- 5.2. Europa
  - 5.2.1. Divulgación de Información en Grandes empresas
  - 5.2.2. Responsabilidad Social y Pymes
- 5.3. Estados Unidos
- 5.4. Hispanoamérica

## **6. EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIOAMBIENTE**

- 6.1. El desarrollo sostenible
- 6.2. Actores básicos del desarrollo sostenible
- 6.3. Instrumentos utilizados por la empresa para el logro de un desarrollo sostenible y la protección ambiental
  - 6.3.1. ISO 14000
  - 6.3.2. Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría medioambientales (EMAS)
  - 6.3.3. Etiqueta Medioambiental
- 6.4. Memorias e Informes de sostenibilidad
- 6.5. La triple cuenta de resultados

## **7. FUTURO Y TENDENCIAS**

- 7.1. Impacto de la Responsabilidad Social en el crecimiento económico
- 7.2. Los beneficios de la sostenibilidad
- 7.3. Unificación de estándares y normas a nivel internacional
- 7.4. Los retos de la RSE



## PREVENCIÓN DEL BLANQUEO DE CAPITALES

### OBJETIVOS

- Conocer las obligaciones en materia de prevención del Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo para empresas y profesionales.
- Implementar las políticas y procedimientos de prevención en esta materia.
- Establecer un Órgano de Control Interno y aprender a elaborar el Manual de Control Interno.
- Conocer las diferentes Infracciones y Sanciones establecidas en la normativa específica.
- Conocer las últimas actualizaciones realizadas en materia de prevención del Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo introducidas por el Reglamento de la Ley (Real Decreto 304/2014).

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

#### 1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Antecedentes de la ley 10/2010
  - 1.1.1. Grupo de Acción financiera
  - 1.1.2. Antecedentes de la Ley 10/2010 de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo
- 1.2. Concepto de delito de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo
  - 1.2.1. Concepto de blanqueo de capitales
  - 1.2.2. Bienes procedentes del blanqueo de capitales
  - 1.2.3. Países terceros equivalentes y países no cooperantes
- 1.3. Técnicas de lavado de dinero
  - 1.3.1. ¿Qué entendemos por procedimientos de blanqueo de capitales?
  - 1.3.2. ¿Cuáles son las técnicas empleadas para llevar a cabo operaciones de blanqueo de capitales?
- 1.4. Tipología de operaciones por sectores
  - 1.4.1. Sector inmobiliario
  - 1.4.2. Sistemas de compensación en los circuitos financieros
  - 1.4.3. Utilización de dinero en efectivo
  - 1.4.4. Carruseles de IVA
  - 1.4.5. Banca corresponsal
  - 1.4.6. Sociedades gestoras de transferencias
  - 1.4.7. Dinero electrónico
  - 1.4.8. Nacionales de países asiáticos.
  - 1.4.9. Nacionales de antiguas repúblicas soviéticas
  - 1.4.10. Nacionales de países del norte de África
  - 1.4.11. Consultores y asesores
  - 1.4.12. Personas expuestas políticamente (PEP)

#### 2. MEDIDAS DE DILIGENCIA DEBIDA

- 2.1. Objeto, definiciones y ámbito de aplicación
  - 2.1.1. Objeto
  - 2.1.2. Definición de sujeto obligado
  - 2.1.3. Casos especiales en que al sujeto obligado se le exime de aplicar prevención de blanqueo de capitales
  - 2.1.4. ¿Qué ocurre en el caso de que las actividades se realicen a través de un agente o mediador?
- 2.2. Medidas normales de diligencia debida
  - 2.2.1. Identificación formal
  - 2.2.2. Identificación y comprobación del titular real de la operación (Art.9 RD 304/2014)
  - 2.2.3. Propósito e índole de la relación de negocios
  - 2.2.4. Seguimiento continuo de la relación de negocios

- 2.2.5. Aplicación de las medidas de diligencia debida
- 2.2.6. Aplicación por terceros de las medidas de diligencia debida
- 2.3. Medidas simplificadas de diligencia
  - 2.3.1. Medidas simplificadas de diligencia debida respecto de clientes
  - 2.3.2. Medidas simplificadas de diligencia debida respecto de productos u operaciones
- 2.4. Medidas reforzadas de diligencia debida
  - 2.4.1. Relaciones de negocio y operaciones no presenciales
  - 2.4.2. Corresponsalía bancaria transfronteriza
  - 2.4.3. Personas con responsabilidad pública
  - 2.4.4. Productos u operaciones propicias al anonimato y nuevos desarrollos tecnológicos

### **3. OBLIGACIONES DE INFORMACIÓN**

- 3.1. Examen especial
  - 3.1.1. Concepto
- 3.2. Comunicación por indicio
  - 3.2.1. Esquema de comunicaciones con el SEPBLAC
  - 3.2.2. Comunicación por indicio
- 3.3. Abstención de ejecución
- 3.4. Comunicación sistemática
  - 3.4.1. Operaciones objeto de comunicación sistemática (Art. 20 de la Ley 10/2010)
  - 3.4.2. Procedimiento para realizar la Comunicación sistemática de las operaciones
- 3.5. Colaboración con la comisión de prevención del blanqueo de capitales
- 3.6. No sujeción
- 3.7. Exención de responsabilidad
- 3.8. Prohibición de revelación
- 3.9. Conservación de documentos

### **4. CONTROL INTERNO**

- 4.1. Medidas de control interno
  - 4.1.1. Designación de un representante ante el Servicio Ejecutivo de la Comisión
  - 4.1.2. Creación de un órgano de control interno y comunicación o unidad de control interno
  - 4.1.3. Políticas y procedimientos que la empresa va a adoptar en materia de prevención de blanqueo de capitales
  - 4.1.4. Las políticas y procedimientos serán comunicados a las sucursales y filiales con participación mayoritaria situadas en terceros países
  - 4.1.5. Manual de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo
- 4.2. Órganos Centralizados de Prevención
- 4.3. Examen externo
- 4.4. Formación de empleados
- 4.5. Protección e idoneidad de empleados, directivos y agentes
  - 4.5.1. Protección de empleados, directivos y agentes
  - 4.5.2. Idoneidad de empleados, directivos y agentes
- 4.6. Sucursales y filiales en terceros países
- 4.7. Protección de datos de carácter personal
- 4.8. Intercambio de información

### **5. INFRACCIONES Y SANCIONES**

- 5.1. Clases de infracciones y sus correspondientes sanciones. Infracciones muy graves
  - 5.1.1. Infracciones muy graves
  - 5.1.2. Sanciones correspondientes a infracciones muy graves
  - 5.1.3. Prescripción
- 5.2. Infracciones graves y sanciones correspondientes
  - 5.2.1. Infracciones graves
  - 5.2.2. Sanciones por infracciones graves
- 5.3. Infracciones leves y sanciones correspondientes
  - 5.3.1. Tipos de infracciones leves

- 5.3.2. Sanciones por infracciones leves
- 5.4. Graduación de las sanciones
- 5.5. Responsabilidad de administradores, directivos y personas jurídicas
  - 5.5.1. Responsabilidad de administradores y directivos
  - 5.5.2. La responsabilidad penal de las personas jurídicas en delitos de blanqueo de capitales

## DISEÑO ORGANIZACIONAL

### OBJETIVOS

- Conocer la importancia y necesidad de diseñar adecuadamente la estructura organizativa y funcional de la empresa.
- Conocer los elementos fundamentales y comunes de una estructura organizativa.
- Analizar los diferentes modelos estructurales, sus características y ventajas.

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

#### 1. ESTRUCTURA, FUNCIONES Y PROCESOS EN UNA ORGANIZACIÓN

- 1.1. Estructura organizativa
- 1.2. Funciones organizacionales
- 1.3. Los procesos empresariales
- 1.4. Cultura organizativa

#### 2. DISEÑO ORGANIZATIVO, MODELOS ESTRUCTURALES Y CICLOS DE VIDA

- 2.1. Diseño organizativo
- 2.2. Modelos estructurales de organización
- 2.3. Ciclos de vida en la organización

## COACHING Y MENTORING

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

#### 1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Origen del coaching
- 1.2. Coaching ejecutivo
- 1.3. Definición de los conceptos de Coaching y Mentoring
  - 1.3.1. Coaching
  - 1.3.2. Mentoring
- 1.4. Diferencias entre coaching y mentoring y con otros conceptos relacionados
  - 1.4.1. Diferencias entre coaching y mentoring
  - 1.4.2. Coach o entrenador
  - 1.4.3. Coach o terapeuta
  - 1.4.4. Coach o consultor
  - 1.4.5. Otros conceptos relacionados
- 1.5. Ventajas del Coaching y el Mentoring frente a otro tipo de entrenamiento

#### 2. EL PROCESO DE COACHING

- 2.1. Por qué iniciar un proceso de coaching
- 2.2. El proceso de coaching. Sesiones básicas
  - 2.2.1. Contrato entre dos partes
  - 2.2.2. Elección de los directivos
  - 2.2.3. Primeras entrevistas y cuestionarios
  - 2.2.4. Diagnóstico, evaluación de competencias
  - 2.2.5. Contraste y fijación de objetivos
  - 2.2.6. Seguimiento del proceso

#### 3. TIPOS DE COACHING

- 3.1. Clasificaciones
  - 3.1.1. Según su ámbito de aplicación
  - 3.1.2. Según la modalidad de las sesiones
  - 3.1.3. Según la metodología aplicada
- 3.2. El e-coaching
  - 3.2.1. Características
  - 3.2.2. Ventajas
  - 3.2.3. Proceso de coaching online

#### 4. COMPETENCIAS DEL COACH

- 4.1. El coach y la empatía
- 4.2. Competencias básicas del Coach
  - 4.2.1. Establecer confianza e intimidad con el cliente
  - 4.2.2. Presencia del coaching
  - 4.2.3. Escucha activa
  - 4.2.4. Preguntas poderosas
  - 4.2.5. Comunicación directa
  - 4.2.6. Crear conciencia
  - 4.2.7. Diseñar las acciones
  - 4.2.8. Planificar y definir los objetivos
  - 4.2.9. Gestionar el progreso y la responsabilidad
- 4.3. Evaluación de competencias

## **5. HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS**

- 5.1. Herramientas
  - 5.1.1. Introducción
  - 5.1.2. Evaluar necesidades
  - 5.1.3. Conocer al coachee
  - 5.1.4. Aumentar la autoconciencia
  - 5.1.5. Aumentar el abanico de opciones
  - 5.1.6. Desarrollar y potenciar habilidades y técnicas
  - 5.1.7. Desafiar las creencias y actitudes limitantes
- 5.2. Las preguntas
- 5.3. Pruebas de conocimiento o de capacidad
- 5.4. Test psicométricos
- 5.5. Feedback 360°
- 5.6. Inteligencia emocional

## **6. ACREDITACIÓN DEL COACH**

- 6.1. Introducción
- 6.2. Cómo se acredita un Coach
- 6.3. Competencias básicas para obtener la acreditación de la ICF
- 6.4. Ética profesional y código deontológico
- 6.5. Otros ejemplos de acreditaciones, nacionales e internacionales
  - 6.5.1. Organizaciones españolas
  - 6.5.2. Organizaciones latinoamericanas

## **7. ORIENTACIÓN PROFESIONAL O MENTORING**

- 7.1. Definición de mentoring
- 7.2. Tipos de mentoring
- 7.3. El proceso de mentoring
- 7.4. El mentee
- 7.5. El mentor

## REUNIONES EFICACES

### OBJETIVOS

- Adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para gestionar una reunión de manera eficaz.
- Conocer los diferentes tipos de reuniones, sus características y finalidades.
- Describir las principales técnicas de trabajo en grupo y técnicas de dinamización a aplicar en el transcurso de una reunión.
- Conocer las técnicas para planificar y desarrollar reuniones de trabajo productivas.
- Ver un decálogo de técnicas de comunicación. Una habilidad clave del director o responsable para el éxito de una reunión.

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

#### 1. CONCEPTOS BÁSICOS

- 1.1. La reunión puede ser un ladrón de tiempo.
- 1.2. Qué es una reunión.
- 1.3. Requisitos para que una reunión sea eficaz.
- 1.4. Funciones del director de la reunión.
- 1.5. Participantes.
- 1.6. Otros aspectos a tener en cuenta.

#### 2. TIPOS DE REUNIONES

- 2.1. Según su finalidad.
- 2.2. Reuniones Informativas.
- 2.3. Reuniones Consultivo-Deliberativas.
- 2.4. Reuniones Formativas.
- 2.5. Reuniones Decisorias.
- 2.6. Por el número de participantes.

#### 3. FASES Y DESARROLLO DE UNA REUNIÓN

- 3.1. Introducción.
- 3.2. Análisis y estudio de su necesidad.
- 3.3. Fase de Preparación.
- 3.4. Inicio de la reunión.
- 3.5. Desarrollo de la reunión.
- 3.6. Final de la reunión.
- 3.7. Seguimiento de los acuerdos.

#### 4. DECÁLOGO DEL BUEN COMUNICADOR

- 4.1. Introducción.
- 4.2. Tener claro el objetivo al iniciar la comunicación.
- 4.3. Exprésate en positivo.
- 4.4. Céntrate en el otro.
- 4.5. Haz rapport.
- 4.6. No hagas presuposiciones.
- 4.7. No confundas los hechos con las interpretaciones de los hechos.
- 4.8. Evita rellenar la información omitida por el otro con tu información.
- 4.9. No te precipites.
- 4.10. Verifica lo que escuchas.

## DELEGACIÓN

### OBJETIVOS

- Comprender que gracias a la delegación de tareas los directivos realizan funciones más estratégicas con el consiguiente beneficio empresarial.
- Entender la delegación como una habilidad directiva clave.
- Conocer qué tareas delegar y en quién delegar.
- Ver cómo poner en marcha un proceso de delegación.

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

- 1. LA DELEGACIÓN**
  - 1.1. Importancia de la delegación
  - 1.2. En qué consiste
  - 1.3. Actitudes ante el trabajo
  - 1.4. Gestión del tiempo
- 2. TIPOS DE TAREAS**
  - 2.1. Priorización de las tareas.
  - 2.2. Tipos de tareas.
  - 2.3. Ley de Pareto.
  - 2.4. Criterio ABC.
  - 2.5. Qué tareas delegar.
- 3. VENTAJAS Y OBSTÁCULOS A LA DELEGACIÓN**
  - 3.1. Ventajas.
  - 3.2. Temor o desconocimiento en los directivos.
  - 3.3. Reticencias por parte de los empleados.
  - 3.4. Superación de los obstáculos.
- 4. PROCESO DE DELEGACIÓN**
  - 4.1. Identificar cuándo es necesaria.
  - 4.2. Asumir una actitud adecuada antes de delegar.
  - 4.3. Seleccionar las tareas a delegar.
  - 4.4. Poner prioridades en las tareas seleccionadas.
  - 4.5. Elegir la persona en la que delegar.
  - 4.6. Implementar la delegación.
  - 4.7. Realizar el seguimiento.
  - 4.8. Recomendaciones finales.

## DIRECCIÓN COMERCIAL

### OBJETIVOS

Conocer:

- Cómo se organiza y crea un equipo de ventas.
- Qué cualidades deben tener los vendedores.
- Cuáles son las fuentes de captación de candidatos.
- Cómo y en qué áreas se forman a los vendedores.
- Cómo se desarrolla un proceso de venta.
- Los factores que influyen en la previsión de ventas.
- Las herramientas y técnicas utilizadas en la supervisión del equipo de ventas, identificar los problemas de liderazgo y de supervisión.
- Los métodos de control de gastos y la importancia de la planificación, ejecución y valoración dentro del proceso de dirección de ventas.
- Cómo se valora el desempeño, compensa y supervisa al equipo de ventas.

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

#### 1. ORGANIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL

- 1.1. Introducción
- 1.2. Organización de un equipo de ventas
- 1.3. Especialización dentro de los departamentos de ventas
- 1.4. Otras alternativas estratégicas de organización

#### 2. PERFIL DEL VENDEDOR. CREACIÓN DE UN EQUIPO DE VENTAS

- 2.1. Capacidades ante la venta
- 2.2. El vendedor como comunicador
- 2.3. Estrategias para crear al vendedor
- 2.4. La escucha activa en el vendedor
- 2.5. Creación de un equipo de ventas

#### 3. SELECCIÓN, SOCIALIZACIÓN Y FORMACIÓN DEL EQUIPO DE VENTAS

- 3.1. Selección de solicitantes y planificación estratégica
- 3.2. Socialización
- 3.3. Desarrollo y ejecución de un programa de formación de ventas

#### 4. PROCESO DE VENTA

- 4.1. Introducción
- 4.2. Fase previa
- 4.3. Oferta del producto
- 4.4. Demostración
- 4.5. Negociación
- 4.6. Objeciones
- 4.7. Cierre de la venta

#### 5. PREVISIÓN DE DEMANDA Y TERRITORIOS DE VENTA

- 5.1. Definición de previsión de ventas
- 5.2. Determinación del presupuesto de ventas
- 5.3. Territorio de ventas



## **6. SUPERVISIÓN, MOTIVACIÓN Y GASTOS**

- 6.1. Supervisión del equipo de ventas
- 6.2. Motivación del equipo de ventas
- 6.3. Gastos y transporte del equipo de ventas

## **7. COMPENSACIÓN Y VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- 7.1. Compensación del equipo de ventas
- 7.2. Consideraciones previas al diseño del plan
- 7.3. Diseño de un plan de compensación de ventas
- 7.4. Fijación del nivel de compensación
- 7.5. Desarrollo del método de compensación
- 7.6. Compensaciones monetarias indirectas
- 7.7. Pasos finales en el desarrollo del plan
- 7.8. Programa de valoración del rendimiento
- 7.9. Cuotas de ventas

## **8. ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO DE LAS VENTAS**

- 8.1. Introducción a la valoración del rendimiento del equipo de ventas
- 8.2. Dirección deficiente del esfuerzo de ventas
- 8.3. Bases para el análisis del volumen de ventas
- 8.4. Análisis de costes y rentabilidad del marketing
- 8.5. Recuperación de la inversión

# **EXPERTO EN RRHH**

## **PLANIFICACIÓN DE RR.HH. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

### **OBJETIVOS**

- Incidir en la importancia de la planificación estratégica de RR.HH., su importancia, sus fases y las principales técnicas de dimensionamiento de plantillas.
- Ver las principales técnicas de análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo.
- Poner de manifiesto la relación existente entre la Valoración de puestos de trabajo y el Análisis y Descripción de puestos, destacando el papel del departamento de RR.HH. en todo el proceso.

### **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

#### **1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RR.HH.**

- 1.1. La planificación estratégica de Recursos Humanos.
- 1.2. Factores que intervienen en la planificación de RR.HH.
- 1.3. El Sistema de Información Personal (SIP) o Sistema de Información de RR.HH. (SIRH).
- 1.4. Planificación frente a Programación.
- 1.5. Fases del proceso de planificación de RR.HH.

- 1.6. Técnicas y herramientas para el dimensionamiento de plantillas.
- 1.7. El papel del departamento de RR.HH.

## **2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

- 2.1. Conceptos básicos.
- 2.2. El A.P.T. en la política de gestión de RR.HH.
- 2.3. Elementos de un A.P.T.: descripción y especificación.
- 2.4. Implantación de un proceso de A.P.T.

## **3. VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

- 3.1. La valoración de puestos de trabajo. Relación con la remuneración.
- 3.2. Aplicaciones y condicionantes de la valoración de puestos.
- 3.3. Proceso de valoración de puestos.
- 3.4. Métodos y técnicas de valoración de puestos de trabajo
- 3.5. Errores más habituales en la valoración de puestos

# SELECCIÓN DE PERSONAL. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

## **OBJETIVOS**

- Conocer y analizar las fases por las que atraviesa la entrevista de selección.
- Especificar la aplicación y funcionalidad de los distintos tipos de técnicas de selección.
- Introducir al alumno en las fases y técnicas del proceso de selección.
- Obtener una visión global sobre el uso e importancia del proceso de selección por Competencias.

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

### **1. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

- 1.1. El proceso de selección de personal

### **2. EL RECLUTAMIENTO**

- 2.1. Definición, procesos y finalidad del reclutamiento
- 2.2. Fuentes de reclutamiento
- 2.3. Evaluación de los métodos

### **3. LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

- 3.1. Fases de la selección
- 3.2. Técnicas de selección
- 3.3. El uso de Internet en la selección

### **4. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

- 4.1. Fundamentación teórica
- 4.2. Definición de competencia
- 4.3. El diccionario de competencias
- 4.4. Implantación del modelo de gestión por competencias
- 4.5. Ventajas del modelo de gestión por competencias
- 4.6. Selección basada en competencias

## FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### OBJETIVOS

- Conocer el modelo de formación bonificada para empresas, como vía de financiación del plan de formación.
- Conocer la importancia y diferencias fundamentales entre los conceptos: Formación y Perfeccionamiento.
- Conocer las principales características de los modelos de formación empleados en la formación tradicional y online.
- Conocer las principales características y competencias requeridas al formador de formadores actual.
- Identificar la importancia de la identificación y gestión del potencial de los trabajadores para la mejora global de la organización.

### ÍNDICE DE CONTENIDOS

#### 1. FORMACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO PROFESIONAL

- 1.1. Formación frente a perfeccionamiento
- 1.2. El plan de formación y sus fases

#### 2. LA IDENTIFICACIÓN DEL POTENCIAL. PLANES DE CARRERA

- 2.1. Detección y gestión del potencial
- 2.2. Planes de carrera

#### 3. FORMADOR DE FORMADORES

- 3.1. El aprendizaje adulto
- 3.2. La programación del proceso formativo
- 3.3. El papel del formador

#### 4. E-LEARNING

- 4.1. Modelos de formación
- 4.2. Situación del e-learning en España
- 4.3. Tipos de e-learning
- 4.4. El elemento humano del e-learning
- 4.5. Terminología relacionada con las tecnologías usadas en el elearning
- 4.6. Barreras al desarrollo del e-learning

#### 5. FINANCIACIÓN

- 5.1. Modelo de Formación Bonificada
- 5.2. Normativa legal del modelo de formación de demanda para empresas

## COMUNICACIÓN INTERNA

## OBJETIVOS

- Adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo una adecuada gestión de la comunicación interna en las organizaciones actuales como medio para alcanzar los objetivos empresariales.
- Conocer los instrumentos de comunicación más utilizados, así como saber diseñar un plan de comunicación interna, controlar los procesos de comunicación informal, etc.
- Describir las principales herramientas de comunicación interna: intranet, correo electrónico, portales de empleados, redes sociales corporativas, etc.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### 1. COMUNICACIÓN

- 1.1. Introducción
- 1.2. Comunicación empresarial
- 1.3. Concepto de comunicación
- 1.4. Tipos de comunicación
- 1.5. Barreras y dificultades en la comunicación

### 2. COMUNICACIÓN INTERNA

- 2.1. Importancia de la comunicación interna
- 2.2. Objetivos
- 2.3. Funciones
- 2.4. Comunicación descendiente
- 2.5. Comunicación ascendente
- 2.6. Comunicación horizontal
- 2.7. Comunicación transversal
- 2.8. Comunicación informal
- 2.9. Plan de comunicación interna
- 2.10. El encargado de la comunicación interna

### 3. COMUNICACIÓN EN EL SIGLO XXI

- 3.1. Organizaciones multinacionales
- 3.2. Organizaciones virtuales
- 3.3. Teletrabajo
- 3.4. Correo electrónico
- 3.5. Intranet
- 3.6. Portales de empleados
- 3.7. Redes sociales corporativas

## DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

## OBJETIVOS

- Concienciar acerca de la importancia de la utilización de una adecuada política retributiva en la empresa.
- Definir la dirección por objetivos como sistema de valoración del desempeño.

- Conocer el valor de la retribución como herramienta estratégica de gestión empresarial.
- Conocer la importancia y características fundamentales de la evaluación del desempeño.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### 1. POLÍTICA RETRIBUTIVA

- 1.1. La retribución
- 1.2. Política retributiva

### 2. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

- 2.1. Relación entre la valoración del desempeño y la D.P.O.
- 2.2. La dirección por objetivos (D.P.O.)
- 2.3. D.P.O. y Empowerment

### 3. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN E INCENTIVOS

- 3.1. La compensación como herramienta estratégica
  - 3.1.1. Ciclo de negocio y compensación
- 3.2. Elementos de un sistema de compensación y beneficios
  - 3.2.1. Introducción
  - 3.2.2. Efectividad de la compensación
  - 3.2.3. Componentes del modelo de compensación
  - 3.2.4. Sistema de compensación total
  - 3.2.5. El mix retributivo
- 3.3. Retribución variable
  - 3.3.1. Diseño de un sistema de retribución variable
- 3.4. Planes de retribución flexible
  - 3.4.1. La retribución para directivos

### 4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- 4.1. Concepto y características básicas de la evaluación del desempeño
- 4.2. El proceso de evaluación del desempeño

## HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### OBJETIVOS

- Profundizar en las diferentes posibilidades, áreas y módulos que incorporan las aplicaciones para la gestión de los Recursos Humanos.
- Conocer las herramientas tecnológicas que permiten mejorar y desarrollar distintos aspectos del departamento de RR.HH.
- Mostrar las principales empresas distribuidoras de software de gestión de RR.HH. y las principales características de sus soluciones.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### 1. TIPOS DE SOFTWARE DE RR.HH.

- 1.1. Introducción
- 1.2. Outsourcing e insourcing

## **2. ÁREAS**

- 2.1. Áreas del software de RR.HH.

## **3. MODELOS DE ADQUISICIÓN. EJEMPLOS DE SOLUCIONES COMERCIALES.**

- 3.1. Introducción
- 3.2. A3 SOFTWARE
- 3.3. ADP
- 3.4. GRUPO CONEKTIA
- 3.5. UNIT4
- 3.6. CÉZANNE
- 3.7. GRUPO CASTILLA
- 3.8. META 4
- 3.9. Otras empresas que ofrecen Software de RR.HH.

## **4. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS**

- 4.1. Introducción
- 4.2. Intranet
- 4.3. Portales de empleados: ERM
- 4.4. De planificación de recursos empresariales: ERP
- 4.5. Redes virtuales privadas: VPN
- 4.6. Gestión de relaciones con los clientes: CRM
- 4.7. Flujo de trabajo (workflow)
- 4.8. Herramientas de trabajo en grupo (groupware)

## **5. PORTALES**

- 5.1. Introducción
- 5.2. Portales para empleados
- 5.3. Portales corporativos

## **6. E-PEOPLE MANAGEMENT**

- 6.1. Introducción
- 6.2. Socio estratégico de la dirección
- 6.3. Administrador de los recursos a su cargo
- 6.4. Representante de los empleados en el consejo de administración
- 6.5. Agente de cambio
- 6.6. Ejemplo de solución software e-people management

# **MERCADO LABORAL EN ESPAÑA Y EUROPA. OPORTUNIDADES DE EMPLEO**

## **OBJETIVOS**

- Conocer los nichos y oportunidades de empleo en España y Europa.
- Preparar el Curriculum y las experiencias profesionales de acuerdo con las prácticas españolas y europeas, con vistas a la búsqueda de empleo.

- Conocer los diferentes tipos de cualificaciones para el empleo a nivel europeo y las particularidades españolas en cuanto a homologación, requisitos y sistemas de homologación.
- Aprender cómo acreditar las competencias profesionales de cara a una posible entrevista de trabajo, para trabajadores que han optado por la movilidad geográfica en el entorno europeo.
- Enumerar los principales requisitos y la documentación necesaria para vivir y trabajar en España y Europa.
- Aprender los aspectos básicos de la legislación española y europea en materia de extranjería.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### 1. SITUACIÓN DEL MERCADO LABORAL

- 1.1. Introducción
- 1.2. Europa y su Estrategia de empleo 2020
  - 1.2.1. Zonas con tasas de empleo altas cercanas al objetivo Europa 2020
  - 1.2.2. Países con una tasa de empleo en torno a la media europea
  - 1.2.3. Zonas con una tasa de empleo baja lejos del objetivo Europa 2020
- 1.3. España: Economía y Mercado laboral
  - 1.3.1. La economía española
  - 1.3.2. Crisis, emigración e inmigración
  - 1.3.3. Evolución del empleo por sectores productivos
  - 1.3.4. Nichos de empleo y profesiones más demandadas

### 2. LA BÚSQUEDA DE EMPLEO

- 2.1. Introducción
- 2.2. Cómo buscar empleo
  - 2.2.1. Portal EURES de movilidad profesional
  - 2.2.2. Europa Directo
  - 2.2.3. Jornadas europeas del empleo de EURES y otras actividades
- 2.3. Presentación de la candidatura
  - 2.3.1. Documentación
  - 2.3.2. Acreditación

### 3. SISTEMAS DE FORMACIÓN Y FORMACIÓN PARA EL EMPLEO

- 3.1. Introducción
- 3.2. Información sobre los sistemas educativos europeos: EURYPEDIA
- 3.3. El sistema educativo español
- 3.4. La formación profesional y la formación para el empleo en España
  - 3.4.1. Formación profesional reglada
  - 3.4.2. Formación profesional para el empleo
- 3.5. Recursos que promueven la movilidad a nivel europeo en educación
  - 3.5.1. Programas Europeos

### 4. SITUACIÓN LEGAL, RESIDENCIA Y DOCUMENTACIÓN

- 4.1. Introducción
- 4.2. Identificación en la frontera

- 4.3. Entrada de personas extranjeras en España: Inmigración
  - 4.3.1. Régimen aplicado a los ciudadanos de la Unión Europea o del Espacio Económico Europeo
  - 4.3.2. Régimen General aplicado a extranjeros que no son ciudadanos de la Unión Europea o del Espacio Económico Europeo
- 4.4. Tipos de estancias
  - 4.4.1. Estancias inferiores a tres meses
  - 4.4.2. Residencia superior a tres meses
  - 4.4.3. Residencia permanente o de larga duración
- 4.5. Documentos de identificación
  - 4.5.1. Pasaporte
  - 4.5.2. Documento Nacional de Identidad (DNI)
  - 4.5.3. Número de Identidad Extranjero (NIE)
- 4.6. Documentos sanitarios y otros tipos de documentos
  - 4.6.1. La tarjeta sanitaria europea
  - 4.6.2. Trabajador desplazado (hasta dos años)
  - 4.6.3. Trabajador desplazado por un periodo superior a dos años
- 4.7. Salidas de españoles al extranjero: Emigración
  - 4.7.1. Inscripción en el Registro de Viajeros del Ministerio De Asuntos Exteriores y de Cooperación
  - 4.7.2. Inscripción en el Registro de Matrícula del Consulado de la Demarcación Consular
  - 4.7.3. Prestación de desempleo y desplazamiento a Europa en búsqueda de empleo
  - 4.7.4. Prestaciones o Subsidios por Desempleo originadas en diferentes países

## **5. LEGISLACIÓN SOBRE EXTRANJERÍA: ESPAÑA Y EUROPA**

- 5.1. Introducción
- 5.2. Derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social
  - 5.2.1. Derechos y libertades de los extranjeros
  - 5.2.2. Obligaciones: Sujeción de los extranjeros a los mismos impuestos que los españoles
- 5.3. Reagrupación familiar
  - 5.3.1. Procedimiento para la reagrupación familiar
- 5.4. Entrada y salida del territorio español
  - 5.4.1. Requisitos de entrada y prohibición de entrada en España
  - 5.4.2. Tipos de visado y expedición
  - 5.4.3. De la salida de España
- 5.5. Infracciones en materia de extranjería y su régimen sancionador
  - 5.5.1. Infracciones Leves
  - 5.5.2. Infracciones graves
  - 5.5.3. Infracciones muy graves
  - 5.5.4. Sanciones
  - 5.5.5. Expulsión del territorio
- 5.6. Entrada y permanencia en España por razones de interés económico
  - 5.6.1. Visado de residencia para inversores
  - 5.6.2. Residencia para emprendedores
  - 5.6.3. Formación, Investigación, desarrollo e innovación
  - 5.6.4. Traslado Intra-empresarial
- 5.7. La nacionalidad española
- 5.8. Libertad de circulación
  - 5.8.1. Puestos de trabajo reservados a los ciudadanos del país



[info@centro-cee.com](mailto:info@centro-cee.com)  
[asesora@centro-cee.com](mailto:asesora@centro-cee.com)

## 5.8.2.Ciudadanos de Croacia