

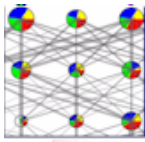


SIO, La Oficina de Hoy, C.A.
Aportamos Conocimientos Como Palanca de Valor

Catálogo de Cursos 2007



Av. Casanova, Torre Límina, Piso 5, Ofic.5-A,
Teléfonos +58 212 953.7817, 952.4363, Fax 58 212 951. 4748
Celular: (0416)826.2289, Contacto: Xiomara Muñoz,
xiomaramc@oficinadehoy.com, xiomara.munoz@oficinadehoy.com



acciones de formación



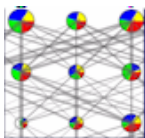
Innovación Empresarial

- IE-001 Innovación y Creatividad Empresarial, El Arte De Inventar El Futuro 32 horas
- IE-002 Innovación y Creatividad En Procesos De Mercadeo Y Ventas 32 horas
- IE-003 Innovación en Valor: Estrategias de Océano Azul en la Práctica (Procesos, Servicios, Productos, Modelos de Negocio) 24 horas



Gerencia Estratégica

- GE-001 Gerencia Estratégica en el Tercer Milenio: Planificación Estratégica, Innovación de Valor y Balanced Scorecard 24 horas
- GE-002 Balanced Scorecard Como Sistema De Gerencia Estratégica 24 horas
- GE-003 Capital Humano y Creación de Valor: El Balanced Scorecard en Recursos Humanos 16 horas
- GE-004 Los Mapas Estratégicos del Balanced Scorecard 8 horas
- GE-005 Indicadores De Gestión Empresarial 24 horas
- GE-006 Seis Sigma: Herramientas De Calidad En El Siglo XXI 24 horas
- GE-007 Balanced Scorecard y Sistemas de Compensación (Modelos de Compensación Variable) 16 horas
- GE-008 Gerenciando con el Balanced Scorecard mediante las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE´s) 16 horas
- GE-009 Charlas de sensibilización metodológica del BSC 4 horas
- GE-010 Balanced Scorecard día a día 8 horas
- GE-011 El Benchmarking y Las Mejores Practicas Como Herramientas Para Potenciar La Estrategia 16 horas
- GE-012 Planificación Estratégica del Capital Humano 16 horas
- GE-013 Ejecutivos de Gestión Estratégica del Capital Humano (El Ejecutivo Integral de Recursos Humanos) 24 horas
- GE-014 Planificación Estratégica e Indicadores de Gestión para Pymes y Microempresas 16 horas
- GE-015 Control de Gestión Estratégico Empresarial, nuevas tendencias 24 horas
- GE-016 Programa de Gerencia Estratégica 32 horas
- GE-017 Gerencia del Valor 24 horas
-

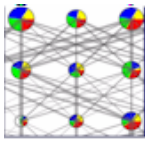


acciones de formación



Alineación, Procesos, Organización

- APO-001 Evaluación Financiera de Proyectos 24 horas
- APO-002 Gerencia de Proyectos: La profesión del futuro 24 horas
- APO-003 Gerencia de Cadena de Suministro y Alianzas Estratégicas 24 horas
- APO-004 Acuerdos de Nivel de Servicio Usando el Balanced Scorecard 24 horas
- APO-005 Presentaciones Efectivas 24 horas
- APO-006 Manejo de Emociones y Asertividad en el Trabajo 8 horas
- APO-007 Comunicación empresarial y asertividad 16 horas
- APO-008 Asertividad en el Trabajo 8 horas
- APO-009 Inteligencia Emocional para Empresas 16 horas
- APO-010 Aumentando Mis Capacidades de Delegación 16 horas
- APO-011 Herramientas de Comunicación para gerentes y Supervisores 16 horas
- APO-012 Prácticas para maximizar tus ventas profesionales 16 horas
- APO-013 Planificación de la Visita de Ventas 8 horas
- APO-014 Expertos en Calidad de Servicio al Cliente 16 horas
- APO-015 Optimizando la Calidad de Servicio de mi Empresa 24 horas
- APO-016 Técnicas para negociar y ganar 16 horas
- APO-017 Evitando conflictos en relaciones de trabajo 16 horas
- APO-018 Nueve formas de liderar y trabajar en equipo 16 horas
- APO-019 Gerencia Del Conocimiento (Gestión del Conocimiento) 24 horas
- APO-020 Formación de Auditores Internos ISO-9000 24 horas
- APO-021 Sistemas de Gestión Ambiental ISO-14000 16 horas
- APO-022 Identificación y Evaluación de Aspectos e Impactos Ambientales integrado con Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos 16 horas
- APO-023 LEY ORGANICA DE PROTECCIÓN, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO (LOPCYMAT) en la práctica 24 horas
- APO-024 Procesos de Auditoría de los Sistemas de Gestión en las Empresas 24 horas
- APO-025 Introducción a la Gerencia Financiera en la Industria Petrolera 24 horas
- APO-026 Gerencia de Calidad de los procesos 24 horas
- APO-027 Calidad de Procesos y Análisis de Causa Raíz 24 horas
- APO-028 Maestría Personal: Manejo de Emociones, Asertividad y Autocontrol 16 horas
- APO-029 Inteligencia Emocional y Manejo de Conflictos 16 horas
- APO-030 Las BASES del Servicio a mis Clientes 8 horas
- APO-031 Ganar en la Venta de Servicios 24 horas
- APO-032 Programa de Formación Integral de Venta de Servicios 104 horas



acciones de formación

- Módulos:
 - Calidad de Servicio para Vendedores
 - Maximizar las Ventas de Servicios
 - Técnicas para negociar en la venta de servicios
 - El Vendedor como Asesor
 - Manejo de Emociones y Asertividad para vendedores
 - Nueve formas de liderar a Clientes
- APO-033 Finanzas para Ejecutivos No Financieros 24 horas
- APO-034 Gerencia del Cambio y la Complejidad 24 horas
- APO-035 Protocolo e Imagen Corporativa 16 horas
- APO-036 Excelencia Secretarial: Aptitudes y Actitudes 16 horas
- APO-037 Liderazgo Efectivo Secretarial 16 horas
- APO-038 Herramientas de Office para Secretarias 40 horas
- APO-039 Programación Neurolinguística para la Excelencia Secretarial 24 horas
- APO-040 La Asistente Ejecutiva del Tercer Milenio 16 horas
- APO-041 Motivación y Conducta de la Asistente Ejecutiva 16 horas
- APO-042 Afianzando la Cultura de Servicio y el Sentido de Pertenencia para Secretarias y Asistentes Administrativas 16 horas
- APO-043 Técnicas de Documentación y Archivo 16 horas
- APO-044 Programa de Gerencia de Costos aplicando el Costo por Actividades – ABC. Programa modular de tres módulos: Introducción al ABC, Introducción al ABM y Sistema de Costos ABC 48 horas tres módulos de 16 horas
- APO-045 Negociación para Ingenieros 24 horas
- APO-046 Gerencia de Proyectos para NO INGENIEROS 24 horas
-
-
-
-
-
- Cursos en desarrollo
- Motivación al Logro y Trabajo en Equipo 16 horas
- Motivación hacia la Seguridad 16 horas
- Administración del Tiempo 16 horas
- Desarrollo de Equipos de Alto Desempeño 16 horas
- Herramientas de coaching para supervisores y gerentes 16 horas



IE001

INNOVACION Y CREATIVIDAD EMPRESARIAL

El Arte de Inventar el Futuro

Dirigido a:

Directores, Gerentes Generales, Supervisores, Planificadores, Analistas de Gestión, profesionales y técnicos que deseen mejorar sus habilidades y destrezas a través de herramientas de innovación y creatividad con la finalidad de fortalecer la capacidad de reacción de la empresa.

Este curso no solo provee de herramientas dirigidas a generar mejoras en la productividad, sino que también constituye una plataforma para el abordaje de nuevas oportunidades en diferentes áreas de negocio.

Objetivos:

- **ENERGIZAR: Liderazgo para innovar y crear individuos y organizaciones innovadoras** Desarrollar en los tomadores de decisiones las competencias para gerenciar la innovación empresarial, mediante herramientas y estilos de liderazgo que estimulen la exploración de posibilidades, el balance entre la intuición y el análisis y promuevan el desafío de paradigmas y la renovación estratégica con sentido de negocio, ética y de responsabilidad social
- **APRENDER: Innovación y Creatividad:** Generar en los participantes la capacidad y la disposición favorable a aplicar conceptos, herramientas y experiencias prácticas asociadas con la innovación y creatividad en los negocios.
- **REFLEXIONAR: Diagnóstico Estratégico:** Establecer un punto de vista común sobre el modelo de negocio y el posicionamiento estratégico actual de la empresa
- **EXPLORAR: Laboratorio de Innovación y Creatividad:** Ayudar a equipos y organizaciones a descubrir y crear un portafolio de ideas de oportunidades de negocio para la generación de ingresos adicionales y mayores niveles de rentabilidad.

Contenido:

- Integración de personal con altos niveles de autoridad
- Generar masa crítica en la empresa
- Fortalecimiento de la intuición, el conflicto constructivo y el ritmo en la toma e implantación de decisiones.
- Abordar conceptos y principios asociados con la innovación y creatividad.
- Adquirir experiencia práctica en el manejo de herramientas asociadas al manejo de Ortodoxias, Discontinuidades, Competencias Medulares, Etc.
- Identificar ortodoxias de la empresa y la industria
- Identificar competencias medulares de la empresa
- Analizar las fuerzas y los posibles cambios discontinuos asociados al modelo de negocio y su evolución.
- Identificar distintos escenarios de clientes, mercados y productos.
- Definición de negocio y/o espacio industrial
- Definir motor económico y/o modelo de negocio vigente
- Establecer Arquitectura Estratégica vigente en la empresa
- Determinar mapas de dominio de la industria desde el punto de vista de los competidores, clientes, mercados y productos
- Oportunidades a partir del desafío de ortodoxias, competencias medulares, discontinuidades, escenarios de competidores, clientes, mercados y productos.
- Resumen ejecutivo por cada oportunidad de negocio
- Oportunidades de negocio evaluadas según criterios de innovación

Duración

32 horas académicas, 4 días.



IE002

INNOVACION Y CREATIVIDAD EMPRESARIAL EN MERCADEO Y VENTAS

Dirigido a:

Directores, Gerentes de Mercadeo y Ventas, Gerentes Generales, Supervisores, Analistas en el área de Mercadeo y Ventas que deseen mejorar sus habilidades y destrezas a través de herramientas de innovación y creatividad con la finalidad de fortalecer la capacidad de reacción de la empresa.

Este curso no solo provee de herramientas dirigidas a generar mejoras en la productividad, sino que también constituye una plataforma para el abordaje de nuevas oportunidades en diferentes áreas de negocio.

Objetivos:

- **ENERGIZAR: Liderazgo para innovar y crear individuos y organizaciones innovadoras** Desarrollar en los tomadores de decisiones las competencias para gerenciar la innovación empresarial, mediante herramientas y estilos de liderazgo que estimulen la exploración de posibilidades, el balance entre la intuición y el análisis y promuevan el desafío de paradigmas y la renovación estratégica con sentido de negocio, ética y de responsabilidad social
- **APRENDER: Innovación y Creatividad:** Generar en los participantes la capacidad y la disposición favorable a aplicar conceptos, herramientas y experiencias prácticas asociadas con la innovación y creatividad en los acciones de mercadeo y ventas.
- **REFLEXIONAR: Diagnóstico Estratégico:** Establecer un punto de vista común sobre el modelo de Mercadeo y Ventas y el posicionamiento estratégico actual de la empresa
- **EXPLORAR: Laboratorio de Innovación y Creatividad:** Ayudar a equipos y organizaciones a descubrir y crear un portafolio de ideas de oportunidades en las áreas de Mercadeo y Ventas para la generación de ingresos adicionales y mayores niveles de rentabilidad.

Contenido:

- Integración de personal con altos niveles de autoridad y generación de masa crítica en la empresa
- Fortalecimiento de la intuición, el conflicto constructivo y el ritmo en la toma e implantación de decisiones.
- Abordar conceptos y principios asociados con la innovación y creatividad.
- Adquirir experiencia práctica en el manejo de herramientas asociadas al manejo de Ortodoxias, Discontinuidades, Competencias Medulares, Etc.
- Identificar ortodoxias de la empresa y la industria en materia de mercadeo y ventas
- Identificar competencias medulares de la empresa en mercadeo y ventas
- Analizar las fuerzas y los posibles cambios discontinuos asociados al modelo de mercadeo y ventas y su evolución.
- Identificar distintos escenarios de clientes, mercados y productos.
- Definición de negocio y/o espacio industrial, su motor económico y/o modelo de negocio vigente
- Bosquejar la Arquitectura Estratégica vigente en la empresa
- Bosquejar mapas de dominio de la industria desde el punto de vista de los competidores, clientes, mercados y productos
- Identificar oportunidades a partir del desafío de ortodoxias, competencias medulares, discontinuidades, escenarios de competidores, clientes, mercados y productos.
- Resumen ejecutivo por oportunidades de negocio seleccionadas
- Oportunidades de negocio evaluadas según criterios de innovación

Duración

24 horas académicas, 3 días.



IE-003

Innovación en Valor: Estrategias de Océano Azul en la Práctica (Procesos, Servicios, Productos, Modelos de Negocio) El Arte de Inventar el Futuro

Dirigido a:

Directores, Gerentes Generales, Supervisores, Planificadores, Analistas de Gestión, profesionales y técnicos que deseen mejorar sus habilidades y destrezas a través de herramientas de innovación y creatividad con la finalidad de fortalecer la capacidad de reacción de la empresa.

Este curso no solo provee de herramientas dirigidas a generar mejoras en la productividad, sino que también constituye una plataforma para el abordaje de nuevas oportunidades en diferentes áreas de negocio.

Objetivos:

En los mercados de hoy, la verdadera innovación puede ser la llave más importante para lograr resultados crecientes y sostenidos. La innovación - y el crecimiento que resulta de la misma - se ha elevado al primer nivel de cada orden del día empresarial. Una empresa no puede mantener la ventaja competitiva simplemente por la vía de la superioridad tecnológica o la eficiencia operativa: en un descuido de segundos, sus competidores globales entran sin que se de cuenta a mercados aparentemente inexpugnables, o aún más, ni siquiera imaginados por sus ejecutivos.

Una compañía que desarrolla un camino para renovarse continuamente con modelos de negocio, productos y servicios innovadores, sin embargo, puede distanciarse de sus competidores creando, vez tras vez, nuevas ondas de crecimiento en valor.

- Al término del Seminario, los participantes conocerán los enfoques de Innovación Estratégica e Innovación en Valor (Estrategias de Océano Azul - Blue Ocean Strategy, Value Innovation), y su aplicación para la visualización de nuevas oportunidades de negocios o productos en su organización, así como su aplicación para los programas de mejoramiento continuo, productividad y eficiencia operacional. Igualmente, conocerá las vinculaciones de los planteamientos de innovación con estrategias organizacionales para la constante creación de valor mediante innovación en productos, en servicios, en procesos y en modelos de negocio.
- Aprender como los procesos de innovación se conectan con las estrategias de creación de valor en las organizaciones.
- Conocer los planteamientos y metodologías específicas de Innovación en Valor.
- Entender los enfoques de Estrategias de Océano Azul (Blue Ocean Strategy, Value Innovation).
- Identificar la viabilidad de aplicar estos esquemas en las organizaciones, en el contexto venezolano
- Compartir y conocer experiencias específicas de aplicaciones de Innovación en Valor
- Aplicar y entender casos de estudio

Contenido:

- El Proceso de Innovación en valor – Estrategias de Océano Azul
- Conceptos y principios asociados con la innovación y creatividad
- La Cultura de Innovación y el activismo empresarial: Generar masa crítica en la empresa
- Analizar las fuerzas y los posibles cambios discontinuos asociados al modelo de negocio y su evolución. Experiencia práctica en el manejo de herramientas asociadas a la Estrategia de Océano Azul
- La Matriz ERIC
- La Curva de Valor
- Identificar distintos escenarios de clientes, mercados y productos.
- Los Seis Caminos de la Estrategia de Océano Azul
- Mapas de dominio de la industria desde el punto de vista de los competidores, clientes, mercados y productos
- Oportunidades y Caso de Negocio.
- Resumen ejecutivo por cada oportunidad de negocio
- Oportunidades de negocio evaluadas según criterios de innovación

Duración

24 horas académicas, 3 días.



GERENCIA ESTRATEGICA DEL TERCER MILENIO PLANIFICACION ESTRATEGICA, INNOVACION DE VALOR Y BALANCED SCORECARD

Dirigido a:

Ejecutivos, Directores, Gerentes, Supervisores y Coordinadores. Gerentes de Unidades de Negocio y Unidades de Servicio. Alta Gerencia, Supervisores y Analistas de las áreas de Planificación, Gestión, Producción, Recursos Humanos, Organizaciones de Servicio y Técnicas, Finanzas y Mercadeo. Gerentes de áreas funcionales o de unidades de negocios, que tienen bajo su responsabilidad decisiones que impactan la orientación estratégica de sus organizaciones. Gerentes y especialistas en el área de planificación estratégica, interesados en consolidar y actualizar sus conocimientos.

Objetivos

Conocer los procesos de formulación de estrategias, planificación y gestión con una visión integrada, permite a los directivos y gerentes entender el proceso gerencial que conlleva a la Gerencia Estratégica. Este curso presenta las nuevas tendencias y nuevas prácticas de Planificación, Innovación en Estrategia Empresarial y Balanced Scorecard como sistema de gerencia estratégica.

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas. Ejercicios prácticos diseñados a la medida. Lectura dinámica y Coaching post evento Caja de Herramientas de Planificación, Innovación de Valor y Balanced Scorecard :Guías de fácil manejo que lo llevarán paso a paso en su proceso de implementación
- Coaching Post Evento: Cada participante contará con el acceso a 10 consultas vía email, hasta treinta (30) días después de ejecutado la capacitación, sobre cualquiera de los temas tratados en el curso

Contenido

Módulo I

Clarificar los conceptos básicos de los sistemas de Planificación y su relación con los procesos de gerencia estratégica

Planificación como Proceso Gerencial

DOFA . Evaluación externa: Evaluación del entorno como sistema. Análisis del Sector de Industria. Evaluación Interna: capacidades empresariales. Desafíos y Oportunidades

Módulo II

Introducir y aplicar los conceptos de Innovación Estratégica e Innovación en Valor como medios para la generación y materialización de ideas de negocio

El proceso de Innovación Estratégica

Estrategia de Océano Azul (Blue Ocean Strategy): Cómo crear espacios que hagan de la competencia un asunto sin importancia

Estrategias de Océano Rojo: Posicionamiento y Análisis Competitivo

Módulo III

Describir de forma detallada la herramienta fundamental del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard como sistema de apoyo para la concepción, formulación, mapeo, comunicación y evaluación de estrategias.

Diseño de estrategias, Temas Estratégicos y Mapas Estratégicos. Estrategias Corporativas y Genéricas: Innovación, Eficiencia, Relaciones con Clientes, Responsabilidad Social Empresarial. Técnicas de análisis y formulación de estrategias para cada negocio individual.

Despliegue de estrategias en Unidades de Negocio y Unidades Funcionales mediante el Balanced Scorecard.

Ejecución de estrategias

Módulo IV

Benchmarking de procesos de planificación: Tendencias en planificación estratégica

Duración

- 24 horas académicas, 3 días



GE-002

El Balanced Scorecard Como Sistema de Gerencia Estratégica Cuadro de Mano Integral y Gestión Estratégica

Dirigido a:

- Ejecutivos, Directores, Gerentes que patrocinan e impulsan el cambio en la organización y desean obtener un claro entendimiento de cómo el Balanced Scorecard les puede ayudar en la mejora de la capacidad de implementación de la estrategia
- Gerentes de Unidades de Negocio o Unidades Funcionales y de Servicios que deseen tener mecanismos para poder comunicar la contribución y aporte al desempeño de las empresas e instituciones
- Personal responsable por la planificación y gestión organizacional, que piensen implementar o estén implementando el Balanced Scorecard y deseen profundizar en el paso a paso de esta metodología

Objetivos

- Conozca cómo implementar esta metodología de gerencia estratégica, catalogada por la Harvard Business Review como uno de los mayores aportes al campo gerencia en los últimos años. Aprenda, paso a paso, como prepararse y organizar sus equipos de trabajo para aumentar la capacidad de ejecución de la estrategia de su organización. El objetivo general será capacitar a los participantes en el proceso de construcción e implementación del Balanced Scorecard como Sistema de Gerencia Estratégica para la Alineación Organizacional

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas. Ejercicios prácticos diseñados a la medida. Lectura dinámica y Coaching post evento

Valor Agregado

- La Clínica del Balanced Scorecard: Si tiene en mente implementar el Balanced Scorecard, le daremos ideas para comenzar. Si está en un proceso de implementación y desea mejorarlo, le daremos inducción sobre las mejores prácticas. Si ya tiene un bosquejo o diseño de su Balanced Scorecard, reciba la opinión de los expertos en diseño e implementación de más de 90 scorecards
- Caja de Herramientas del Balanced Scorecard :Guías de fácil manejo que lo llevarán paso a paso en su proceso de implementación del BSC
- Coaching Post Evento: Cada participante contará con el acceso a 10 consultas vía email, hasta treinta (30) días después de ejecutado la capacitación, sobre cualquiera de los temas tratados en el curso

Contenido

- Módulo I: ¿Qué es el Balanced Scorecard? Introducción general a modelos de planificación. Estructura, Patrones y Eventos. El BSC como modelo de Gerencia Estratégica. Pasos para Implementación del BSC
- Módulo II: ¿Cómo debemos prepararnos para construir el Balanced Scorecard. ? Pasos Preliminares, Alineación
- Módulo III: ¿Cómo Traducir la Estrategia?: El Mapa Estratégico. ¿Cómo hacer un Mapa Estratégico? ¿Cuáles son los componentes de un "Buen Balanced Scorecard"? Caso Prácticos y ejercicios de Mapa Estratégico. Construcción de un mapa estratégico para la banca
- Módulo IV: ¿Como hacer seguimiento?:El Árbol de Medición. ¿Cómo identificar y definir metas?: Esquemas. ¿Como aseguro el poder alcanzar las metas? Proyectos, Iniciativas e Impacto. ¿Como estructuro mi sistema de medición y de seguimiento? Caso Prácticos
- Módulo V: ¿Qué otras herramientas me apoyan en el proceso? Introducción al benchmarking. Vinculaciones con Calidad y Responsabilidad Social Empresarial. Ejemplos
- Módulo VI: ¿Cómo paso de la estrategia a la acción? Identificando y Priorizando las Iniciativas



gerencia estratégica

- Módulo VII: ¿Como asegurar el aprendizaje estratégico? Gerenciando la Estrategia. La Agenda Estratégica. La Reunión del futuro. Roles del equipo de trabajo
- Módulo VIII: ¿Que otras visiones me ofrece la metodología? El Balanced Scorecard como Motor de Cambio. Principios y Componentes de la Organización Centrada en la Estrategia
- Módulo IX: ¿Cómo aprovecho la tecnología de información? Herramientas para automatizar el Balanced Scorecard, software y aplicaciones
- Módulo X: ¿Y ahora, cómo lo implemento? Comunicación. El plan de Acción. ¿Cómo evalúo mi proceso de implementación? Auditoria del Balanced Scorecard, bases fundamentales. Conclusiones, Cierre y Evaluación

Duración

- 24 horas académicas, 3 días



GE-003

Gerenciando el Capital Humano como Palanca de Creación de Valor El Balanced Scorecard en Recursos Humanos

Dirigido a:

Directores de Recursos Humanos, Directores Ejecutivos, Directores Generales, que estén en búsqueda de la implementación y gestión del cambio, como también la creación de una empresa orientada a la estrategia. Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes de Desarrollo Organizacional, Gerentes Generales, que quieran comunicar y contribuir a la estrategia de la organización. Ejecutivos y Profesionales vinculados al área de Recursos Humanos.

Objetivos

Entender el nuevo rol de la Gestión de Recursos Humanos en la creación de valor a las organizaciones, formular la arquitectura de la estrategia y objetivos de la organización, construir indicadores de gestión a nivel organizacional y personal, alineados con las estrategias de la empresa, como instrumentos que conforman el sistema de gestión estratégica empresarial.

- Entendiendo los nuevos retos y el nuevo enfoque de la Función de Recursos Humanos
- Potenciando la habilidad de medir la contribución del Capital Humano en la creación de valor en las organizaciones
- Aprendiendo a ganar posicionamiento estratégico mediante el uso de Mapas de la Estrategia
- Descubriendo un nuevo Marco Estratégico para la Alineación Organizacional

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas. Ejercicios prácticos diseñados a la medida. Lectura dinámica y Coaching post evento

Contenido

- El Nuevo Rol de la Función de RRHH en la estrategia de la organización
- La necesidad de Gerenciar el desarrollo del Capital Humano
- Introducción y visión sistémica del Balanced Scorecard como Sistema de Gerencia Estratégica
- Alineando la estrategia de RRHH con la Estrategia Empresarial
- Planes y Objetivos Estratégicos. Cómo formularlos.
- Construyendo el Mapa Estratégico de RRHH
- Casos prácticos
- Definición del Arbol de Medición, Metas e Iniciativas de RRHH
- Indicadores de Gestión
- Elementos y requisitos de un Indicador
- Casos prácticos
- Proceso de seguimiento
- Análisis de indicadores: Gráficos Dupont y Herramientas Estadísticas
- Casos prácticos.
- La Gestión Individual y personal

Duración

16 horas académicas, 2 días



Los Mapas Estratégicos del Balanced Scorecard Una Introducción al Cuadro de Mano Integral y Gestión Estratégica

Dirigido a:

- Ejecutivos, Directores, Gerentes que patrocinan e impulsan el cambio en la organización y desean obtener un claro entendimiento de cómo el Balanced Scorecard les puede ayudar en la mejora de la capacidad de implementación de la estrategia
- Gerentes de Unidades de Negocio o Unidades Funcionales y de Servicios que deseen tener mecanismos para poder comunicar la contribución y aporte al desempeño de las empresas e instituciones
- Personal responsable por la planificación y gestión organizacional, que piensen implementar o estén implementando el Balanced Scorecard y deseen profundizar en el paso a paso de esta metodología

Objetivos

- ¿Tiene problemas con su estrategia? Construya un mapa de la estrategia. Utilice la herramienta que integra los componentes esenciales de la formulación, construcción y comunicación de su estrategia, a través de los Mapas Estratégicos.

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas. Ejercicios prácticos diseñados a la medida. Lectura dinámica y Coaching post evento

Contenido

- Módulo I: ¿Qué es el Balanced Scorecard? Introducción general a modelos de planificación. Los Siete Elementos del Balanced Scorecard
- Módulo II: ¿Cómo Traducir la Estrategia?: El Mapa Estratégico. ¿Cómo hacer un Mapa Estratégico? ¿Cuáles son los componentes de un “Buen Balanced Scorecard”? Caso Prácticos y ejercicios de Mapa Estratégico. Construcción de un mapa estratégico para la banca
- Módulo III: Componentes adicionales del Balanced Scorecard: Indicadores e Iniciativas
- Módulo IV: ¿Y ahora, cómo lo implemento? Comunicación. El plan de Acción. ¿Cómo evalúo mi proceso de implementación? Conclusiones, Cierre y Evaluación

Duración

- 8 horas académicas, 1 día



Indicadores de Gestión Empresarial Herramientas para una Gestión Efectiva

Dirigido a:

Alta Gerencia, Supervisores y Analistas de las áreas de Planificación, Gestión, Producción, RRHH, Organizaciones de Servicio y Técnicas, Finanzas y Mercadeo.

Objetivos

- Formular objetivos de la empresa, Construir indicadores de gestión, a nivel organizacional y personal, alineados con las estrategias de la empresa, así como utilizar herramientas estadísticas como instrumentos que conforman el sistema de medición empresarial.
- Analizar de forma sistémica el uso de la medición de Procesos
- Caracterizar las variables y la importancia del tratamiento de las mismas como elementos de inicio para el desarrollo de indicadores.
- Entender y manejar los elementos necesarios para definir Objetivos estratégicos, indicadores de gestión, sus dimensiones, sus requisitos, entre otros.
- Generar indicadores, considerando todos los elementos que lo conforman, así como sus requisitos.
- Generar una meta, considerando los elementos necesarios para su seguimiento e impacto en la gestión empresarial

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas. Ejercicios prácticos diseñados a la medida. Lectura dinámica y Coaching post evento

Contenido

- Introducción a modelos de rendición de cuentas.
- Planes y Objetivos Estratégicos. Cómo formularlos.
- Casos prácticos
- Indicadores de Gestión
- Dimensiones de la medición
- Elementos de un Indicador
- Requisitos de un indicador
- Casos prácticos
- Metas
- Objetivos de negocio
- Metas de productividad
- Metas de gestión o proceso
- Proceso de seguimiento
- Análisis de indicadores
- Gráficos Dupont
- Herramientas Estadísticas
- Casos prácticos.
- La Gestión Individual y personal

Duración

24 horas académicas, 3 días



Dirigido a:

Ejecutivos, Directores Generales, gerentes de calidad, gerentes de procesos, agentes de cambio organizacional que estén en búsqueda de la implementación y gestión de sistemas y herramientas de calidad, como también la creación de una empresa orientada al alto desempeño. Gerentes de Recursos Humanos, Gerentes de Desarrollo Organizacional, Gerentes Generales, que quieran comunicar y contribuir a la calidad en la organización, para agregar valor a sus clientes. Ejecutivos, profesionales y técnicos vinculados al área de calidad.

Objetivos

Este curso se orienta a introducir a los participantes como usuarios de las herramientas de la metodología 6 σ , para ponerlas en uso inmediatamente y así mejorar tanto su desempeño como el de sus respectivas empresas de manera casi inmediata. Presentación de las herramientas y técnicas estadísticas que constituyen los pilares básicos de los proyectos Seis Sigma. Aplicación de las herramientas a casos de estudio y a ejemplos reales de las empresas de los participantes, usando Excel como motor de cálculo. Para lograr aprendizaje significativo, toda la materia se aplica al caso programado y se avanzará cuando TODOS logremos capturar los conceptos detrás de los números.

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas. Ejercicios prácticos diseñados a la medida. Lectura dinámica y Coaching post evento

Contenido

Los Primeros Pasos :

Antecedentes, ¿Cuál es el cambio?, De metodologías de mejora a sistema de gestión.

Los 3 pilares de Seis Sigma: Los proyectos de mejora, el diseño para Seis Sigma y la gestión de los procesos.

¿porqué 6 σ ?, ¿Como Implantar esta Herramienta en su empresa? * (Acá se puede hablar de manejo del cambio). El Manejo de Procesos, Metodología de apoyo, Conceptos y Definiciones

Diseño de Proyectos para el Arranque: Proyecto, ¿qué es y para qué sirve?. Selección de Proyectos Piloto, Campeones y Victorias Tempranas. Diseño de Experimentos. Planteamiento Centrado en el Problema

Experiencias: Casos de Estudio y benchmarking de experiencias y mejores prácticas

Las Herramientas de Mejoramiento Continuo:

Las 7 herramientas Básicas de Calidad (Ishikawa, Histogramas, Diagramas de Pareto, Brainstorming, Diagramas de Correlación, Gráficos de Corrida, Gráficos de Control). Otras herramientas de Calidad: Diagrama de Flujo, PEPS, Definición operacional, Diagrama Entidad / Relación. Las Nuevas Herramientas de 6 σ : ASND, CTQ, Proceso Sigma, VOC, etc

La Medición:

Que Medir, Indicadores. Y ¿el Cliente?. Repetibilidad. Incertidumbre de la Calibración

Estadística para Seis Sigma:

La Cultura Estadística, Estadística Básica, Conceptos, Relación Estadística / Toma de Decisiones, El Gráfico de Control. Capacidad. Variables y Atributos. Causas Comunes y Causas Especiales. El Histograma. Caso de Estudio: Disminución de Ventas.

Duración

24 horas académicas, 3 días



Balanced Scorecard y Sistemas de Compensación

Dirigido a:

Gerentes, ejecutivos y profesionales que por sus funciones están vinculados a las áreas de gerencia general, estrategia, finanzas, RRHH y de determinación de incentivos al personal, en síntesis a la gobernabilidad de las empresas actuales.

Objetivos

Capacitar a los participantes en los conceptos y herramientas fundamentales de los sistemas de Gerencia Basada en Resultados, Balanced Scorecard y Sistemas de Compensación y muy especialmente a tener una visión integrada de estos tres esquemas gerenciales.

- Gobernabilidad y Gerencia: Alineación Estratégica Estratégico como marco de referencia
- Revisar y discutir la Gerencia Basada en Resultados: en qué consiste, sus objetivos e implicaciones
- Conocer y analizar el sistema de Gerencia Estratégica del Balanced Scorecard y su relación íntima con la Gerencia Basada en Resultados, así como sus beneficios e implicaciones empresariales.
- Discutir los esquemas de compensación e incentivos de las empresas actuales y su vínculo con la Gerencia Basada en Resultados y con el Balanced Scorecard.
- Discutir el trabajo conjunto de estos tres esquemas gerenciales: sus beneficios y sinergias.
- Visión de conjunto de la Gerencia Estratégica moderna, la Gobernabilidad, el Alineación Estratégica y los sistemas gerenciales.

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial.
- Presentaciones orales creativas.
- Ejercicios prácticos diseñados a la medida

Contenido

- Introducción y visión de conjunto del Taller.
- ¿ Qué beneficios trae la mayor Gobernabilidad de las empresas ?
- ¿ Qué relaciones hay entre Gobernabilidad y estos sistemas gerenciales ?
- ¿ En que consiste la Gerencia Basada en Resultados (GBR) ?.
- ¿ Qué beneficios empresariales tiene la GBR ?
- ¿ En que consiste el Balanced Scorecard (BSC) como sistema de gerencia y dirección empresarial ?
- ¿ Cómo se vincula el BSC con la Gerencia Basada en Resultados ?
- ¿ Qué sinergias se explotan con beneficio empresarial entre estos dos sistemas gerenciales ?.
- ¿ Que sistemas de Compensación están utilizando las empresas hoy en día ?
- ¿ Cual es la relación entre Compensación, Alineación Estratégica y Gobernabilidad ?
- ¿ Qué relación hay entre incertidumbre y remuneración variable ?
- ¿ Cómo se complementan estos tres sistemas gerenciales ?
- Visión de conjunto y cierre

Duración

16 horas académicas, 2 días



Gerenciando con el Balanced Scorecard mediante las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE´s)

Las RAE´s son el mecanismo que da vida al Balanced Scorecard, a propiciar el manejo de la gestión empresarial y el aprendizaje que refuerza el uso de la herramienta de gerencia estratégica

Dirigido a:

Alta Gerencia, Supervisores y Analistas de las áreas de Planificación, Gestión de RRHH, Organizaciones de operaciones, Servicio y Técnicas, Finanzas y Mercadeo. Personal que colabora, organiza o gestiona las reuniones de seguimiento a la gestión estratégica de la empresa, o de una organización. Personal ejecutivo que participa en reuniones de gerencia

Objetivos

- Capacitar a los participantes en el proceso de preparación y ejecución de las reuniones de evaluación de la estrategia (RAE´s)
- Caracterizar los elementos básicos necesarios para implantar de manera exitosa la iniciativa del Balanced Scorecard (BSC), a través de las RAE´s
- Suministrar las herramientas necesarias que permitan emprender un proceso de implantación de BSC.
- Describir de forma detallada la herramienta fundamental del Balanced Scorecard.
- Describir el proceso de RAE´s en el ciclo de planificación y gestión empresarial
- Describir los roles organizacionales y personales en el proceso de manejo de las RAE´s
- Hacer simulación de preparación para la primera RAE
- Hacer simulación de RAE con datos genéricos o específicos de su organización.

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial.
- Presentaciones orales creativas.
- Ejercicios prácticos diseñados a la medida

Contenido

- Módulo I: Repaso general sobre el Balanced Scorecard como Sistema de Gerencia Estratégica
- Módulo II: Los Cinco Principios SFO y las Reuniones de Análisis de la Estrategia (RAE´s)
- Módulo III: Marco conceptual de las RAEs. Mejores Prácticas. Beneficios de las RAE´s. Hacia la Oficina de Gerencia Estratégica. Roles y responsabilidades. Ejercicio de Roles
- Módulo IV: Metodología para la ejecución de las RAEs. Manejo de simulación de RAE´s
- Módulo V: Modelo de reporte utilizado en RAEs

Duración

16 horas académicas, 2 días



GE-009

Charlas de sensibilización metodológica del Balanced Scorecard

Cuadro de Mando Integral, Tablero de Comando

Dirigido a:

Gerencia Alta, Media y Operativa, Supervisores y Analistas de las áreas de Planificación, Gestión de RRHH, Organizaciones de operaciones, Servicio y Técnicas, Finanzas y Mercadeo. Personal involucrado en la implementación del Balanced Scorecard

Objetivos

- Dar una visión general del proceso de implementación del Balanced Scorecard como sistema de gerencia, haciendo énfasis en experiencias, beneficios y esquemas de implementación
- Describir de forma detallada la herramienta fundamental del Balanced Scorecard. Caracterizar cada uno de sus componentes: Mapa Estratégico, Perspectivas, Temas Estratégicos, Objetivos Estratégicos y relaciones causales (causa y efecto).
- Presentar el proceso típico de las Reuniones de Análisis Estratégico (RAE´s) y sus implicaciones en el ámbito organizacional, gerencial y personal
- Sensibilización sobre casos de éxito o fracaso.

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial.
- Presentaciones orales creativas.
- Ejercicios prácticos diseñados a la medida

Contenido

Introducción al Balanced Scorecard y Reuniones de Análisis Estratégico RAE´s

Duración

4 horas académicas



GE-010

El Balanced Scorecard Día a Día

Dirigido a:

Personal involucrado en la implementación del Balanced Scorecard. Personal en general, de organizaciones donde se está implantando el Balanced Scorecard

Objetivos

- Dar una visión general del proceso de implementación del Balanced Scorecard como sistema de gerencia, haciendo énfasis en experiencias, beneficios y esquemas de implementación y roles personales
- Describir de forma detallada la herramienta fundamental del Balanced Scorecard. Caracterizar cada uno de sus componentes: Mapa Estratégico, Perspectivas, Temas Estratégicos, Objetivos Estratégicos y relaciones causales (causa y efecto).
- Breve ejercicio de construcción de Mapa Estratégico
- Introducción a Indicadores de Gestión empresarial
- Breve ejercicio de Indicadores
- Sensibilización sobre casos de éxito o fracaso
- El Balanced Scorecard Individual y Personal
- El Balanced Scorecard día a día: mi rol personal como agente de cambio

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial.
- Presentaciones orales creativas.
- Ejercicios prácticos diseñados a la medida

Contenido

Introducción al Balanced Scorecard y RAÉ's. Ejercicio de Mapa Estratégico. Ejercicio de indicadores individuales

Duración

8 horas académicas



GE-011

El Benchmarking y Las Mejores Practicas Como Herramientas Para Potenciar La Estrategia

Dirigido a:

Gerentes, ejecutivos y profesionales que por sus funciones están vinculados a las áreas de gerencia general, gerencia de procesos, gerencia de calidad, gerencia del cambio, estrategia, servicios, finanzas, RRHH en la búsqueda de mejores prácticas para generar mejores resultados.

Objetivos

Capacitar a los participantes en los conceptos y herramientas fundamentales del Benchmarking de comprobado impacto en para impulsar el mejor desempeño operacional y estratégico, mediante la identificación y validación de mejores prácticas de procesos y organizacionales. Este curso presenta las mas recientes enfoques de benchmarking así como las herramientas, competencias y técnicas necesarias para su aplicación efectiva de las iniciativas de benchmarking

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial.
- Presentaciones orales creativas.
- Ejercicios prácticos diseñados a la medida

Contenido

- Introducción y visión de conjunto del Taller.
- ¿Que es el Benchmarking y como se relaciona con la organización?
- ¿En qué procesos, actividades o acciones debo hacer benchmarking para obtener máximos resultados?
- ¿Como me organizo, planifico y documento los resultados hacia mis procesos y cómo detecto lo indicadores clave de desempeño?
- ¿De que medios inmediatos dispongo para la selección de mejores practicas?
- ¿Cómo es el proceso de recolección de datos e información que permita un máximo aprendizaje de las mejores prácticas en organizaciones seleccionadas?
- ¿Como organizo visitas a empresas de mejores prácticas?.
- ¿Como analizo los datos e información para determinar las brechas en mis procesos?
- ¿Como muso la información para desarrollar un plan de implementación de mejores prácticas?
- ¿Cuáles son los pasos de un proceso de benchmarking? ¿Cuáles son las mejores prácticas para organizar y conducir una iniciativa de benchmarking?
- Casos de Estudio

Duración

16 horas académicas, 2 días



GE-012 Planificación Estratégica del Capital Humano

Dirigido a:

Directores, Gerentes y Supervisores de Recursos Humanos o Capital Humano, Directores Ejecutivos, Directores Generales, que estén en búsqueda de la implementación y gestión del cambio, como también la creación de una empresa orientada a la estrategia. Ejecutivos, Profesionales y Técnicos vinculados al área de Recursos Humanos.

Objetivos

- Conocer los procesos de formulación de estrategias, planificación y gestión con una visión integrada, permite a los directivos y gerentes entender el proceso gerencial que conlleva a la Gerencia Estratégica. Este curso presenta las nuevas tendencias y nuevas prácticas de Planificación con su aplicación específica en el contexto del Capital Humano – Recursos Humanos.
- Al finalizar el programa, los participantes estarán en capacidad de entender el nuevo rol de la Gestión de Capital Humano – Recursos Humanos en la creación de valor a las organizaciones, formular la arquitectura de la estrategia y objetivos de la organización, construir planes y sistemas de gestión (indicadores de gestión) a nivel organizacional y personal, alineados con las estrategias de la empresa, como instrumentos que conforman el sistema de gestión estratégica empresarial.

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas. Ejercicios prácticos diseñados a la medida. Lectura dinámica y Coaching post evento

Contenido

MODULO I: Los Nuevos Retos de Recursos Humanos

- Los Retos de Recursos Humanos en el Tercer Milenio. Modelos y Tendencias
- Organización y Procesos de Recursos. Resultados de estudio de auto-evaluación y benchmarking
- Introducción al proceso de planificación

MODULO II: La Planificación como Proceso Gerencial

- Planificación Estratégica y Gerencia Estratégica. Tendencias y mejores prácticas en el tercer milenio
- La Planificación como proceso Gerencial
- Herramientas de Planificación, conceptos:
- FODA (DOFA) . Evaluación externa: Evaluación del entorno como sistema. Análisis del Sector de Industria. Evaluación Interna: capacidades empresariales. Desafíos y Oportunidades
- Visión
- Misión
- Estrategias genéricas en Recursos Humanos
- Objetivos
- Factores Clave de Exito
- Indicadores
- Metas
- Iniciativas y Planes de Acción
- Presupuesto

MODULO III: Nuevas Tendencias: Planificando con el Balanced Scorecard

- El Balanced Scorecard en Recursos Humanos
 - Ejercicio de FODA en Recursos Humanos
- Construyendo el Mapa estratégico de Recursos Humanos.
 - Ejercicio del Mapa Estratégico
- Plan Estratégico y Plan Operativo
 - Ejercicios de Indicadores e Iniciativas
 - Ejercicio de Presupuesto Estratégico
- Despliegue Estratégico del Plan de Recursos Humanos



- Ejercicio de Esquemas de Despliegue Organizacional
- Ejecución y Alto Desempeño: perfil de participantes, proceso y mecanismos

MODULO IV: Control de Gestión en Capital Humano -Recursos Humanos

- Componentes y Herramientas de Control Estratégico de Gestión.
- Benchmarking en Capital Humano – Recursos Humanos
- Las Reuniones de Análisis Estratégico en Recursos Humanos
- Esquemas de Presentación de Resultados.
- Resumen y Cierre.

Duración

16 horas académicas, 2 días



GE-013 Ejecutivos de Gestión Estratégica del Capital Humano (El Ejecutivo Integral de Recursos Humanos)

Dirigido a:

La acción de adiestramiento va dirigida a gente de la función de Gestión Estratégica del Capital Humano de las empresas.

Directores, Gerentes y Supervisores de Recursos Humanos o Capital Humano, Directores Ejecutivos, Directores Generales, que estén en búsqueda de la implementación y gestión del cambio, como también la creación de una empresa orientada a la estrategia. Ejecutivos, Profesionales y Técnicos vinculados al área de Recursos Humanos.

Objetivos

- Conocer los procesos de formulación de estrategias, planificación y gestión con una visión integrada, permite a los directivos y gerentes entender el proceso gerencial que conlleva a la Gerencia Estratégica. Este curso presenta las nuevas tendencias y nuevas prácticas de Planificación con su aplicación específica en el contexto del Capital Humano – Recursos Humanos.
- Al finalizar el programa, los participantes estarán en capacidad de entender el nuevo rol de la Gestión de Capital Humano – Recursos Humanos en la creación de valor a las organizaciones, formular la arquitectura de la estrategia y objetivos de la organización, construir planes y sistemas de gestión (indicadores de gestión) a nivel organizacional y personal, alineados con las estrategias de la empresa, como instrumentos que conforman el sistema de gestión estratégica empresarial.

Metodología

- Dinámicas de grupos
- Análisis de situaciones vividas en su trabajo
- Exposiciones
- Trabajo en grupo
- Ejercicio de planificación estratégica y compromiso

Contenido

1. LA FUNCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.

- El entorno y la organización.
- El sistema de gestión en la organización.
- La gente en el logro de la estrategia del negocio.
- La función de Gestión Estratégica del Capital Humano ha de cambiar su paradigma. El valor de la gestión estratégica de la función.

2. LOS ROLES DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO.

- Nuevos paradigmas, nuevos roles.

3. LOS DOMINIOS (SUB-SISTEMAS) DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO.

- Los dominios de la función.
- Los que manejan en su organización.
- Rediseño estratégico de los mismos según los roles.

4. COMPETENCIAS NECESARIAS DE LA GENTE DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO.

- Competencias genéricas y técnicas de la gente de la función.

5. LECCIONES Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO MÁS ADMIRADAS EN EL MUNDO.

6. PRÁCTICAS MÁS COMUNES EN VENEZUELA DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO.



gerencia estratégica

7. INDICADORES DE GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO.
8. TERCERIZACIÓN DE DOMINIOS DE LA FUNCIÓN.
9. LA INFORMÁTICA APLICADA A LA FUNCIÓN.
10. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPROMISO.

Duración

24 horas académicas, 3 días



GE-014 Planificación Estratégica e Indicadores de Gestión para Pymes y Microempresas

Dirigido a:

- Empresarios, Ejecutivos y Gerentes que deseen implantar modelos de planificación y Balanced Scorecard y requieran conocer en detalle el proceso.
- Responsables de apoyar los procesos de Planificación Estratégica, formulación de planes operativos y control de gestión.
- Responsables del desarrollo de los proyectos asociados a indicadores de gestión y control de gestión

Objetivos

- Conocer los procesos de formulación de estrategias, planificación y gestión con una visión integrada, permite a los directivos y gerentes entender el proceso gerencial que conlleva a la Gerencia Estratégica. Este curso presenta las nuevas tendencias y nuevas prácticas de Planificación con su aplicación específica en el contexto del Capital Humano – Recursos Humanos.
- Al finalizar el programa, los participantes estarán en capacidad de entender el nuevo rol de la Gestión de Capital Humano – Recursos Humanos en la creación de valor a las organizaciones, formular la arquitectura de la estrategia y objetivos de la organización, construir planes y sistemas de gestión (indicadores de gestión) a nivel organizacional y personal, alineados con las estrategias de la empresa, como instrumentos que conforman el sistema de gestión estratégica empresarial.

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas. Ejercicios prácticos diseñados a la medida. Lectura dinámica y Coaching post evento

Contenido

- Módulo I
Clarificar los conceptos básicos de los sistemas de Planificación y su relación con los procesos de gerencia estratégica
Planificación como Proceso Gerencial
DOFA . Evaluación externa: Evaluación del entorno como sistema. Análisis del Sector de Industria. Evaluación Interna: capacidades empresariales. Desafíos y Oportunidades Resúmen y Cierre.
- Módulo III
- Describir de forma detallada la herramienta fundamental del Balanced Scorecard en el Modelo para Pymes y Microempresas (*Balanced Scorecard NRG-Fastrack*)
- Relación Estrategia – Objetivos – Indicadores – Metas y acciones
- El Balanced Scorecard como sistema de apoyo para la concepción, formulación, mapeo, comunicación y evaluación de estrategias.
- Diseño de estrategias, Temas Estratégicos y Mapas Estratégicos. Estrategias Corporativas y Genéricas: Innovación, Eficiencia, Relaciones con Clientes, Responsabilidad Social Empresarial. Técnicas de análisis y formulación de estrategias para cada negocio individual.
- Despliegue de estrategias en Unidades de Negocio y Unidades Funcionales mediante el Balanced Scorecard. Ejecución de estrategias
- Indicadores y sistemas de medición para Pymes y Microempresas. Herramientas y sistemas

Duración

16 horas académicas, 2 días



GE-015 Control de Gestión Estratégico Empresarial

Dirigido a:

- Gerentes y supervisores de cualquier nivel, que tengan responsabilidad por administrar recursos, ya sean humanos, financieros o físicos, y deban monitorear su propia gestión y la de sus supervisados o áreas de responsabilidad, así como a los analistas de todas las funciones que generan y usan reportes de resultados operacionales y financieros.
- Empresarios, Ejecutivos y Gerentes que deseen implantar o revisar modelos de control de gestión
- Responsables de apoyar los procesos de Control de Gestión y control de ejecución de planes
- Responsables del desarrollo de los proyectos asociados a indicadores de gestión y control de gestión

Objetivos

- Al terminar el curso el participante estará en capacidad de:
 - Conceptualizar el control de gestión y su ubicación en la empresa
 - Reconocer el desempeño empresarial y su medición
 - Relacionar los factores externos a la empresa y los internos que influyen en el desempeño
 - Identificar los elementos que generan valor a la empresa, a sus accionistas y los stakeholders
 - Interpretar y proponer soluciones a los problemas resultantes de las decisiones operacionales y financieras ejecutadas por la gerencia.
 - Conocer las bases para el diseño de un sistema de control de la gestión empresarial
 - Construir la cadena de valor de su empresa y los indicadores de gestión de su función.
- Comprender los conceptos, métodos y técnicas asociadas al control de la gestión y la gerencia estratégica del desempeño empresarial, que facilite la evaluación operacional y financiera de la empresa en un mercado de competencia
- OBJETIVOS ESPECIFICOS
 - Conocer los factores que impactan la gestión empresarial, institucional y gerencial.
 - Reconocer los procesos e interrelaciones entre los diferentes factores externos e internos que explican la salud financiera de la empresa.
 - Identificar las oportunidades orientadas a la gerencia estratégica del valor hacia los stakeholders y mejorar el valor de la empresa en el mercado.
 - Interpretar y proponer soluciones a los problemas resultantes de las decisiones operacionales y financieras ejecutadas por la gerencia.

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas. Ejercicios prácticos diseñados a la medida.
- Es un curso de naturaleza teórico-práctica en el cual los participantes desarrollaran habilidades y destrezas en el ámbito de esta materia a nivel individual y grupal. Para lograr los objetivos previstos, el curso está concebido para realizarse de manera teórica y práctica, impartiendo la parte conceptual y, luego, la interacción a nivel grupal, facilitando el aprendizaje con casos reales y/o simulados.

Contenido

- PRIMER DIA: Los sistemas de control de gestión: naturaleza y ámbito de aplicación
 - Módulo I: La naturaleza de los sistemas de control de gestión.
 - Módulo II: El ámbito de aplicación del control de gestión.
- SEGUNDO DIA: La creación de valor, el plan estratégico y el control de gestión
 - Módulo III: Evaluación y control de los activos empleados por la gerencia y la creación de valor.
 - Módulo IV: El proceso de control de gestión y el plan estratégico.
- TERCER DIA: Diseño del control de gestión. Análisis de casos de las funciones de los participantes
 - Módulo V: Medición y evaluación de resultados y los sistemas de información corporativos.

Duración

24 horas académicas, 3 días



GE-016 Programa de Gerencia Estratégica

Dirigido a:

Empresarios, gerentes, emprendedores y profesionales interesados en manejar los principios y conceptos fundamentales de estrategia y del control de gestión, para conceptualizar, desarrollar, formalizar e implantar los lineamientos estratégicos de su organización o negocio.

Objetivos

Desarrollar y afianzar en el participante los conceptos y métodos esenciales de la planeación estratégica y el control de gestión, incluyendo el manejo de los elementos de la dinámica y cambio organizacional.

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas. Ejercicios prácticos diseñados a la medida.
- Es un curso de naturaleza teórico-práctica en el cual los participantes desarrollaran habilidades y destrezas en el ámbito de esta materia a nivel individual y grupal. Para lograr los objetivos previstos, el curso está concebido para realizarse de manera teórica y práctica, impartándose la parte conceptual y, luego, la interacción a nivel grupal, facilitando el aprendizaje con casos reales y/o simulados.

Contenido

- Conceptos básicos
- Formulación de la estrategia
- Propósitos, alcance y elementos básicos del análisis externo y del análisis interno
- Definición de objetivos estratégicos
- Elección de la estrategia
- Introducción al Balanced Scorecard como Sistema de Gerencia (Planificación y Gestión)
- Implantación de la estrategia. La organización hacia el logro. Estrategia y cambio organizativo
- Seguimiento y Evaluación de la estrategia

Duración

32 horas académicas, 4 días



GE-017 TALLER GERENCIA DEL VALOR

Dirigido a:

Los integrantes de los equipos responsables de realizar mejoras en aquellas empresas que están ejecutando actualmente un Proyecto de Implantación de Gerencia Basada en Valor. Gerentes de empresas responsables del diseño del direccionamiento estratégico de sus empresas. Niveles supervisorios responsables de la evaluación de la gestión operacional y financiera de sus organizaciones. Profesionales cuyas actividades estén relacionadas con el área de evaluación de la gestión empresarial orientada a la generación de valor.

Objetivos

General: comprender los conceptos y la metodología relacionados con la gerencia del valor

Específicos.

Analizar las razones que justifican los esfuerzos dirigidos a la creación de valor en las empresas

Conocer los diferentes enfoques orientados a la creación de valor a los stakeholders

Conocer y comprender el alcance de las herramientas aplicadas para el análisis de la capacidad y orientación de las empresas a la creación de valor

Metodología

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas. Ejercicios prácticos diseñados a la medida.
- El Taller está basado en un enfoque teórico – práctico, con mayor énfasis en este último; basado en lecciones aprendidas y experiencias conocidas en empresas emblemáticas a nivel mundial. A los participantes les será entregado un material con el contenido del Curso.

Contenido

- I.- Introducción a la creación de valor
 - El marco conceptual
 - El marco estratégico
- II.- La gerencia basada en valor. Conceptos básicos
 - El modelo de negocio. Definición. Alcance
 - La gerencia del valor. Definición y alcance
 - Creación de valor. Definición. Alcance
 - La cadena de valor de Porter. Definición y alcance
 - Criterios para construir y caracterizar la cadena de valor
 - Las cinco fuerzas (five forces) de Porter
 - Análisis de caso de negocio
- III.- La gerencia del valor y el direccionamiento estratégico
 - Alineación de visión, misión, plan estratégico, objetivos estratégicos, iniciativas y su orientación a la creación de valor
 - La administración integral basada en valor. Definición y alcance.
 - La gerencia del valor y las políticas de compensación salarial
- IV.- La gerencia del valor y la evaluación estratégica de la gestión empresarial
 - Conceptualización, diseño e implantación de la gerencia basada en valor.
 - Análisis de caso de estudio
- V.- Estrategias y herramientas para generar valor
 - El direccionamiento estratégico
 - La gerencia estratégica de costos
 - El Balancea Scorecard
 - Six Sigma
 - Análisis de caso de estudio
- VI.- Indicadores claves para la medición de la generación de valor. Alcance. Beneficios. Limitaciones



gerencia estratégica

- Economic Value Added (E.V.A.)
- Return on Capital Employed (R.O.C.E.)
- Eva vs ROCE
- Análisis de caso de estudio

Duración

24 horas académicas, 3 días



APO-001

Evaluación Financiera de Proyectos

Dirigido a:

Gerentes, ejecutivos y profesionales que por sus funciones están vinculados a las áreas de finanzas y o proyectos, así como a las decisiones de inversiones en cualquier ámbito de la empresa.

Objetivos:

Capacitar a los participantes en los conceptos y herramientas fundamentales del análisis financiero de proyectos y decisiones de inversión, sean estas de proyectos mayores o de reemplazo de equipos, o de proyectos de ahorro.

- Discutir la necesidad de evaluar financieramente a los proyectos.
- Analizar los métodos de evaluación financiera de Proyectos
- Evaluar los criterios de decisión financieros para decidir la ejecución de proyectos
- Formular y evaluar financieramente a los Proyectos de Inversión
- Revisar los criterios y formas de evaluación financiera de proyectos.

Metodología:

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial.
- Presentaciones orales creativas.
- Ejercicios prácticos diseñados a la medida

Contenido:

- Introducción y visión de conjunto del Taller.
- ¿Que objetivos persigue la Evaluación Financiera de Proyectos y decisiones de inversión?
- ¿Cuales son las metodologías mas utilizadas?
- ¿Qué información se requiere para la evaluación financiera y como se organiza ?.
- ¿Cuales son las herramientas fundamentales para evaluar financieramente a los proyectos?
- ¿Cuales son los criterios de evaluación y que nos dicen
- ¿Cómo se analiza el riesgo de los proyectos?
- ¿Cómo se considera la relación riesgo - rentabilidad ?.
- ¿Cómo se analizan proyectos de ahorro y de reemplazo de equipos e instalaciones?
- Taller de aplicaciones practicas
- ¿Qué nuevas técnicas se están utilizando en la evaluación de proyectos de alto riesgo?
- Visión de conjunto y cierre

Duración:

24 horas académicas, 3 días



Gerencia de Proyectos

La Profesión del Futuro

Dirigido a:

Ejecutivos, profesionales y técnicos en proyectos de cualquier índole, Gerentes, Analistas integrantes de un equipo de proyecto. Profesionales con necesidades de actualización en lo que a la gestión de proyectos innovadores se refiere. Directores generales y de proyectos de empresas, fundaciones, corporaciones, entidades públicas del gobierno central, municipios o cualquier organización que pueda estar involucrada en la gerencia o administración de proyectos de diversa índole. Funcionarios de organismos internacionales. Gerentes generales, de mercadeo, de desarrollo y de otras áreas funcionales.

Objetivos:

Definida por Fortune como "la profesión del futuro", la gerencia de proyectos nos provee de las herramientas y habilidades necesarias para planificar, administrar y dirigir proyectos exitosos, con herramientas cada vez mas innovadoras. Enfatiza en los retos de dirigir equipos de proyectos y contingentes de trabajo.

La gerencia de proyectos se focaliza en la aplicación de las normas para una gerencia de proyectos exitosa: fijar metas, precisar objetivos, establecer puntos de control, actividades relacionadas y estimativos de tiempo, establecimiento gráficos de los programas, la capacitación de las personas involucradas, su plan de motivación y seguimiento y la estimación de tiempo, costos y otros recursos.

Capacitar a los participantes en los conceptos y herramientas fundamentales del análisis financiero de proyectos y decisiones de inversión, sean estas de proyectos mayores o de reemplazo de equipos, o de proyectos de ahorro.

Metodología:

- Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial.
- Presentaciones orales creativas.
- Ejercicios prácticos diseñados a la medida

Contenido:

Aprender técnicas, conceptos, filosofía y métodos a fin de realizar proyectos, así como y eficientemente.

Entender cuándo y cómo se usa Gerencia de Proyectos en la Organización.

Entender y usar el proceso de fase de proyectos para manejarlos.

Experimentar el uso de instrumentos claves: objetivo, matriz de responsabilidad y cronograma.

Ser capaz de preparar un plan de proyectos apropiado al tamaño del proyecto.

Aprender múltiples técnicas para dirigir personas quienes no están bajo su responsabilidad.

Temario:

Aspectos Generales de la Gerencia de Proyectos en las Organizaciones

Fases de la Gerencia de Proyectos.

Viabilidad.

Formulación y Evaluación de Proyectos.

Estudio de Mercado.

Estudio Técnico.

Estudio Organizacional.

Estudio Financiero.

Planificación y Control de Proyectos.

Casos de Estudio

.Duración:

24 horas académicas, 3 días



APO-003

Gerencia de Cadena de Suministro y Alianzas Estratégicas

Dirigido a:

Ejecutivos, profesionales y técnicos de instituciones públicas y privadas, responsables de la logística y del servicio al cliente en su empresa o institución, que buscan comprender la dinámica de la gestión de la cadena de suministro (GCS) o gestión de logística. Personas o representantes de instituciones privadas o públicas que requieran fortalecer sus competencias, que provengan de cargos estratégicos en materia de gestión de abastecimiento, personal que desempeñan cargos de asesoría y en funciones de apoyo a nivel directivo en materia de cadena de suministro.

Objetivos:

Al término del curso, se espera que los participantes estén en condiciones de analizar su sistema logístico y de formular, ejecutar y evaluar estrategias que apunten a mejorar el nivel de servicio al cliente y reducir el costo de las operaciones, orientándolos a impartir los conocimientos y herramientas esenciales utilizadas en la gerencia de la cadena de suministro y alianzas estratégicas tales como:

Identificación de oportunidades.

Suministro estratégico

Integración, Colaboración y Negociación

Establecimiento de alianzas

Gerencia de proyectos de Gerencia de Cadena de Suministro, Formación de empresas o consorcios.

Metodología:

Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas, Ejercicios prácticos diseñados a la medida. Lectura dinámica y Coaching post evento (10 preguntas vía e-mail por 30 días)

El curso comprende un total de 16 horas de trabajo presencial, fundamentalmente de tipo exposición-diálogo, previa la asignación y lectura del material seleccionado, en las cuales se promueve la participación de los asistentes a fin de vincular los tópicos tratados con su experiencia previa y de proyectarlos hacia su utilización posterior.

Contenido:

Qué es la Cadena de Suministro y cómo trabaja.

Metodología para desarrollar cadenas de suministro prácticas.

Modelos de GCS. Gerencia de la Cadena de Suministro y el Balanced Scorecard.

Sistemas avanzados de planificación en la GCS.

La Gerencia del Proyecto de Cadena de Suministro.

Forja y Gerencia de Alianzas Estratégicas.

Guías Estratégicas de Negociación.

Tecnología para mejorar la respuesta y la eficiencia. tendencias y el Futuro de la GCS.

Casos exitosos de GCS.

Aplicación de GCS.

Emprendedores

Casos de estudio

Duración

24 horas académicas, 3 días



Formulación de Acuerdos de Nivel de Servicio mediante el Balanced Scorecard

Nadie hoy en día es ajeno a la complejidad que representa la gestión de servicios Tecnología de Información, Automatización y Telecomunicaciones. Lejanos están los días en que estas áreas se enfocaban a la entrega de productos, ya que hoy los clientes requieren mucho más que eso: desean servicios y que éstos sean consistentes, estables y continuos en el tiempo.

Lo anterior nos lleva a tres objetivos claves de la gestión de estos servicios:

- Alinear los servicios con las necesidades del negocio- cliente (presentes y futuras).
- Mejoramiento de la calidad de los servicios.
- Reducción de costos.

En este sentido, este curso presenta una metodología para el establecimiento de Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS, Service Level Agreements-SLA), usando la metodología del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, Tablero de Comando), que garantice los medios para:

El conocimiento sobre cómo formular objetivos de la organización

Construir indicadores de gestión, a nivel organizacional y personal, alineados con las estrategias de la organización

Utilizar herramientas estadísticas como instrumentos que conforman el sistema de medición organizacional

definición de competencias fundamentales para alcanzar el alto desempeño en la organización.

Dirigido a:

Gerentes, supervisores, analistas, planificadores y personal de planificación y control de gestión de organizaciones de servicios que deseen mejorar sus habilidades y destrezas el desarrollo y gerencia de acuerdos de servicio con clientes y proveedores. Personal relacionado con Medición de indicadores de negocio. Personal de Planificación y Control de Gestión

Objetivos:

Formular objetivos de la organización de servicios, alineados con la estrategia del cliente

Construir indicadores de gestión, a nivel organizacional y personal, alineados con las estrategias de la organización, así como utilizar herramientas estadísticas como instrumentos que conforman el sistema de medición organizacional.

Caracterizar las variables y la importancia del tratamiento de las mismas como elementos de inicio para el desarrollo de indicadores.

Entender y manejar los elementos necesarios para definir Objetivos estratégicos, indicadores de gestión, sus dimensiones, sus requisitos, entre otros.

Generar indicadores, considerando todos los elementos que lo conforman, así como sus requisitos.

Generar indicadores específicos de su organización y detallar los mejores esquemas para su control y seguimiento.

Generar una meta, considerando los elementos necesarios para su seguimiento e impacto en la gestión organizacional



alineación procesos organización

Metodología:

Dinámicas y juegos de aprendizaje gerencial. Presentaciones orales creativas, Ejercicios prácticos diseñados a la medida. Lectura dinámica y Coaching post evento (10 preguntas vía e-mail por 30 días)

Contenido:

- Introducción a modelos de rendición de cuentas.
- Alineando la estrategia de servicios: Proveedor – Cliente
- Planes y Objetivos Estratégicos. Cómo formularlos.
- Indicadores de Gestión
- Dimensiones de la medición
- Elementos de un Indicador
- Requisitos de un indicador
- Casos prácticos
- Soporte de servicios. Nivel Operacional: Asegura que el cliente tenga acceso a los servicios adecuados para el soporte de sus funciones de negocio. Procesos de soporte involucrados.
 - Service Desk (se considera que es el punto único de contacto con el usuario final y nexos con procesos de soporte).
 - Gestión de Incidencias.
 - Gestión de Problemas.
 - Gestión de Configuración
 - Gestión de Cambios.
 - Gestión de Difusión.
- Entrega de Servicios. Nivel Táctico: Determina qué servicio requiere el negocio para proveer un soporte adecuado. Procesos involucrados.
 - Gestión de Capacidad.
 - Gestión Financiera.
 - Gestión de Disponibilidad.
 - Gestión de Niveles de Servicio.
 - Gestión de Continuidad de Servicio.
- Casos prácticos
- Metas
- Objetivos de negocio
- Metas de productividad
- Metas de gestión o proceso
- Proceso de seguimiento
- Análisis de indicadores
- Gráficos Dupont
- Herramientas Estadísticas
- Casos prácticos.

Duración

24 horas académicas, 3 días



APO-005

CURSO - TALLER

PRESENTACIONES EFECTIVAS

Dirigido a:

Directores, Gerentes Generales, Supervisores, Analistas y a todo el personal que deseen mejorar sus habilidades y destrezas para hablar en público como presentadores.

Objetivos:

- *Aprender y ejercitarse en la preparación de presentaciones adecuadas para cada audiencia, y orientadas a alcanzar objetivos específicos.*
- Entender y experimentar las técnicas y recursos necesarios para presentar nuestros contenidos de manera exitosa.
- Identificar las áreas claves de mejora y desarrollo de pericias para la comunicación oral frente a grupos.
- Incrementar la efectividad y confiabilidad como presentador a través de técnicas de expresión verbal y comunicación no verbal.
- Diseñar y aplicar esquemas y contenidos claros y eficientes en función de las necesidades de la audiencia.
- Diseñar adecuadas y eficaces ayudas audiovisuales
- Aumentar la confianza del presentador a través del peritaje y de la asistencia positiva.
- Apreciar el impacto en los esfuerzos de comunicación sobre las conferencias

Metodología:

Es un **Taller muy práctico**. Desde el primer momento se induce al participante a que empiece a presentar en público. Los ejercicios individuales, lo obligan a experimentar los pasos básicos para preparar una buena presentación. Las grabaciones en video y posteriores retroalimentaciones, le permitirán poner en práctica y mejorar, las técnicas para lograr presentaciones eficientes y efectivas..

Contenido:

- Introducción a las técnicas de presentación. Ejercicios y auto-evaluación inicial.
- Actitudes y características de un buen orador.
- Ejercitándonos en la preparación de la presentación. Las bases. Análisis y adaptación a la audiencia. Objetivos de la presentación. Estructura lógica y puntos a tratar. Forma y elementos visuales. Preparación para posibles preguntas y objeciones. Ajuste de tiempos para cada tema.
- Preparando el espacio físico y los recursos audiovisuales. Posibles formas de ubicación de la audiencia. Tipos de medios audiovisuales y cuando usarlos.
- Practicando técnicas para presentar efectivamente. Empiece ganándose la audiencia. Lenguaje corporal y verbal. Mantener la atención de la audiencia. Manejo de preguntas y respuestas. Las conclusiones.

Duración

24 horas académicas, 3 días



APO-006

Manejo de las Emociones Inteligencia Emocional en la Práctica

Dirigido a:

Todas las personas que deseen manejar mejor sus emociones en el trabajo y/o vida personal.

Objetivos:

El participante obtendrá herramientas para el manejo adecuado de las principales emociones, identificando sus áreas de oportunidad y definiendo las acciones y compromisos que correspondan.

Metodología:

Es un Taller bastante PRÁCTICO. Las herramientas que proporciona, las características personales y los ejercicios de auto-evaluación, son la base para que cada participante defina, cuales son las acciones y compromisos de mejora más convenientes a sus situaciones.

Contenido:

- Introducción a la Inteligencia Emocional.
- Las cinco principales emociones "MARTA" y sus rebusques.
- Herramientas y caminos para manejar cada emoción. Expresión asertiva de las emociones.
- Prácticas: Inventario actual de mis emociones. Acciones y compromisos para manejar las emociones más complejas para mi.
- Prácticas: Situaciones que más me alteran dentro y fuera del trabajo. Acciones y compromisos para manejarme adecuadamente..
- Prácticas: Puntos fuertes y débiles como profesional y/o gerente. Acciones y compromisos.

Duración

8 horas académicas, 1 día



APO-007

TALLER: COMUNICACIÓN EMPRESARIAL Y ASERTIVIDAD.

Dirigido a:

Todas las personas, gerentes, supervisores, técnicos o profesionales que deseen manejar mejor sus comunicaciones y asertividad en las relaciones de trabajo y/o vida personal

Objetivos:

El Participante:

- Identificará y aplicará las herramientas de escucha, preguntas y comunicación, identificando sus oportunidades de mejora y definiendo las acciones correspondientes.
- Aplicará las herramientas de asertividad, simulando situaciones de su ambiente de trabajo (oficina y clientes).
- Visualizará a la asertividad como una herramienta para comunicar adecuadamente los planteamientos propios, identificando sus principales aprendizajes y compromisos de acción correspondientes.

Metodología:

Es un Taller bastante PRÁCTICO. Ejercicios individuales y "Role Playings" (juego de roles), permitirán simular las situaciones de trabajo (oficina y clientes) y poner en práctica las herramientas de comunicación y asertividad, simulando las situaciones en la oficina y/o el manejo con clientes. Adicionalmente, el análisis y la retroalimentación en grupo de las actividades, ampliarán la comprensión individual.

Contenido:

- Escuchar con el oído y con los sentidos. Empatía.
- Saber comunicarse.
- Saber preguntar. Prácticas.
- Asertividad. Herramienta para aumentar la confianza en uno mismo, el respeto de los demás y la seguridad en la comunicación y en la expresión de opiniones..
- Asertividad: Habilidad que puede aprenderse. Beneficios y derechos asertivos.
- Comunicación Asertiva versus pasividad y agresividad. Auto-evaluación y compromisos de acción.
- Manejo de las emociones ("MARTA") necesarias para lograr la asertividad.
- Prácticas para lograr una comunicación asertiva.
- Prácticas para negarnos a lo que no queremos o debemos hacer, sin sentir, ni crear culpa.
- Prácticas para comunicar asertivamente nuestros desacuerdos o solicitar cambio de conducta molesta.
- Conclusiones.

Duración

16 horas académicas, 2 días



APO-008

TALLER: ASERTIVIDAD EN EL TRABAJO.

Dirigido a:

Todas las personas, gerentes, supervisores, técnicos o profesionales que deseen manejar mejor su asertividad en las relaciones de trabajo

Objetivos:

El participante:

- Analizará y ejercitará herramientas de asertividad, simulando situaciones de su ambiente de trabajo (oficina y clientes).
- Visualizará a la asertividad como una herramienta para comunicar adecuadamente los planteamientos propios, identificando sus principales aprendizajes y compromisos de acción correspondientes.

Metodología:

Es un Taller bastante PRÁCTICO. Ejercicios individuales y una gama de "Role Playing" (Juego de Roles), que permitirán poner en práctica las herramientas de asertividad y aplicarlas a situaciones de oficina y manejo con clientes. Adicionalmente, los procesos de análisis y retroalimentación de las actividades, ampliarán la comprensión individual.

Contenido:

- Asertividad. Herramienta para aumentar la confianza en uno mismo, el respeto de los demás y la seguridad en la comunicación y en la expresión de opiniones..
- Asertividad: Habilidad que puede aprenderse. Beneficios y derechos asertivos.
- Comunicación Asertiva versus pasividad y agresividad. Auto-evaluación y compromisos de acción.
- Manejo de las emociones ("MARTA") necesarias para lograr la asertividad.
- Prácticas para lograr una comunicación asertiva.
- Prácticas para negarnos a lo que no queremos o debemos hacer, sin sentir, ni crear culpa.
- Prácticas para comunicar asertivamente nuestros desacuerdos o solicitar cambio de conducta molesta.

Duración

8 horas académicas, 1 día



APO-009

TALLER: INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LAS EMPRESAS

Dirigido a:

Todas las personas, gerentes, supervisores, técnicos o profesionales que deseen mejorar sus capacidades personales e interpersonales en sus comunicaciones y asertividad en las relaciones de trabajo

Objetivos:

Cada participante:

- Visualizará el “auto-conocimiento” como la base de la inteligencia emocional.
- Obtendrá herramientas para el manejo adecuado de las principales emociones, ejercitando su comunicación a través de las prácticas asertivas.
- Obtendrá herramientas de empatía y comunicación, que luego utilizará como las bases del desarrollo del resto de las habilidades sociales.

Metodología:

Es un Taller vivencial y práctico. Cada frase puede despertar en el participante, memorias de reacciones y/o manejos emocionales anteriores, obteniendo nuevas herramientas para lograrlo mejor. Ejercicios individuales propician el auto-conocimiento y la auto-evaluación del participante. Ejercicios en tríos (“Role Playings”), amplían el aprendizaje al simular y resolver situaciones del trabajo.

Contenido:

- Introducción a la Inteligencia Emocional. ¿Qué es Inteligencia Emocional?. Áreas y destrezas que abarca. Emociones primarias y familias de emociones.
- Autoconocimiento. El auto-conocimiento como base de la Inteligencia Emocional. Relación entre emoción, pensamiento y acción. Auto-evaluación de nuestros puntos fuertes y débiles. Auto-confianza.
- Manejo de Emociones. Aprendiendo a reconocer y manejar adecuadamente nuestras emociones y reacciones. Prácticas de asertividad. Aprender a decir adecuadamente lo que NO nos gusta.
- La Empatía. Habilidad para captar los sentimientos, necesidades e intereses ajenos. Requerimientos para ser empático. Aprender a escuchar: el PODER de hacer preguntas.
- Habilidades Sociales: Inducir las respuestas que deseamos en otros. Tipos de Habilidades Sociales. Persuasión. Comunicación. Prácticas para una buena comunicación.

Duración

16 horas académicas, 2 días



APO-010

TALLER: AUMENTANDO MIS CAPACIDADES DE DELEGACIÓN TALLER PARA GERENTES, SUPERVISORES Y COORDINADORES

Dirigido a:

Todos aquellos gerentes, supervisores, coordinadores, analistas y profesionales de diversas áreas, que requieran desarrollar, mejorar y reforzar, las habilidades de delegación

Objetivos:

La capacidad de delegación, en organizaciones simples o complejas, puede ser la diferencia entre el éxito o fracaso de la organización. En este taller, el participante identificará las bases para una buena delegación y aplicará las principales herramientas para lograrlo, determinando los niveles de autogestión que pueden obtenerse en cada uno de sus supervisados.

Metodología:

Es un Taller bastante PRÁCTICO. Varios tópicos se ejercitan simulando situaciones reales con los supervisados a través de un conjunto de "Role Playings". Otros ejercicios aplicados al personal propio, permitirán poner en práctica, herramientas para aumentar la delegación en cada uno de ellos. Adicionalmente, el contenido teórico y las discusiones de grupo, permitirán al participante la reflexión sobre sus aciertos y oportunidades de mejora en esta área.

Contenido:

Auto-evaluación en delegación.

¿Qué es REALMENTE DELEGAR?

BASES PARA AUMENTAR LA DELEGACIÓN.

¿Qué quiero delegar y hasta donde?

¿En quién puedo hacerlo y hasta donde?

¿Cuándo están listos para delegarles?

¿Hasta donde es razonable exigirles?

El rol de la Confianza.

Proceso de delegación. Prácticas y "reglas del juego" en una buena delegación.

HERRAMIENTAS PARA DELEGAR MÁS Y ENTRENAR MEJOR AL PERSONAL (simulación de casos reales y ejercicios).

Saber escucharlos empáticamente.

Saber hacerles preguntas.

Manejar los errores que cometan: "Coaching" al personal.

Delegar cada vez más a una misma persona: "subiendo escalones".

¿Hasta donde puedo desarrollar la autogestión en mis supervisados?

Evitando la "delegación hacia arriba".

Necesidad de delegar. Razones y Ventajas. Motivación del personal.

Duración

16 horas académicas, 2 días



APO-011

TALLER: HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN SUPERVISORIA

Dirigido a:

Todas las personas, supervisores, técnicos o profesionales que deseen mejorar sus capacidades de supervisión y relación personal

Objetivos:

El participante identificará y aplicará las principales herramientas de comunicación supervisoria, estableciendo sus áreas de oportunidad y definiendo las acciones correspondientes.

Metodología:

Es un Taller bastante PRÁCTICO. Cada tópico se ejercita, simulando situaciones con los supervisados a través de un conjunto de "Role Playings". Adicionalmente los procesos de análisis y retroalimentación pública de estos ejercicios, ampliarán la comprensión individual.

Contenido:

- MIS SUPERVISADOS QUIEREN SER ESCUCHADOS.
- Escuchando con el oído.
- Escuchando con los sentidos y entendiendo realmente al otro: empatía..
- COMUNICACIÓN ASERTIVA.
- Dejar la agresividad y la pasividad para centrarme en la comunicación asertiva.
- Auto-evaluación asertiva.
- Introducción al manejo adecuado de las principales emociones, para el logro de la comunicación asertiva.
- Prácticas: Expresar adecuadamente las negativas y desacuerdos con el personal.
- PRINCIPIOS BÁSICOS DE COMUNICACIÓN GERENCIAL.
- SABER PREGUNTAR. Herramienta para conocer, orientar, motivar y delegar. Prácticas.
- RECONOCIMIENTO DE LOGROS Y FORTALEZAS DE EMPLEADOS. Prácticas.
- SABER CORREGIR A UN COLABORADOR. Prácticas.
- Definición de áreas de oportunidad y acciones para cada herramienta de comunicación supervisoria.

Duración

16 horas académicas, 2 días



APO-012

TALLER: PRÁCTICAS PARA MAXIMIZAR TUS VENTAS PROFESIONALES.

Dirigido a:

Vendedores, Supervisores y Gerentes de Venta y cualquier persona que se desempeñe en el área de venta. Todos aquellos vendedores y/o profesionales de diversas áreas, que requieran desarrollar, mejorar y/o reforzar, las habilidades de ventas necesarias, para maximizar su desempeño en esta área.

Objetivos:

El participante:

- Detallará los diferentes conocimientos que un vendedor debe manejar, estableciendo sus áreas de oportunidad y las acciones de mejora correspondientes.
- Visualizará la importancia de conocer a fondo los productos a vender, determinado si fuere necesario, los casos en los que debe reforzarse.
- Aplicará las diferentes técnicas del proceso de ventas, determinando en cada caso, sus aciertos y áreas de oportunidad.

Metodología:

Es un **Taller MUY PRACTICO**, donde cada tópico aprendido se ejercita. El énfasis principal está basado en una amplia gama de "Role Playing", que permiten al participante simular situaciones reales de ventas, aplicadas a su propio ambiente. De esta manera, adquieren del curso una muy buena experiencia en estas técnicas. Las discusiones de grupo, los procesos de análisis y retroalimentación de las actividades, suministran una mejor comprensión individual, de cada objetivo.

Con formato: Español
(España - alfab. internacional)

Contenido:

- Características de un vendedor exitoso.
- Conocimientos que el vendedor debe manejar (Empresa, productos, clientes actuales y potenciales, competencia).
- Conocer el PRODUCTO a plenitud. Sus características, beneficios y ventajas sobre la competencia.
- Proceso de Ventas. Técnicas:
 - Planificación de la visita.
 - Determinar las necesidades: el poder de hacer preguntas.
 - Escucha y empatía con el Cliente.
 - Atención al Cliente: "Ser Humano".
 - Presentar la Propuesta..
 - Manejo de objeciones del cliente.
 - Principales alternativas de negociación.
 - Cierre exitoso de la venta.
- Conclusiones: el ARTE de ser buen vendedor.

Duración:

16 horas académicas, 2 días.



APO-013

TALLER: PLANIFICACIÓN DE LA VISITA DE VENTAS.

Dirigido a:

Vendedores, Supervisores y Gerentes de Venta y cualquier persona que se desempeñe en el área de venta. Todos aquellos vendedores y/o profesionales de diversas áreas, que requieran desarrollar, mejorar y/o reforzar, las habilidades de ventas necesarias, para maximizar su desempeño en esta área.

Objetivos:

El participante visualizará lo FACIL E IMPORTANTE que es la "Planificación de la Visita de Ventas", ejercitando en formularios específicos, los diferentes aspectos que es necesario preparar antes de ir al cliente

Metodología:

Es un Taller bastante práctico. Inicia con el análisis detallado de información que es necesario preparar para una exitosa visita al cliente. Luego, la experiencia en la planificación de la visita, a través de diferentes ejercicios individuales. Por último, el mismo grupo deduce los beneficios y ventajas de planificación de sus visitas a clientes.

Contenido:

- Principales aspectos de la Planificación de la Visita.
- Revisión de la información que es necesario preparar previamente, para orientar y asesorar al cliente en:
 - Nuevas propuestas de productos y/o servicios,
 - Introducción de nuevos productos,
 - Promociones,
 - Actividades y proyectos para generar demanda.
- Revisión de la información que es necesario preparar previamente, para manejar ante el cliente de manera eficiente y sólida, los siguientes puntos:
 - Asuntos pendientes de la última visita (productos y cantidades vendidas, inventarios ausentes, necesidades no satisfechas, etc.).
 - Cobros Pendientes,
 - Posibles Objeciones,
 - Publicidad, Otros.
- Ejercicios individuales para la planificación de diferentes aspectos de la visita al cliente.
- Conclusiones: Ventajas y beneficios de la Planificación de la Visita.

Duración:

8 horas académicas, 1 día.



APO-014

TALLER: EXPERTOS EN CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.

Dirigido a:

Empleados y/o profesionales que se relacionen con clientes externos y/o internos. Quieren manejar las actitudes, conocimientos y herramientas necesarias para proporcionar un Servicio de Calidad.

Objetivos:

El participante

- Identificará las actitudes y acciones requeridas, para ofrecer a sus clientes, Calidad de Servicio, determinando sus áreas de oportunidad y definiendo las acciones correspondientes.
- Aplicará las técnicas para determinar las necesidades del Cliente y las técnicas para manejar sus quejas, estableciendo en cada caso sus aciertos y oportunidades de mejora.

Metodología:

Dado el tipo de tema, el Taller es práctico y reflexivo. Los "Role Playings", permitirán experimentar las destrezas requeridas en cada participante, simulando sus situaciones del día a día. Los ejercicios de auto-evaluación, el contenido teórico y las discusiones de grupo planteadas, nutrirán en buena medida, la "reflexión" individual.

Contenido:

- INTRODUCCIÓN A CALIDAD DE SERVICIO.
 - La ACTITUD DE SERVICIO es la BASE.
 - El "Servicio Material" versus "Servicio Personal".
 - ¿Qué es un SERVICIO DE ALTA CALIDAD?.
 - La relación entre Calidad de Servicio y Lealtad del Cliente".
 - Diferencias entre "Percepción" y "Expectativas" del Cliente.
 - Tarjeta de Evaluación Invisible del Cliente (seguridad , fiabilidad, elementos tangibles, capacidad de respuesta, empatía y atención personalizada).
- Determinar las necesidades individuales del cliente.
 - La habilidad de "escuchar empáticamente".
 - El "poder de hacer preguntas".
- Manejo de quejas.
 - Actitud ante los reclamos del Cliente.
 - Lo que quieren los "clientes quejosos".
 - TÉCNICAS PARA MANEJAR LAS QUEJAS DE UN CLIENTE.
 - Manejando a los clientes molestos y a los clientes "caradura".
- Valor agregado. El principio del servicio "extra".
- Características de una "EMPRESA ORIENTADA/CENTRADA EN EL CLIENTE" (Introducción).
 - Razones: "Los clientes solo compran lo que necesitan, sin importar lo que nosotros tengamos para ofrecerle"
 - Estructura de una Empresa Centrada en el Cliente.
- Conclusiones.

Duración:

16 horas académicas, 2 días



APO-015

TALLER: OPTIMIZANDO LA CALIDAD DE SERVICIO EN MI EMPRESA

Dirigido a:

Empleados y/o profesionales que tengan alguno(s) de los siguientes intereses:

- Se relacionan con clientes externos y/o internos. Quieren manejar las actitudes, conocimientos y herramientas necesarias para proporcionar un Servicio de Calidad.
- Quieren implementar en su Empresa y/o Departamento, los cambios necesarios para "Orientarlo(a) hacia el Cliente".

Objetivos:

El participante

- Identificará las actitudes y acciones requeridas, para ofrecer a sus clientes, Calidad de Servicio, determinando sus áreas de oportunidad y definiendo las acciones correspondientes.
- Aplicará las técnicas para determinar las necesidades del Cliente y las técnicas para manejar sus quejas, estableciendo en cada caso sus aciertos y oportunidades de mejora.
- Visualizará las características de una Empresa o Unidad de Negocios "ORIENTADA HACIA EL CLIENTE (estructura, misión, visión, entrenamiento del personal, sistemas automatizados), ", identificando los cambios y actividades necesarias para evolucionar en esta dirección.
- Aplicará las técnicas para el entrenamiento diario de su personal en calidad de servicio, estableciendo en cada caso sus aciertos y áreas de oportunidad.

Metodología:

Dado el tipo de tema, el Taller es práctico y reflexivo. Los "Role Playings", permitirán experimentar las destrezas requeridas en cada participante, simulando sus situaciones del día a día. Los ejercicios de auto-evaluación, el contenido teórico y las discusiones de grupo planteadas, nutrirán en buena medida, la "reflexión" individual.

Contenido:

- INTRODUCCIÓN A CALIDAD DE SERVICIO.
 - La ACTITUD DE SERVICIO es la BASE.
 - El "Servicio Material" versus "Servicio Personal".
 - ¿Qué es un SERVICIO DE ALTA CALIDAD?.
 - La relación entre Calidad de Servicio y Lealtad del Cliente".
 - Diferencias entre "Percepción" y "Expectativas" del Cliente.
 - Tarjeta de Evaluación Invisible del Cliente (seguridad , fiabilidad, elementos tangibles, capacidad de respuesta, empatía y atención personalizada).
- Determinar las necesidades individuales del cliente.
 - La habilidad de "escuchar empáticamente".
 - El "poder de hacer preguntas".
- Determinar las necesidades masivas de los clientes: Introducción a los Estudios de Mercado.
- Características de una "EMPRESA ORIENTADA/CENTRADA EN EL CLIENTE".
 - Razones: "Los clientes solo compran lo que necesitan, sin importar lo que nosotros tengamos para ofrecerle"
 - Estructura de una Empresa Centrada en el Cliente.
 - Definir quiénes son mis Clientes, ¿Qué compran?, ¿Qué valoran?.
 - Misión y Visión de la Empresa.



alineación procesos organización

- Lograr que los empleados proporcionen Alta Calidad de Servicio al Cliente.
 - Mercadeo Interno.
 - Lograr la actitud de Copropiedad de empleados.
 - Coaching al personal para mejorar la Calidad de Servicio.
 - Establecer normas de Alta Calidad.
 - Paciencia.
- Los "malos sistemas" limitan al buen personal. Corrija al sistema y no al personal.
- Manejo de quejas.
 - Actitud ante los reclamos del Cliente.
 - Lo que quieren los "clientes quejosos".
 - TÉCNICAS PARA MANEJAR LAS QUEJAS DE UN CLIENTE.
 - Manejando a los clientes molestos y a los clientes "caradura".
- Valor agregado. El principio del servicio "extra".
- Conclusiones.

Duración:

24 horas académicas, 3 días



APO-016 EL ARTE DE NEGOCIAR GANANDO

Dirigido a:

Todos aquellos vendedores, gerentes y profesionales de diversas áreas, que requieran desarrollar, mejorar y/o reforzar, las habilidades Y técnicas de negociación.

Objetivos:

El participante

- Reconocerá que la preparación previa de una negociación es un factor clave para el éxito de la misma, ejercitando los aspectos aprendidos con un caso real de su trabajo.
- Aplicará las diferentes técnicas del proceso de negociación, estableciendo en cada caso sus aciertos y oportunidades de mejora.

Metodología:

Es un Taller MUY PRACTICO, donde cada tópico aprendido se ejercita. El énfasis principal esta basado en una gama de "Role Playing", que permiten al participante simular situaciones reales de negociación, aplicadas a su propio ambiente. De esta manera, adquieren del curso una muy buena experiencia en técnicas de negociación. Las discusiones de grupo, los procesos de análisis y retroalimentación de las actividades, ampliarán la comprensión individual.

Contenido:

- La preparación previa de una negociación es clave. Definir los "puntos negociables" del trato. Intereses personales. Intereses de la compañía. "Valor" para el cliente de hacer negocios con usted.
- ENTENDIENDO LA POSICIÓN DEL CLIENTE EN EL NEGOCIO. La habilidad de escuchar, preguntar y resumir. No empiece a negociar antes de tiempo. Descubrir el motivador principal del cliente.
- UTILIZANDO CONTRAOFERTAS PARA NEGOCIAR. Dar más. Dar y recibir. Hacer una concesión. Presentar beneficios mutuos.
- ACTIVANDO UN NEGOCIO ESTANCADO. Amplíe sus opciones. Descubra tesoros no explorados.
- CERRANDO SU NEGOCIO. Técnicas. Callejón sin salida. Asuntos no resueltos. Retrasar la decisión final.
- El trato con clientes tramposos.

Duración:

16 horas académicas, 2 días



APO-017

TALLER: EVITANDO CONFLICTOS EN RELACIONES DE TRABAJO

Introducción:

Los participantes podrán mejorar sus relaciones de trabajo y evitar conflictos, aprendiendo a manejar de manera muy sencilla, los nueve Tipos de Personalidades Humanas y la forma en que se interrelacionan entre ellas.

NOTA: Este Taller esta basado en un "Modelo de Comportamiento Humano" llamado "El Eneagrama", que divide las Personalidades en nueve (9) Tipos diferentes. NO es necesario ningún tipo de conocimiento humano y/o psicológico previo, para lograr identificar fácilmente el Tipo de Personalidad de otros y en consecuencia utilizar este Modelo a plenitud. Es realmente muy sencillo de aprender y experimentar. Tanto el Modelo como el Taller, son también muy aplicables a relaciones personales y familiares.

Dirigido a:

Todas las personas que trabajan (empleados, independientes, supervisores, vendedores, etc.), que deseen mejorar sus relaciones de trabajo con compañeros, jefes, supervisados y clientes.

Objetivos:

El participante:

- Visualizará como el conocimiento de la personalidad de otros, ayuda mucho a mejorar nuestras relaciones, evitar conflictos y aumentar la productividad del equipo en el trabajo.
- Identificará muy fácilmente el Tipo de Personalidad de jefes, supervisados, compañeros de trabajo, clientes, etc, concretando acciones específicas para manejarse mejor en cada una de estas relaciones.
- Reconocerá como el Tipo de Personalidad propio, afecta positiva y/o negativamente las relaciones con otros, conociendo recomendaciones específicas para evolucionar.

Metodología:

Es un TALLER REFLEXIVO, VIVENCIAL y PRÁCTICO. La descripción de cada una de las Personalidades, nos ayudarán a identificar de manera espontánea, el Tipo de Personalidad de supervisados, compañeros de trabajo, clientes, etc. En consecuencia, se producirá un proceso natural de mayor conocimiento y entendimiento de estas personas, gracias al cual podremos relacionarnos y trabajar mejor con ellos. Los ejercicios individuales, nos ayudarán a concretar, mejores maneras de manejarnos en cada una de estas relaciones. Por último, un ejercicio global nos ayudará a entender, como el Tipo de Personalidad propio, afecta positiva y/o negativamente nuestras relaciones con otros, estableciendo las formas de mejora.

Contenido:

- Personas y personalidades distintas, deben ser manejadas de manera diferente. Existen nueve formas de ser y actuar distintas a las nuestras → Necesitamos conocerlas y manejarlas.
- El Eneagrama: Excelente herramienta para el manejo de relaciones. Las nueve (9) Personalidades humanas.
- Identificando fácilmente el Tipo de Personalidad de otros.
- Características de cada Tipo de Personalidad: (orientación y tendencias principales, formas de actuar, de reaccionar, de pensar, de comunicarse, de relacionarse, valores y motivaciones).
- Mejorando la comunicación y la negociación con cada Tipo de Personalidad. Entender sus intenciones y valores. Aspectos complementarios con otras Personalidades.
- Acelerar el conocimiento de nuevas personas (nuevos empleados y/o compañeros, nuevos clientes, etc.)
- Prácticas para mantener buenas relaciones con cada Tipo de Personalidad.
- Entender como el Tipo de Personalidad propia, afecta positiva y/o negativamente, las relaciones con otros.
- Prácticas de desarrollo de la personalidad propia.

Duración:

16 horas académicas, 2 días .



APO-018

Nueve Caminos para Liderar y Trabajar en Equipo.

Introducción:

Los participantes podrán mejorar sus habilidades en liderazgo y/o en trabajo en equipo, aprendiendo a manejar muy fácilmente, los nueve Tipos de Personalidades Humanas, sus formas de interrelacionarse y actuar en su vida profesional y personal.

NOTA: Este Taller esta basado en un "Modelo de Comportamiento Humano" llamado "El Eneagrama", que divide las Personalidades en nueve (9) Tipos diferentes. NO es necesario ningún tipo de conocimiento humano y/o psicológico previo, para lograr identificar fácilmente el Tipo de Personalidad de otros y en consecuencia utilizar este Modelo a plenitud. Es realmente muy sencillo de aprender y experimentar.

Dirigido a:

Todas las personas que supervisan personal y/o trabajan (empleados, independientes, supervisores, vendedores, etc).

Objetivos:

El participante:

- Visualizará como el conocimiento del Tipo de Personalidad de supervisados y compañeros de trabajo, ayuda mucho A LIDERAR EN ELLOS LO QUE QUEREMOS LOGRAR, AUMENTANDO LA PRODUCTIVIDAD, LA MOTIVACIÓN, LA ARMONIA Y EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA.
- Identificará muy fácilmente el Tipo de Personalidad de supervisados, compañeros de trabajo y clientes, concretando acciones específicas para liderarlos y/o trabajar mejor con cada uno de ellos. .
- Reconocerá como el Tipo de Personalidad propio, afecta positiva y/o negativamente las relaciones con supervisados, compañeros de trabajo y clientes, conociendo recomendaciones específicas para evolucionar.

Metodología:

Es un **TALLER REFLEXIVO** y **PRÁCTICO**. La descripción de cada una de las Personalidades y los ejercicios individuales correspondientes, nos ayudarán a identificar de manera automática y espontánea, el Tipo de Personalidad de nuestros supervisados y compañeros de trabajo. En consecuencia, se producirá un proceso natural de mayor conocimiento y entendimiento de estas personas, gracias al cual podremos trabajar mejor con ellos, liderándolos productivamente y manteniéndolos satisfechos. Al final, un ejercicio global nos ayudará a entender, como el Tipo de Personalidad propio, afecta positiva y/o negativamente, nuestra forma de ejercer estas funciones, estableciendo caminos de mejora.

Contenido:

- Liderazgo básico: "Personas y personalidades distintas, deben ser manejadas de manera diferente".
- El Eneagrama: Excelente herramienta para liderar personas y manejar relaciones. Las nueve (9) Personalidades humanas.
- IDENTIFICANDO FACILMENTE el Tipo de Personalidad de otros.
- Características de cada Tipo de Personalidad (orientación y tendencias principales, formas de actuar, de reaccionar, de tomar decisiones, de liderar, de aprender, de pensar, de trabajar, de comunicarse, de relacionarse, valores y motivaciones, principales fortalezas y debilidades).
- Punto de bajo rendimiento: Comportamiento en condiciones de tensión de cada Personalidad.
- Mejorando la comunicación y la negociación con cada Tipo de Personalidad. Entender sus intenciones.
- Liderazgo y productividad: asignar proyectos y funciones, según el perfil de la personalidad del empleado y de los miembros del equipo.



alineación procesos organización

- Liderazgo y motivación: mantener satisfechos a empleados, de acuerdo a los valores e intereses de su personalidad.
- Trabajo en equipo: Aspectos complementarios entre Personalidades.
- Prácticas de crecimiento y desarrollo para cada Personalidad.
- Entender como el Tipo de Personalidad propia, afecta positiva y/o negativamente, nuestras relaciones de liderazgo y trabajo en equipo.
- Prácticas para trabajar mejor con cada Tipo de Personalidad.
- Acelerar el conocimiento de nuevas personas (nuevos empleados y/o compañeros, nuevos clientes, etc.)

Duración:

16 horas académicas, 2 días .



APO-019 Gerencia del Conocimiento

Dirigido a:

Gerentes y profesionales interesados en conocer y manejar el impacto de la Gerencia del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional en la innovación y la competitividad de su organización

Objetivos:

Dotar a los participantes y prácticas básicas de Gerencia del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional como punto de partida de un Programa de Gerencia del Conocimiento

- Entender los conceptos fundamentales de la Gerencia del Conocimiento. Los roles y su funcionamiento.
- Comprender los puntales de desarrollo de un Programa de Gerencia del Conocimiento.
- Entender las Comunidades de Práctica y Conocimiento.
- Entender el camino hacia una empresa colaborativa

Metodología:

Instrucción, dinámicas y actividades prácticas orientadas al logro de los objetivos planteados y Coaching post evento (10 preguntas vía e-mail por 30 días)

Contenido:

- Módulo I: El difícil arte de manejar bien el conocimiento
- Módulo II: Compartiendo el Conocimiento Organizacional
- Módulo III: Las Comunidades de Práctica y Conocimiento.
- Módulo IV: La colaboración en las empresas.
- Módulo V: Las Lecciones Aprendidas.
- Módulo VI: Síntesis

Duración:

24 horas académicas, 3 días .



APO-020

Formación de Auditores Internos ISO-9000

Dirigido a:

Profesionales para desempeñarse como auditores de sistemas de calidad basados en la normativa ISO 9000

Objetivos:

- Aplicar estrategias, criterios y procedimientos metodológicos orientados a la ejecución de auditorías (Norma Covenin ISO 19011:2002) de un sistema de gestión de la calidad, ajustado a la normativa ISO 9000, considerando el proceso global de definición, implantación, funcionamiento y mejoramiento del mismo
- Describir el sistema de gestión de la calidad ISO 9000, en función de las exigencias de funcionamiento, en el contexto de la auditoría de certificación del mismo. Explicar los criterios básicos para realizar la auditoría del sistema de calidad, según las exigencias de la normativa ISO 9000. Aplicar estrategias, criterios y procedimientos metodológicos para la ejecución de una auditoría, sobre la base de un caso modelo presentado.

Metodología:

Instrucción, dinámicas y actividades prácticas orientadas al logro de los objetivos planteados y Coaching post evento (5 preguntas vía e-mail por 30 días)

Exposición interactiva. Ejercicios estructurados, con intercambio de información y experiencias, en grupos. Análisis de casos, mediante simulación de roles.

Instructores con un alto nivel de calidad, con la confianza y el respaldo de contar con Auditores Calificados, además de ser Representantes Comerciales de FONDONORMA, miembro de la IQNET (International Certification Network) la más prestigiosa red de Certificadores de Calidad en el Mundo, distinción que solo han obtenido otras 28 naciones alrededor del planeta.

Contenido:

- Conceptos básicos de la calidad. Los conceptos básicos de los sistemas de gestión.
- Información sobre la ISO y sus normas de calidad.
- Los detalles de las distintas cláusulas de la norma ISO 9000.
- Los detalles de las distintas cláusulas de la norma ISO 9000.
- Requisitos para los Auditores / Acreditación. Cómo planificar y Programar una auditoría.
- Cómo conducir las reuniones de auditoría.
- Como controlar el alcance y la duración de cada entrevista y recolección de evidencias.
- Cómo levantar No Conformidades de forma asertiva.
- Cómo preparar un informe de auditoría.
- Cómo realizar el seguimiento a las No Conformidades para realizar el cierre de las mismas.

Duración:

24 horas académicas, 3 días .



APO-021

Sistemas de Gestión Ambiental ISO-14000

Dirigido a:

Empresarios, gerentes, profesionales y técnicos interesados en conocer la intención , requerimientos y aplicación de la última versión de la serie ISO 14000 (versión 2005)

Objetivos:

- Dar a conocer la motivación conceptual y los requisitos relativos de gestión ambiental que permitan a la organización formular su política y objetivos considerando los elementos legales e impactos ambientales significativos.
- Detallar los elementos requeridos para la implementación, mantenimiento y mejoras de un sistema de gestión ambiental. Orientar las acciones para el aseguramiento de la conformidad de los requisitos ante la dirección y terceros. Facilitar el proceso de implantación de un Sistema de gestión ambiental en procura de certificaciones o registros ante los entes acreditados.

Metodología:

Instrucción, dinámicas y actividades prácticas orientadas al logro de los objetivos planteados y Coaching post evento (5 preguntas vía e-mail por 30 días)

Exposición interactiva. Ejercicios estructurados, con intercambio de información y experiencias, en grupos.

Análisis de casos, mediante simulación de roles.

Contenido:

- Conceptos Básicos del Enfoque de Procesos y Sistemas de Gestión.
- Conceptos básicos de la Gestión Ambiental y los elementos de la Norma Venezolana FONDONORMA-ISO 14001:2005.
- Requisitos de certificación de sistemas de gestión (auditorías).
- Beneficios de contar con un Sistema de Gestión Ambiental Implementado. Interacción con otros sistemas de gestión.

Duración:

16 horas académicas, 2 días .



APO-022

Identificación y Evaluación de Aspectos e Impactos Ambientales integrado con Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos

Dirigido a:

Gerentes, Supervisores, técnicos y personal dedicado a la implementación y mantenimiento de sistemas de gestión de ambientales y/o sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional.

Objetivos:

- Definir los conceptos asociados a los aspectos e impactos ambientales, y habilitar a los participantes para realizar la identificación de los aspectos ambientales y la evaluación de los impactos ambientales sobre la base de criterios ambientales.
- Definir los conceptos asociados a peligros y riesgos en seguridad y salud ocupacional y habilitar a los participantes para realizar la identificación de peligros y la evaluación de los riesgos sobre la base de métodos cualitativos y cuantitativos.

Objetivos Específicos:

- Presentar la conceptualización de los términos asociados a los aspectos e impactos ambientales.
- Presentar la legislación ambiental venezolana como marco de referencia en la delimitación del estudio de aspectos e impactos ambientales.
- Presentar la metodología aplicable a la identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales de manera práctica.
- Aplicar la metodología en la ejecución de ejercicios prácticos de identificación y evaluación de aspectos e impactos ambientales tomando en consideración criterios ambientales.
- Presentar la conceptualización de los términos asociados a los peligros y riesgos en seguridad y salud ocupacional.
- Presentar la legislación laboral venezolana como marco de referencia en la delimitación del estudio de peligros y riesgos.
- Presentar las metodologías aplicables a la identificación de peligros y a la evaluación riesgos de manera práctica.
- Aplicar la metodología en la ejecución de ejercicios prácticos de identificación de peligros y evaluación de riesgos ambientales tomando en consideración métodos cualitativos.

Metodología:

- Exposición del facilitador. Análisis de casos y ejercicios estructurados. Aplicación de Dinámicas de Grupo. Simulación de casos prácticos reales. Bajo el enfoque Andragógico partiendo de transacciones Adulto-Adulto, se manejarán contenidos teóricos, unidos a eventos eminentemente prácticos, que permitirán realizar el cambio de conducta en la práctica con anclas directas de aplicabilidad laboral.

Contenido:

MÓDULO I: ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTALES.

1. Introducción

2. Definición de Términos

- Alta Dirección
- Ambiente
- Aspectos Ambientales
- Biodiversidad
- Calentamiento Global



- CITES
- Contaminación
- Ecosistema
- Desecho
- Ecocapital
- Evitar la Contaminación
- Impacto Ambiental
- Mejora Continua
- Meta Ambiental
- Objetivo Ambiental
- Organización
- Política Ambiental
- Prevención de la Contaminación
- Proceso
- Requisitos Legales
- Sistema
- Sistema de Gestión
- Sistema de Gestión Ambiental

3. Prioridades Ambientales

- Reducción de la capa de ozono
- Calentamiento global
- Pérdida de la biodiversidad
- Contaminación del aire
- Contaminación del agua
- Productos químicos tóxicos
- Temas nucleares
- Disminución de los recursos naturales
- Calidad de vida

4. Requisitos Legales

- Constitución de la República
- Ley Orgánica del Ambiente (LOA)
- Ley Penal del Ambiente (LPA)
- Ley Orgánica para la Ordenación del Territorio (LOOT)
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (LOPA)
- Ley Forestal de Suelos y Aguas
- Ley de Protección a la Fauna Silvestre
- Decreto 1257
- Decreto 2635
- Decreto 638
- Decreto 883
- Decreto 2226
- Decreto 2217
- Decreto 2212
- Decreto 2216
- Decreto 2220

5. Clasificación de los Criterios Ambientales

- Matriz de Criterios Ambientales
- Escala del Impacto
- Duración del Impacto



- Requerimientos de Tipo Legal
 - Toxicidad
 - Frecuencia
 - Plan de Gestión Ambiental
6. Costos para reducir la contaminación y los residuos
 7. Importancia de los Aspectos e Impactos Ambientales
 8. Ejercicio Práctico

MÓDULO II: IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

1. Introducción
2. Marco Legal
 - Constitución de la República
 - Ley Orgánica del Trabajo (LOT)
 - Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT)
 - Reglamento de las Condiciones de Higiene y Seguridad en el Trabajo
3. Conceptos Básicos
 - Responsabilidad
 - Responsabilidad administrativa
 - Responsabilidad civil
 - Responsabilidad penal
 - Acto
 - Culpa
 - Dolo
 - Impericia
 - Inobservancia
 - Lugar de Trabajo
 - Negligencia
 - Patrono/empleador
 - Seguridad y Salud Ocupacional
 - Accidente
 - Incidente
 - Peligro
 - Riesgo
 - Identificación de Peligros
 - Clasificación de Peligros (físicos, químicos, biológicos, psicosociales)
 - Evaluación de Riesgos
 - Estimación de Riesgos
 - Riesgo tolerable
 - Control de Riesgos
 - No Conformidad
 - Análisis de Seguridad en el Trabajo
4. Abreviaturas
 - COVENIN
 - E.I.A.
 - L.O.P.C.Y.M.A.T.
 - L.O.R.E.I.C.H.
 - L.S.N.
 - M.S.D.S.
5. Identificación de Peligros
 - Análisis Preliminar de Peligros



alineación procesos organización

- Estudio de Peligros y Operabilidad (“Hazop”)
 - Evaluación de Seguridad
 - Análisis de Árbol de Fallas
 - Análisis de Árbol de Eventos
6. Evaluación de Riesgos
 - Estimación del Riesgo
 - Severidad del Daño
 - Probabilidad de Ocurrencia del Daño
 - Matriz de Evaluación de Riesgos
 - Valoración del Riesgo
 7. Control de Riesgos
 - Planificación del Control de Riesgos
 - Revisión y Seguimiento al Plan de Control de Riesgos
 8. Evaluaciones de Seguridad y Salud Ocupacional
 - Planificación del Control de Riesgos
 - Revisión y Seguimiento al Plan de Control de Riesgos
 9. Ejercicio Práctico

Duración:

16 horas académicas, 2 días .



APO-023

LEY ORGANICA DE PROTECCIÓN, CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO (LOPCYMAT) en la práctica

Dirigido a:

Personal directivo, gerencial y técnico de la empresa. Supervisores, Gerentes, Jefes de grupo. Toda persona relacionada con salud ocupacional.

Objetivos:

- Dar a conocer los objetivos, ámbito y alcance de la Ley Orgánica de Prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo y sus implicaciones sobre la gestión de la empresa.
- Dar a conocer los aspectos más relevantes de la legislación laboral venezolana, incluyendo la profundización en los elementos claves de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo con el fin de lograr en los participantes una comprensión de sus deberes y derechos, así como estrategias para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales asociados.

Metodología:

Instrucción, dinámicas y actividades prácticas orientadas al logro de los objetivos planteados y Coaching post evento (5 preguntas vía e-mail por 30 días)

Exposición interactiva. Ejercicios estructurados, con intercambio de información y experiencias, en grupos.

Análisis de casos, mediante simulación de roles.

Contenido:

- Objeto y ámbito de aplicación de la Ley
- Aspectos relevantes de la Política Nacional de Seguridad y Salud en el trabajo.
- Órganos rectores y de gestión de LOPCYMAT. Funciones.
- Participación de los trabajadores y empleadores en los temas de Seguridad y Salud laboral:
 - Delegados de prevención, atribuciones y facultades
 - Norma y Procedimiento para la elección de los Delegados.
 - Comité de Seguridad y Salud laboral atribuciones y facultades.
- Derechos y Deberes de trabajadores y empleadores. Metodología para la identificación y notificación de riesgos.
- Deberes y derechos de las empresas intermediarias, de Trabajo temporal, y contratista. obligación de la beneficiaria.
- Aspectos generales de seguridad, higiene y ergonomía consideradas en esta ley:
 - Condiciones y ambiente de trabajo.
 - Política y programa de Seguridad y Salud.
 - Registro y manejo de sustancias peligrosas.
 - Obligaciones de los y los fabricantes, importadores y proveedores.
 - Evaluaciones técnicas de riesgos.
- Accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales:
 - Definiciones, secuelas, declaración, investigación y responsabilidades.
- Responsabilidades y sanciones:
 - Responsabilidades, Infracciones y sanciones.

Duración:

24 horas académicas, 3 días .



APO-024

Procesos de Auditoria de los Sistemas de Gestión en las Empresas

Dirigido a:

Personal directivo, gerencial y técnico de la empresa. Supervisores, Gerentes, Jefes de grupo.

Objetivos:

Proporcionar orientación sobre los principios de auditoria, dar a conocer el proceso a seguir para realizarla y la metodología de selección de un equipo auditor exitoso

Metodología:

Instrucción, dinámicas y actividades prácticas orientadas al logro de los objetivos planteados y Coaching post evento (5 preguntas vía e-mail por 30 días)

Exposición interactiva. Ejercicios estructurados, con intercambio de información y experiencias, en grupos.

Análisis de casos, mediante simulación de roles.

Contenido:

- Términos y definiciones
- Introducción
 - Principios de una auditoria. generalidades
 - Gestión de un programa de auditorias.
- Planificación de la Auditoria:
 - Objetivo y amplitud de la Auditoria.
 - Responsabilidades.
 - Recursos
 - Procedimientos
 - Elaboración de calendario de Auditoria
 - Evaluación de competencia de los auditores
 - Selección de los equipos auditores
- Ejecución de la Auditoria:
 - Reunión de Apertura
 - Revisión de la documentación
 - Preparación de las actividades de auditorias in situ
 - Recopilación y verificación de la información
 - Registro de hallazgo
 - Preparación de conclusiones.
 - Reunión de cierre
 - Preparación y distribución del informe de auditoria

Duración:

24 horas académicas, 3 días .



APO-025

Introducción a la Gerencia Financiera en la Industria Petrolera

Dirigido a:

Analistas de finanzas con básica o mediana experiencia en el área; Analistas cuyo desarrollo personal esté orientado a la función financiera; Gerentes de formación no financiera, quienes por la naturaleza de su posición deben actuar con la función finanzas o tener conocimientos básicos sobre los conceptos financieros. Gerentes de formación financiera que requieran refrescamiento conceptual

Objetivos:

- El objetivo central del curso es definir y entender los conceptos básicos del área financiera que apoyan a la gerencia en sus operaciones diarias y que son la base para el proceso de toma de decisiones dentro de una empresa. En este curso-taller se consideran los factores de tipo externo que afectan directa e indirectamente las operaciones de la empresa (entorno económico – financiero), así como los factores de tipo interno que reflejan la salud financiera y operacional de la empresa.
- Promover la reflexión sobre los distintos conceptos en marcados dentro de la gestión diaria y estratégica de una empresa. Propiciar la comprensión sobre la importancia del manejo de estos conceptos en las decisiones operacionales y estratégicas. Definir las herramientas metodológicas para el análisis comparativo de resultados vs. el plan operacional de la empresa o e la función o división

Metodología:

La dinámica de enseñanza- aprendizaje estará basada en el modelo de Aprender-Haciendo para el desarrollo continuo de habilidades, con base en prácticas estructuradas de simulación de situaciones organizacionales.

Contenido:

Módulo I: Las finanzas: el objetivo y alcance de la función finanzas, sus relaciones con el entorno y sus objetivos básicos: rentabilidad, crecimiento y riesgo, asociados a la generación de valor. Entorno económico: se destacan las variables macro económicas básicas y la necesidad de ser consideradas en el análisis del comportamiento de las empresas, dado sus impactos directos e indirectos en sus operaciones. Inflación y Devaluación: se hace análisis particular de la inflación y del mercado cambiario. Se señala lo referente al Índice de precios, inflactar y deflactar. Instrumentos y mercados financieros: se hace referencia a las diferentes opciones de financiamiento disponibles para la empresa y el funcionamiento de los mercados financieros.

Módulo II: Evaluación Financiera: Contabilidad y Estados Financieros: se parte de la diferencia entre la gerencia financiera y la contabilidad, los informes financieros básicos, estructura, alcance, usos y usuarios. Se analiza la influencia de la inflación y la política cambiaria en la contabilidad. En este Módulo se tocan tópicos relacionados con: el análisis de los estados financieros donde el participante discutirá todo lo referente a las diferentes modalidades de análisis financiero, la importancia, objeto, alcance, usos y usuarios de los indicadores financieros fundamentales para evaluar la gestión operacional y financiera de la empresa.

Módulo III: El presupuesto de operaciones y de capital (inversiones) y su relación con los estados financieros. Valor del dinero en el tiempo, importancia para la gestión financiera, consideraciones sobre decisiones de inversión, su alcance y métodos de cálculo. Valor presente y valor futuro. Evaluación de inversiones donde se discutirá sobre los métodos de evaluación de inversiones; pay back, tasa interna de retorno, valor presente neto. Sus métodos de cálculo y criterios de decisión. Costo de Capital (WACC). Valor Económico Agregado (EVA). Retorno sobre Inversión (ROCE). Serán resueltos ejercicios.

Módulo IV: Gerencia Estratégica de Costos: Se pretende que el participante tenga una mayor comprensión de la importancia de los costos en todas las funciones de la empresa como herramienta fundamental de control y apoyo en la toma de decisiones. Alcance e importancia. En este orden de ideas, se destaca la diferencia entre la gerencia de costos tradicional y la gerencia estratégica de costos. Se discuten los conceptos y definiciones básicas y los métodos de costeo: tradicional vs Costo por Actividades (ABC). Se tocará lo referente al punto de equilibrio y apalancamiento operativo y financiero.

Duración:

24 horas académicas, 3 días .



Gerencia de Calidad de los procesos

Dirigido a:

El Curso de Gerencia de Procesos, esta dirigido a ejecutivos, profesionales y analistas del sector público o privado interesados establecer mejoras continuas de procesos relacionados con sus empresas o instituciones. Responsables del sistema de gestión de la calidad en la organización, gerentes y personal de operaciones, gerentes y personal de mantenimiento y encargados de acciones correctivas y preventivas.

Objetivos:

Proporcionar a los participantes las herramientas gerenciales y de análisis de procesos, que permitan la identificación de los procesos críticos ó clave en todas las áreas de su organización, crear sus mapas de procesos y preparar estrategias y propuestas de mejora.

Metodología:

Presentaciones dinámicas que provoquen conversaciones e interrogantes de interés general y que motiven la intervención de los participantes para reflejar sus inquietudes y experiencias. Desarrollo de casos, trabajo en equipo, para producir el aprendizaje y afianzar conceptos

Contenido:

- Introducción a la Gerencia de Procesos. (Visión, Misión y Objetivos Estratégicos)
- Introducción a la Gerencia de procesos
 - Conceptos básicos
 - o Términos y definiciones
 - o Identificación de no conformidades
 - o Análisis de Causa Raíz
 - o Acciones correctivas
 - o Acciones Preventivas
 - o Implementación y seguimiento de acciones correctivas y preventivas
 - o Verificación de la eficacia de las acciones tomadas
- El Modelo de Procesos.
- Elaboración de los mapas de procesos actuales.
 - o Procesos Gerenciales
 - o Procesos de Negocio
 - o Procesos Críticos
- Detección de Oportunidades de Mejora
- Herramientas de análisis de Procesos
- El análisis de causa raíz
 - La cadena de causa y efecto
 - Herramientas para el análisis de causa raíz
 - o Análisis de 5 porqué?
 - o Análisis Causa y Efecto
 - o Análisis de Causas Latentes
- Utilización de indicadores para monitorear los procesos.
- Desarrollo de acciones de mejora temprana.

Duración:

24 horas académicas, 3 días .



APO-027

Calidad de Procesos y Análisis de Causa Raíz

Dirigido a:

Responsables del sistema de gestión de la calidad en la organización, gerentes y personal de operaciones, gerentes y personal de mantenimiento y encargados de acciones correctivas y preventivas.

A los participantes en los métodos para responder efectivamente a las no conformidades que se pudieran presentar en el sistema de gestión de la calidad

Objetivos:

Proporcionar a los participantes las herramientas gerenciales y de análisis de procesos, que permitan preparar estrategias y propuestas de mejora. Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad PRIORITARIA. El ACR como herramienta de la calidad total, nos permite obtener el conocimiento y el entendimiento de la relación entre causa y efecto. El concepto de ACR como sistema lógico y consistente para análisis de detalles de calidad, aplicado no solo sobre eventos o incidentes sucedidos sino en el análisis de las operaciones actuales para su optimización y prevención.

Metodología:

Presentaciones dinámicas que provoquen conversaciones e interrogantes de interés general y que motiven la intervención de los participantes para reflejar sus inquietudes y experiencias. Desarrollo de casos, trabajo en equipo, para producir el aprendizaje y afianzar conceptos

Contenido:

- Introducción a la Gerencia de procesos
 - Conceptos básicos
 - o Términos y definiciones
 - o Identificación de no conformidades
 - o Análisis de Causa Raíz
 - o Acciones correctivas
 - o Acciones Preventivas
 - o Implementación y seguimiento de acciones correctivas y preventivas
 - o Verificación de la eficacia de las acciones tomadas
 - *El análisis de causa raíz y La cadena de causa y efecto Herramientas para el análisis de causa raíz
 - o Análisis de 5 porqué?
 - o Análisis Causa y Efecto
 - o Análisis de Causas Latentes

- Mapeo de Causas

*Aplicación del árbol lógico

*Metodología de nueve pasos

- Metodología de los 9 pasos

Paso 1 : Definir el problema principal y las (posibles) consecuencias – Objeto y desviación.

Paso 2: Describir el problema – Cuándo, Dónde, Gravedad

Paso 3 Identificar la causa activa y la cadena de causa efecto ¿ que? y ¿por qué?

Paso 4: Identificar las condiciones concurrentes – Objeto y desviación / estado / situación

Paso 5: Identificar las barreras que se rompieron – Alarmas y controles que fallaron, o "errores humanos".

Paso 6: Definir el marco de la causa raíz – Tu esfera de influencia

Paso 7: Análisis del problema – Utilizar cuando la causa es desconocida y es necesario conocerla.

Paso 8: Listar las posibles soluciones – Propuestas, temporales y definitivas.

Paso 9: Decidir las medidas que se tomarán – Si la elección es difícil utilizar el Análisis de Decisiones

- Análisis de casos de aplicación

Duración:

24 horas académicas, 3 días .



Maestría Personal: Manejo de Emociones, Asertividad y Autocontrol

Dirigido a:

Personas, como individuos dentro de una organización, que deseen mejorar el manejo de emociones en su relación con compañeros de trabajo, entorno, proveedores o clientes.

Objetivos: El participante

- Obtendrá herramientas para el manejo adecuado de las principales emociones, especialmente en situaciones de trabajo, identificando sus principales fortalezas, áreas de oportunidad y compromisos de acción correspondientes.
- Examinará las herramientas para el autodomínio emocional en situaciones complejas, identificando las personas, situaciones y disparadores que más lo afectan y estableciendo las formas y herramientas más adecuadas para manejarlos.
- Visualizará las herramientas para acompañar y apoyar el manejo de las principales emociones en otras personas, descubriendo las similitudes y diferencias con el manejo emocional propio.
- Utilizará la asertividad como herramienta para comunicar adecuadamente sus emociones, pensamientos, puntos de vista y negativas, identificando sus principales fortalezas y áreas de oportunidad.
- Ampliará su visión e interpretación de los puntos de vista de los demás, verificando la existencia de las diferentes percepciones personales y orientándose hacia el acuerdo y la comprensión de terceros.

Metodología:

Es un Taller bastante PRÁCTICO. Las dinámicas, ejercicios y auto-evaluaciones, permitirán que el participante profundice en su nivel de conocimiento emocional y personal. Al integrar estos resultados con la ORIENTACIÓN TEÓRICA Y LAS NUEVAS HERRAMIENTAS, ellos podrán definir las acciones y compromisos de mejora a sus situaciones. Se utilizarán "Role Play" para poner en práctica algunas herramientas de asertividad, simulando las situaciones del trabajo. Adicionalmente, la sinergia que surge de los procesos de retroalimentación en grupo de las actividades prácticas, permitirán ampliar el conocimiento y la comprensión individual del participante.

Contenido:

- Actividad de Inicio: Conociéndome y conociéndonos. Dinámica.
- Manejo de las emociones
- Actividad 2
- Introducción al Cerebro Triuno
- Las emociones y sus rebusques
- Pasos para el manejo de emociones
- Miedo
- Amor
- Rabia
- Tristeza
- Alegría
- Utilidad de las emociones
- Autoconciencia
- Actividad 3
- Señales de las emociones
- Disparadores emocionales
- Relación "Pensamiento-Emoción-Acción"
- Actividad 4
- Autodomínio en los momentos convenientes
- Autodomínio



alineación procesos organización

- Prácticas que ayudan al autodomínio en los momentos convenientes
- Asertividad
- Beneficios de la asertividad
- Herramientas asertivas
- Actividad 5
- Apoyo de las emociones de otros
- Miedo
- Rabia
- Tristeza / Dolor
- Actividad 6
- Entendiendo y valorando nuestra percepción del mundo
- Nuestra percepción del mundo
- El punto de vista del otro
- Beneficios de entender el punto de vista del otro
- Herramientas para entender el punto de vista de otros
- Para comunicar mi punto de vista
- Adaptándose a nuevas situaciones
- Conclusiones: Actividad 7

Duración:

16 horas académicas, 2 días.



APO-029

Inteligencia Emocional y Manejo de Conflictos

Dirigido a:

Personas, como individuos dentro de una organización, que deseen mejorar el manejo de la inteligencia emocional como medio de gerenciar sus relaciones con compañeros de trabajo, entorno, proveedores o clientes.

Objetivos:

El participante:

- Visualizará el "auto-conocimiento" como base de la Inteligencia Emocional.
- Obtendrá herramientas para el manejo adecuado de cada una de las principales emociones (Miedo, Alegría, Rabia, Tristeza, Amor), identificando las áreas de oportunidad principalmente las referidas a situaciones de trabajo: oficina, clientes, etc., y definiendo las acciones de mejora que correspondan.
- Obtendrá herramientas de empatía, escucha y comunicación, que luego utilizará como bases para el desarrollo del resto de las habilidades sociales aplicadas al trabajo.

Metodología:

Es un Taller vivencial y práctico. Cada frase puede despertar en el participante, memorias de reacciones y/o manejos emocionales anteriores, obteniendo nuevas herramientas para lograrlo mejor. Ejercicios individuales propician el auto-conocimiento y la auto-evaluación del participante. Ejercicios en tríos ("Role Playings"), amplían el aprendizaje al simular y resolver situaciones del trabajo.

Contenido:

- Introducción a la Inteligencia Emocional. ¿Qué es Inteligencia Emocional?. Áreas y destrezas que abarca. Emociones primarias ("MARTA": Miedo, Alegría, Rabia, Tristeza, Amor) y familias de emociones.
- Autoconocimiento. El auto-conocimiento como base de la Inteligencia Emocional. Relación entre emoción, pensamiento y acción. Auto-evaluación de nuestros puntos fuertes y débiles como profesional y/o gerente.
- Manejo de Emociones. Aprendiendo a reconocer y manejar adecuadamente cada una de nuestras emociones. Asertividad.
- Prácticas: Inventario actual de mis emociones. Acciones y compromisos para manejar las emociones más complejas para mí.
- Prácticas: Situaciones que más me alteran dentro y fuera del trabajo. Acciones y compromisos para manejarme adecuadamente.
- La Empatía. Habilidad para captar los sentimientos, necesidades e intereses ajenos. Requerimientos para ser empático. Aprender a escuchar. El PODER de hacer preguntas.
- Habilidades Sociales: Inducir las respuestas que deseamos en otros. Tipos de Habilidades Sociales. Persuasión. Comunicación. Prácticas para una buena comunicación.

Duración:

16 horas académicas, 2 días.



APO-030

Las BASES del Servicio a mis Clientes

Dirigido a:

Dirigido a Mensajeros, Recepcionistas, Secretarias, Asistentes Ejecutivas que atiendan a Clientes Internos / Externos y que requieran aprender y/o mejorar, actitudes y las herramientas básicas para proporcionarles Atención y Servicio de Calidad..

Objetivos:

El participante entenderá las ACTITUDES y ejercitarán las HERRAMIENTAS PRÁCTICAS que son la BASE, para ofrecer a sus CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS, Calidad en Atención y Servicio.

Metodología:

Es un taller bastante práctico, donde a través de los "Role Playing", se simulan las situaciones reales del trabajo del participante, para ejercitar las nuevas herramientas.

También en un taller reflexivo, que hace entender al participante sobre la necesidad de cambiar y/o mejorar su actitud de servicio al cliente.

Contenido:

- ¿Qué es realmente un SERVICIO DE ALTA CALIDAD?.
- La ACTITUD DE SERVICIO es la base.
- "Expectativas del Clientes" versus "Calidad de Servicio"
- Técnicas para determinar las expectativas del Cliente :
- La habilidad de "escuchar empáticamente".
- El "Poder de hacer preguntas" → Poner a hablar al cliente.
- Ejercicios prácticos: Determinar las expectativas del Cliente.
- Introducción al "Valor Agregado". El principio del servicio "extra".
- Técnicas y herramientas para el manejo de QUEJAS.
- Actitud recomendada ante los reclamos.
- Lo que quieren los "clientes quejosos".
- Ejercicios prácticos para el manejo de QUEJAS.

Duración:

8 horas académicas, 1 día.



APO-031

Ganar en la Venta de Servicios

Dirigido a:

Ejecutivos, Ejecutivos de Cuentas, Profesionales y Técnicos de ventas en organizaciones de servicios

Objetivos:

El participante determinará los factores claves y técnicas más eficaces de los procesos de ventas y negociación de servicios, estableciendo sus fortalezas y áreas de oportunidad correspondientes.

Detallará las diferentes bases y factores claves para que funcione el proceso de ventas, estableciendo sus áreas de oportunidad y las acciones de mejora correspondientes.

Visualizará lo importante que es la "Planificación de la Visita de Ventas", e implementará lo aprendido preparándose para una de sus próximas visitas.

Aplicará las diferentes técnicas del proceso de ventas, determinando en cada caso, sus aciertos y áreas de oportunidad.

Reconocerá que la preparación previa de una negociación es un factor clave para el éxito de la misma, identificando cada uno de los aspectos que deben ser ejecutados en la preparación de negociaciones reales de su trabajo.

Aplicará las diferentes técnicas del proceso de negociación, estableciendo en cada caso sus aciertos y oportunidades de mejora.

Metodología:

Es un Taller bastante práctico. El énfasis principal está basado en un conjunto de ejercicios "Role Playing" (Juego de Roles), que permiten al participante poner en práctica las técnicas de ventas y de negociación, simulando sus situaciones reales. Otros ejercicios individuales mostrarán como preparar visitas a clientes y negociaciones reales de la cartera del participante.

Las discusiones de grupo permiten construir en aspectos, donde la sinergia del equipo es necesaria. Por último, los procesos de análisis y retroalimentación de las actividades, ampliarán la comprensión individual.

Contenido:

- FACTORES CLAVES EN EL PROCESO DE VENTA DE SERVICIOS. Venta de intangibles. El "Arte" de ganarse la CONFIANZA del Cliente.
- BASES PARA QUE FUNCIONEN LAS TÉCNICAS DE VENTAS Y NEGOCIACIÓN.
 - Conocer la Empresa del Cliente y sus distintos representantes.
 - Averiguar el presupuesto del Cliente para el Proyecto.
 - Construir las ventajas reales del Servicio para cada Cliente.
 - La competencia y mi Cliente.
- PLANIFICACIÓN DE LA VISITA AL CLIENTE.
 - Efectividad en las ventas y la planificación de la Visita..
 - Estructura de la Planificación de la Visita: la primera vez y el resto de las oportunidades.
 - PLANIFICACIÓN DE UNA VISITA REAL A MI CLIENTE.
- DETERMINAR LAS NECESIDADES DE MI CLIENTE.
 - Necesidades de compra y otras necesidades.
 - La habilidad de escuchar empáticamente.
 - Poner a hablar al Cliente : el poder de hacer preguntas.
- LA PROPUESTA DE SERVICIOS.
 - Los aspectos importantes de una propuesta ganadora.
 - Determinar y resaltar los beneficios de la propuesta que el Cliente quiere ver.
 - ¿Cómo resaltar los valores y beneficios del proveedor para el Cliente?
- MANEJO DE OBJECIONES. Resolviendo las principales objeciones del Cliente. Técnicas.
- ¿CUÁNDO ES NECESARIO NEGOCIAR Y CUANDO NO?. Negociaciones "ganar - ganar".
- PRINCIPALES OPCIONES PARA NEGOCIAR. Características y cuando usarlas.



alineación procesos organización

- LA PREPARACIÓN PREVIA DE LA NEGOCIACIÓN ES LA CLAVE.
 - Factores negociables de la propuesta.
 - Definir los aspectos claves para el vendedor, la Empresa Proveedora y del Cliente. Prioridades. Intereses compartidos e incompatibles.
 - El "punto base " y el "punto de salida". Sus razones.
 - Preparar las alternativas de la negociación y su justificación.
 - PREPARAR UNA NEGOCIACIÓN REAL CON MI CLIENTE.
- TÉCNICAS PARA ENTENDER LA POSICIÓN DEL CLIENTE EN EL NEGOCIO. Descubrir su motivador principal.
- UTILIZAR CONTRAOFERTAS PARA NEGOCIAR. Técnicas ante el Cliente.
- EFECTIVIDAD EN EL ARTE DE NEGOCIAR Y JUSTIFICAR LA PROPUESTA AL MISMO TIEMPO.
- CIERRE DE LA VENTA. Técnicas.
- Conclusiones: Venta y negociación de Servicios.

Duración:

24horas académicas, 3 días.



APO-032

Programa de Formación Integral de Venta de Servicios

Dirigido a:

Dirigido a Mensajeros, Recepcionistas, Secretarias, Asistentes Ejecutivas que atiendan a Clientes Internos / Externos y que requieran aprender y/o mejorar, actitudes y las herramientas básicas para proporcionarles Atención y Servicio de Calidad..

Objetivos:

El participante identificará y aplicará las técnicas, actitudes y herramientas PROFESIONALES Y PERSONALES necesarias, para MANEJARSE FRENTE AL CLIENTE y VENDERLE SUS SERVICIOS de manera eficiente, en medio de relaciones duraderas y armónicas.

Metodología:

Es un taller bastante práctico, donde a través de los "Role Playing", se simulan las situaciones reales del trabajo del participante, para ejercitar las nuevas herramientas.

También en un taller reflexivo, que hace entender al participante sobre la necesidad de cambiar y/o mejorar su actitud de servicio al cliente.

Contenido:

El Programa está dividido en seis módulos:

- Calidad de Servicio para Vendedores
- Maximizar las Ventas de Servicios
- Técnicas para negociar en la venta de servicios
- El Vendedor como Asesor
- Manejo de Emociones y Asertividad para vendedores
- Nueve formas de liderar a Clientes

conformando un conjunto de 104 horas totales.

Duración:

104 horas en módulos de 16 o 24 horas académicas (2 días)



APO-033

Finanzas para Ejecutivos No Financieros

Dirigido a:

Analistas de finanzas con básica o mediana experiencia en el área; Analistas cuyo desarrollo personal esté orientado a la función financiera; Gerentes de formación no financiera, quienes por la naturaleza de su posición deben actuar con la función finanzas o tener conocimientos básicos sobre los conceptos financieros. Gerentes de formación financiera que requieran refrescamiento conceptual

Objetivos:

El objetivo central del curso es definir y entender los conceptos básicos del área financiera que apoyan a la gerencia en sus operaciones diarias y que son la base para el proceso de toma de decisiones dentro de una empresa. En este curso-taller se consideran los factores de tipo externo que afectan directa e indirectamente las operaciones de la empresa (entorno económico – financiero), así como los factores de tipo interno que reflejan la salud financiera y operacional de la empresa.

Metodología:

Presentaciones dinámicas que provoquen conversaciones e interrogantes de interés general y que motiven la intervención de los participantes para reflejar sus inquietudes y experiencias. Desarrollo de casos, trabajo en equipo, para producir el aprendizaje y afianzar conceptos.

Contenido:

Módulo I: Las finanzas: el objetivo y alcance de la función finanzas, sus relaciones con el entorno y sus objetivos básicos: rentabilidad, crecimiento y riesgo, asociados a la generación de valor. Entorno económico: se destacan las variables macro económicas básicas y la necesidad de ser consideradas en el análisis del comportamiento de las empresas, dado sus impactos directos e indirectos en sus operaciones. Inflación y Devaluación: se hace análisis particular de la inflación y del mercado cambiario. Se señala lo referente al Índice de precios, inflactar y deflactar. Instrumentos y mercados financieros: se hace referencia a las diferentes opciones de financiamiento disponibles para la empresa y el funcionamiento de los mercados financieros.

Módulo II: Evaluación Financiera: Contabilidad y Estados Financieros: se parte de la diferencia entre la gerencia financiera y la contabilidad, los informes financieros básicos, estructura, alcance, usos y usuarios. Se analiza la influencia de la inflación y la política cambiaria en la contabilidad. En este Módulo se tocan tópicos relacionados con: el análisis de los estados financieros donde el participante discutirá todo lo referente a las diferentes modalidades de análisis financiero, la importancia, objeto, alcance, usos y usuarios de los indicadores financieros fundamentales para evaluar la gestión operacional y financiera de la empresa.

Módulo III: El presupuesto de operaciones y de capital (inversiones) y su relación con los estados financieros. Valor del dinero en el tiempo, importancia para la gestión financiera, consideraciones sobre decisiones de inversión, su alcance y métodos de cálculo. Valor presente y valor futuro. Evaluación de inversiones donde se discutirá sobre los métodos de evaluación de inversiones; pay back, tasa interna de retorno, valor presente neto. Sus métodos de cálculo y criterios de decisión. Costo de Capital (WACC). Valor Económico Agregado (EVA). Retorno sobre Inversión (ROCE). Serán resueltos ejercicios.

Módulo IV: Gerencia Estratégica de Costos: Se pretende que el participante tenga una mayor comprensión de la importancia de los costos en todas las funciones de la empresa como herramienta fundamental de control y apoyo en la toma de decisiones. Alcance e importancia. En este orden de ideas, se destaca la diferencia entre la gerencia de costos tradicional y la gerencia estratégica de costos. Se discuten los conceptos y definiciones básicas y los métodos de costeo: tradicional vs Costo por Actividades (ABC). Se tocará lo referente al punto de equilibrio y apalancamiento operativo y financiero.

Duración:

24 horas académicas, 3 días.



Gerencia del Cambio en las Organizaciones

Dirigido a:

El taller está dirigido a gerentes, supervisores y agentes de cambio, responsables de diseñar, validar, coordinar y/o implementar procesos de transformación o cambio dentro de su organización. Algunos atributos deseados en los participantes son:

- Prestigio en su área profesional y capacidad para conectar su trabajo con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Credibilidad entre sus superiores, sus pares y el resto de la organización.
- Comprensión clara de los objetivos estratégicos, tal y como los entienden los líderes de la organización.
- Habilidad para transformar rápidamente ideas en realidades tangibles, con la flexibilidad y adaptabilidad que el proceso y el entorno exigen.
- Capacidad de comunicación oral y escrita, negociación, trabajo en equipo y "networking" para contribuir a la sinergia del proceso.

Objetivos:

Introducción

Los procesos de cambio están obligando a más y más organizaciones a manejarse hoy en día en ambientes sumamente dinámicos y cambiantes que exigen velocidad de respuesta y la revisión permanente de creencias, actitudes y comportamientos individuales o grupales, los cuales impulsan o restringen los estímulos para una adecuada adaptación organizacional, ante las nuevas realidades y presiones competitivas del entorno. Ya sea que lo reconozcan o no, toda empresa o institución, pública o privada en Venezuela hoy está enfrentando procesos de cambio. El hecho de ignorarlos no sólo no los desaparece, sino que los hace más peligrosos, pues restringe la posibilidad de manejarlos y de lograr todo el beneficio que se deriva de anticipar estas situaciones.

Cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones y su gente a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo. Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provechoso y productivo. Estas fuerzas de cambio encontrarán resistencia. De allí que sea necesario hacer participar activamente a los directivos, ejecutivos y otros miembros de la organización en el proceso de planeación del cambio, informar a todos sobre la incidencia de los cambios y las secuelas positivas de la implementación de los mismos, capacitar a la gente en las nuevas maneras de hacer las cosas y brindar todo el apoyo necesario a fin de que se produzcan

cambios significativos en materia de elementos simbólicos/conceptuales (quiénes somos / cómo somos?), elementos conductuales (conductas y valores compartidos), de infraestructura (normativas, procedimientos, sistemas de información) y materiales (oficinas, equipos, etc. Entre las herramientas que se utilizan para el manejo del cambio en organizaciones se encuentran:

Modelos de soporte en la definición de acciones lograr el compromiso e involucramiento de los líderes y la integración del equipo en el plan de cambio

Mejores prácticas en la definición y puesta en acción de un plan de comunicaciones

Herramientas para el manejo y medición del impacto del cambio en la organización.

Recomendaciones para la ejecución de las estrategias diseñadas y la capacitación del persona.

Fases de la Gerencia del Cambio



)

para



alineación procesos organización

Metodologías para el seguimiento de los cambios planificados

Objetivos específicos

Proveer a los participantes de métodos y herramientas para desarrollar competencias a nivel cognitivo y actitudinal que les permita explorar, diseñar y manejar procesos de cambio dentro de su organización.

¿Qué se quiere lograr en los participantes?

Aprendizaje de herramientas para minimizar los riesgos asociados a la implantación de programas de cambio, a través de la identificación anticipada de fuentes de resistencia al cambio

Desarrollo de habilidades para propiciar un adecuado clima organizacional que permita el proceso de implantación de la nueva situación de cambio

Desarrollo de la intuición individual y colectiva para interpretar y articular tendencias y cambios del entorno que podrían convertirse en oportunidades de crecimiento y de creación de valor para la empresa

Metodología:

La dinámica del taller combina charlas magistrales con apoyo multimedia, presentaciones cortas explicativas de la metodología con casos ilustrativos, ejercicios de reflexión en plenaria y en grupo, trabajo en equipos con el apoyo del facilitador y presentación de resultados por parte de cada grupo para compartir los hallazgos de los ejercicios. La estructura básica del mismo contempla explorar el fenómeno del cambio y la adversidad a través de las siguientes dimensiones:

Dimensión Individual: Los participantes tendrán la oportunidad de conocer herramientas y técnicas que facilitarán el auto desarrollo y la diversidad de respuestas individuales ante el cambio y la complejidad del mundo de hoy: manifestaciones conductuales, personalidad, percepción, actitudes y aprendizaje. El cambio en la relación hombre-organización: motivación, incentivos y resistencia al cambio.

Dimensión Grupal: Los participantes tendrán la oportunidad de simular a través de ejercicios en situaciones límite que permitan generar aprendizajes significativos relativos al manejo del cambio en los grupos o equipos de alto desempeño: características principales, cohesión y conformación de equipos de alto desempeño, toma de decisiones y liderazgo y comunicación para el manejo del cambio.

Dimensión Organizacional: Los participantes tendrán la oportunidad de revisar conceptos sobre el origen de los patrones culturales, elementos simbólico-conceptuales, estructurales y materiales que estimulan o inhiben una adecuada adaptación de las organizaciones a los cambios internos y del entorno.

Contenido:

La siguiente agenda muestra la secuencia de actividades que serán desarrolladas durante los tres días del taller:

Día 1	Día 2	Día 3
<i>Dimensión Intrapersonal</i>	<i>Dimensión Interpersonal</i>	<i>Dimensión Organizacional</i>
Introducción ¿Qué es el cambio? ¿Quién soy yo? ¿Cómo me afecta el cambio en lo personal? Modelos de cambio; Resistencia al cambio; Estados emocionales que acompañan al cambio	Alineando al individuo y a los grupos; comunicando para lograr consenso; ¿De qué se trata el cambio? Etapas en la formación de equipos de alto desempeño; Toma de decisiones y los grupos; Liderazgo y cambio; Manejo del cambio en procesos grupales	Alineando a la organización; construyendo una red de patrocinio y liderazgo; ¿Es posible cambiar la cultura organizacional? Medición y evaluación de las iniciativas de cambio y su impacto en la organización y su gente

Duración:

24 horas académicas, 3 días.



APO-035

Protocolo e Imagen Corporativa

Dirigido a:

Asistentes Ejecutivas, Asistentes Administrativas, Secretarías, Oficinista y Recepcionistas.

Objetivos:

Conocer el arte de establecer normas protocolares vigentes con el fin de crear, a través de ellas, tanto la imagen corporativa de la organización como la de sus empleados, por la utilización de reglas de protocolo social, oficial, militar, diplomático y en todos los ámbitos en general, basada en la cultura general, cortesía, respeto, imagen personal, educación aplicada y lenguaje propicio dentro de las organizaciones.

Determinar las competencias personales que les permita organizar una estrategia para lograr una imagen personal positiva.

Comprender el beneficio de la participación corporativa en el proceso de comunicación cliente–empresa.

Suministrar el conocimiento de las técnicas más importantes para promover y vender la imagen de la empresa.

Dar a conocer el significado de protocolo y su importancia en el Ámbito empresarial para el logro de los objetivos globales.

Desarrollar competencias protocolares para la atención de clientes y externos, bajo un marco referencial empresarial, diplomático, militar y oficial que colaboren a la excelencia organizacional.

Familiarizarse con estas normas protocolares creando fuentes de entrenamiento y ejemplo para la consecución de una cultura protocolar dentro de las empresas.

Valorar el conocimiento general del Área de protocolo.

Metodología:

Disertación. Ejercicios escritos. Trabajos en grupo. Demostraciones. Dramatizaciones. Prácticas individuales

Contenido:

MÓDULO I : IMAGEN CORPORATIVA

- Concepto de imagen corporativa y personal.
- CÓmo se fomenta la imagen corporativa y sus beneficios.
- Factores que controlan la imagen de la Empresa.
- Conocimiento de los diferentes tipos de personas que ingresan a la organización.
- La imagen de la Empresa y la atención telefónica y presencial.
- El comportamiento del personal en el trabajo.
- La imagen personal de los profesionales (vestimenta, cultura, vocabulario y normas de educación)

MÓDULO II: PROTOCOLO SOCIAL, CORPORATIVO Y OFICIAL

- Protocolo, origen e importancia.
- Protocolo social, corporativo, oficial, militar y diplomático, normas de recepción de autoridades y público en general.
- Títulos y jerarquías: Formas de atención y trato a los diferentes escalafones jerárquicos.
- Orden y atención de los invitados a eventos y reuniones oficiales y ejecutivas.
- Restricciones alimenticias y diferentes costumbres de gentilicio e ideológicas.
- Formas de conducirse en actos oficiales dentro de las empresas.
- Logro de los objetivos organizacionales a través de la aplicación de las normas protocolares.

Duración:

16 horas académicas, 2 días.



APO-036

Excelencia Secretarial: Aptitudes y Actitudes

Dirigido a:

Asistentes Ejecutivas, Asistentes Administrativas, Secretarías, Oficinistas y Recepcionistas.

Objetivos:

Al terminar el curso las participantes de la organización iniciarán cambios significativos en su personalidad profesional, así como el desarrollo de las competencias más cónsonas para que las empresas y/o gerencias donde prestan sus servicios logren las metas planificadas.

Metodología:

Disertación. Ejercicios escritos. Trabajos en grupo. Demostraciones. Dramatizaciones. Prácticas individuales

Contenido:

Módulo I

- Misión y Visión de la Función de Asistente Ejecutivo y Secretarial.
- Motivación y Realización.
- Alcance y Beneficios del Rol de Asistente Ejecutivo y Secretarial.
- Principales Objetivos, Actitudes y Tareas.
- Valores Personales: Pulcritud, Orden, Dicción, Lenguaje Oral, Corporal e Imagen Relevante. Cultura General.
- Valores dentro de la Organización: Puntualidad. Imagen Corporativa vs. Protocolo. Responsabilidad.
- Discreción.
- Trabajo en Equipo.
- Colaboración, Lealtad y Compromiso, Valores Sociales: Moral, Ética.
- Armonía y Respeto en las Relaciones Interpersonales.
- Confianza y Respeto a la Confidencialidad de los Compañeros y Superiores.
- Manejo de Conflictos Laborales.
- Incremento de la Capacidad de Trabajo.
- Taller de Compromiso.

Módulo II

- Importancia de la Secretaria y la Asistente Ejecutiva en la Organización del Nuevo Milenio.
- Conocimientos e Identificación de la Transformación de y sus Objetivos.
- Versatilidad Profesional en las Secretarías.
- Optimización del Tiempo Cuántico.
- Manejo de Situaciones Difíciles dentro de la Organización.
- Desarrollo de Competencias Ergonómicas.
- Evaluación, Promoción vs. Competencias Aplicadas.
- La Alteridad Secretarial.

Duración:

16 horas académicas, 2 días.



APO-037

Liderazgo Efectivo Secretarial

Dirigido a:

Asistentes Ejecutivas, Asistentes Administrativas, Secretarías, Oficinistas y Recepcionistas.

Objetivos:

Concientizar en las secretarías y asistentes sobre su poder profesional y liderazgo significativo dentro de las organizaciones, a través de su identificación plena con su misión y visión concatenante con los objetivos de sus organizaciones, por las múltiples competencias y roles que determinan su cargo, reconociendo con ello el apoyo fundamental para el éxito y la consecución de los logros empresariales.

Metodología:

Disertación. Ejercicios escritos. Trabajos en grupo. Demostraciones. Dramatizaciones. Prácticas individuales

Contenido:

- El liderazgo de las secretarías dentro de la organización.
- Identificación con la alteridad y competencias ergonómicas secretariales.
- Pensamiento lateral y la quinta disciplina secretarial.
- Concatenación de retos gerenciales y secretariales.
- Ciclos integrales de la función de apoyo.
- Valores de la mujer profesional.
- El liderazgo de las secretarías, punto de partida para la máxima productividad dentro de las empresas.
- La cotidianidad empresarial y los horizontes de acontecimientos como función cuántica de las secretarías.
- Elementos mágicos de la profesional versátil.
- El liderazgo significativo: desarrollo de la empatía, aceptación positiva del medio y la congruencia.
- La optimización del tiempo en taller de competencias y dinámicas de grupos

Duración:

16 horas académicas, 2 días.



Herramientas de Office para Secretarias

Dirigido a:

Asistentes Ejecutivas, Asistentes Administrativas, Secretarias, Oficinistas y Recepcionistas que deban utilizar herramientas informáticas con el fin de manejar textos, formularios financieros y realizar diversas presentaciones.

Objetivos:

Dotar a los participantes de conocimientos sobre las principales herramientas tanto para el manejo de textos como de datos numéricos.

Refrescar conocimientos en cuanto al entorno de Windows, sus posibilidades y sus limitaciones.

Utilizar las aplicaciones del entorno Windows para tratamiento de textos, elaboración de hojas de cálculo y presentaciones con o sin efectos especiales.

Conocer cómo se pueden conectar distintas aplicaciones para intercambiar información.

Tener criterio para escoger la herramienta más adecuada para la mecanización de los distintos trabajos.

Metodología:

Explicación teórico – práctica de los temas tratados a lo largo del curso. Desarrollo de casos prácticos que aseguren el aprendizaje en cuanto al manejo de textos y de funciones matemáticas. Desarrollo de casos prácticos para la construcción de presentaciones básicas. Apoyo de equipos audiovisuales y de computación a lo largo del curso.

Contenido:

CAPITULO I: BREVE INTRODUCCIÓN DE WINDOWS

Escritorio

Ventanas

Archivos–Carpetas

Menú inicio

CAPITULO II: WORD

Elementos de la pantalla

Edición de textos

Impresión de documentos

Gestión de documentos

Atributos de texto

Formato de párrafo

Formato de página.

Agregar imágenes

Control ortográfico y autocorrección

Búsqueda/sustitución de textos

Visualización de varios documentos

Tablas

Combinar documentos

CAPITULO III: EXCEL

Elementos de la pantalla

Introducción de datos

Desplazamiento por la hoja de cálculo

Selección de celdas

Dar formato a la hoja de cálculo

Trabajo con archivos

Creación de fórmulas



alineación procesos organización

Edición de la hoja de cálculo

Impresión

Gráficos

Operaciones con listas

CAPITULO IV: POWERPOINT

Crear, abrir, guardar presentaciones

Trabajar con diapositivas

Trabajar con presentación

Cambiar la apariencia de la presentación

Trabajar con texto

Dibujar y manipular imágenes prediseñadas

Insertar y manipular tablas, organigramas y gráficos

Diseñar presentaciones electrónicas

Duración:

40 horas académicas, 5 días.



APO-039

Programación Neurolinguística para la Excelencia Secretarial

Dirigido a:

Asistentes Ejecutivas, Asistentes Administrativas, Secretarias, Oficinistas y Recepcionistas

Objetivos:

Dar a conocer al profesional participante las técnicas de comunicación y aprendizajes más efectivas y avanzadas a través de una programación mental de objetivos individuales, profesionales y familiares con la utilización de sus cinco sentidos, experiencias individuales, proceso cognitivo y pensamientos abstractos para el cambio de actitudes y aptitudes positivas y productivas

Metodología:

Disertación. Ejercicios escritos. Trabajos en grupo. Demostraciones. Dramatizaciones. Prácticas individuales

Contenido:

- Desarrollar una personalidad positiva y proactiva a través del aprendizaje autodirigido.
- Utilizar adecuadamente la comunicación verbal y no verbal para el logro de los objetivos.
- Aprender a utilizar la percepción profunda para descubrir necesidades, deseos y motivaciones ocultas de las personas con las que nos relacionamos.
- Aprender a relacionarnos con los demás a través del desarrollo de la empatía, la aceptación positiva de los demás y una personalidad congruente.
- Adoptar una mayor flexibilidad en las formas de comunicación para llegar a acuerdos y negociaciones benéficas.
- Potenciar nuestros recursos intelectuales y emocionales para el logro de nuestros objetivos.

Duración:

16 horas académicas, 2 días.



APO-040

La Asistente Ejecutiva del Tercer Milenio

Dirigido a:

Asistentes Ejecutivas, Asistentes Administrativas, Secretarias, Oficinistas y Recepcionistas. Secretarias y asistentes administrativos de todos los niveles y áreas que quieran renovar actitudes y compromiso personal.

Objetivos:

Las participantes actualizarán sus compromisos personales y profesionales dentro del Rol que desempeñan como Secretaria o Asistente.

Se dará cuenta de los patrones comunicacionales que utiliza en sus conversaciones interpersonales diferenciando cuales de ellos son inefectivos, disfuncionales e inconvenientes y cuáles les resultan efectivos, funcionales y convenientes.

Apreciar la relación con su Jefe, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.

Aplicará técnicas de visualización, manejo emocional y del Stress para incrementar la calidad de su salud emocional y cognitiva.

Metodología:

Aprendizaje dinámico, participativo y aprender haciendo. El facilitador y los participantes son considerados como socios en el proceso de aprendizaje. Se trabaja con el modelos de Programación Neurolingüística y con Cerebro Triuno.

Contenido:

- Patrones comunicacionales para una comunicación efectiva.
- El Valor de las Relaciones con su Jefe, compañeros de trabajo, clientes y proveedores.
- Técnicas para el manejo emocional.
- Técnicas para el manejo del Stress.
- Técnicas para incrementar la calidad de la alimentación.
- Técnicas de relaciones con los clientes internos y externos
- Técnicas de manejo corporal y de la expresión corporal.
- Rituales de agradecimiento y el reconocimiento.

Duración:

16 horas académicas, 2 días.



APO-041

Motivación y Conducta de la Asistente Ejecutiva

Dirigido a:

Asistentes Ejecutivas, Asistentes Administrativas, Secretarias, Oficinistas y Recepcionistas. Secretarias y asistentes administrativos de todos los niveles y áreas que quieran renovar actitudes y compromiso personal.

Objetivos:

Lograr que los asistentes administrativos se relacionen con el concepto de motivación y los factores internos y externos que la promueven y/o bloquean, con el fin de lograr sus metas y las de su organización para el nuevo milenio.

Metodología:

Aprendizaje dinámico, participativo y aprender haciendo. Los participantes son incentivados a intercambiar información útil para aprender grupalmente. El objetivo es resolver las oportunidades de su empresa. Se identifican fortalezas y limitaciones para iniciar un plan de acción y establecer indicadores estratégicos para asegurar el éxito. Se experimentarán secciones de juegos de roles que permitirán visualizar situaciones desde diferentes perspectivas. Nuestro método permite la auto-evaluación, la formación de equipos de trabajo, el manejo de recursos disponibles de tal manera que los participantes cuenten con herramientas para enfrentar los cambios, visiones y nuevos paradigmas.

Contenido:

- Porqué hacemos lo que hacemos?
- ¿Qué es la motivación?
- El yo integral.
- El autoconocimiento.
- Automotivación y autorrealización.
- Desarrollo de la autoestima.
- Pasos para aumentar la autoestima.
- Actitudes positivas.
- Reconocimiento de fortalezas y potencialidades.
- Desarrollo de la personalidad.
- Diagnóstico motivacional.
- ¿Cómo fijar objetivos?
- Características de los objetivos.
- Las necesidades del ser humano según A. Maslow.
- La asertividad.
- Personalidad asertiva.
- La comunicación.
- Valores personales y organizacionales.
- Motivación y trabajo.
- Motivación y planes de desarrollo.
- Reforzamientos positivos y negativos para lograr la motivación en el trabajo.
- Definición y consecución de metas a través de la motivación.
- El pensamiento cuántico y el logro de objetivos.
- Causa-efecto-causa.
- Formación de actitudes hacia la productividad.
- La organización del nuevo milenio.
- Cambio profesional vs. Éxito empresarial.
- Logro de objetivos macros dentro de la organización.

Duración:

16 horas académicas, 2 días



APO-042

Afianzando la Cultura de Servicio y el Sentido de Pertenencia para Secretarías y Asistentes Administrativas

Dirigido a:

Asistentes Ejecutivas, Asistentes Administrativas, Secretarías, Oficinistas y Recepcionistas. Secretarías y asistentes administrativos de todos los niveles y áreas que quieran renovar actitudes y compromiso personal.

Objetivos:

El participante

- Identificará las actitudes y acciones requeridas, para ofrecer a sus clientes, Calidad de Servicio, determinando sus áreas de oportunidad y definiendo las acciones correspondientes.
- Aplicará las técnicas para determinar las necesidades del Cliente y las técnicas para manejar sus quejas, estableciendo en cada caso sus aciertos y oportunidades de mejora.

Metodología:

Dado el tipo de tema, el Taller es práctico y reflexivo. Los "Role Playings", permitirán experimentar las destrezas requeridas en cada participante, simulando sus situaciones del día a día. Los ejercicios de auto-evaluación, el contenido teórico y las discusiones de grupo planteadas, nutrirán en buena medida, la "reflexión" individual.

Contenido:

- INTRODUCCIÓN A CALIDAD DE SERVICIO.
 - La ACTITUD DE SERVICIO es la BASE.
 - La estrategia de servicio: ¿cómo dar dirección a nuestros clientes y empleados sobre prioridades reales de nuestra organización?
 - El Servicio en el rol secretarial y administrativo
 - El "Servicio Material" versus "Servicio Personal".
 - ¿Qué es un SERVICIO DE ALTA CALIDAD?
 - La relación entre Calidad de Servicio y Lealtad del Cliente".
 - Diferencias entre "Percepción" y "Expectativas" del Cliente.
 - Tarjeta de Evaluación Invisible del Cliente (seguridad , fiabilidad, elementos tangibles, capacidad de respuesta, empatía y atención personalizada).
- Determinar las necesidades individuales del cliente.
 - La habilidad de "escuchar empáticamente".
 - El "poder de hacer preguntas".
- Manejo de quejas.
 - Actitud ante los reclamos del Cliente.
 - Lo que quieren los "clientes quejosos".
 - TÉCNICAS PARA MANEJAR LAS QUEJAS DE UN CLIENTE.
 - Manejando a los clientes molestos y a los clientes "caradura".
- Valor agregado. El principio del servicio "extra".
- Características de una "EMPRESA ORIENTADA/CENTRADA EN EL CLIENTE" (Introducción).
 - Razones: "Los clientes solo compran lo que necesitan, sin importar lo que nosotros tengamos para ofrecerle"
 - Estructura de una Empresa Centrada en el Cliente.
- Conclusiones.

Duración:

16 horas académicas, 2 días.



Técnicas de Documentación y Archivo

Dirigido a:

Asistentes Ejecutivas, Asistentes Administrativas, Secretarías, Oficinistas y Recepcionistas. Secretarías y asistentes administrativos de todos los niveles y áreas.

Objetivos:

- Conocer **la importancia y fines del archivo**.
- Seleccionar correctamente el **método de archivo aplicable** a las distintas tipologías de documentos.
- **Unificar documentos** para optimizar el archivo.
- Elegir los **soportes físicos** adecuados del archivo.
- **Aplicar el sistema de archivo** que mejor se ajusta al tipo de documentación que recibe la empresa

Metodología:

Dado el tipo de tema, el Taller es práctico y reflexivo. Los "Role Playings", permitirán experimentar las destrezas requeridas en cada participante, simulando sus situaciones del día a día. Los ejercicios de auto-evaluación, el contenido teórico y las discusiones de grupo planteadas, nutrirán en buena medida, el aprendizaje individual.

Contenido:

1.- El archivo

- El archivo
- La información
- El documento
- Soportes documentales
- Clasificación de los documentos
- Definición de archivo
- Clasificación de los archivos
- Importancia y fines del archivo
- El archivo eficaz
- Documentación que debe archivar
- La unificación de documentos
- Procedimientos previos al archivo

2.- El archivo físico

- El archivo físico. Elección de los muebles
- Condiciones que debe reunir el local de archivo
- Métodos de archivo (I)
- Métodos de archivo (II)
- Otras unidades de conservación

3.- Sistemas de archivo

- Los distintos sistemas de archivo
- El sistema alfabético
- Pautas de alfabetización a tener en cuenta
- El sistema numérico
- El sistema alfanumérico
- El sistema cronológico
- El sistema geográfico
- El sistema sectorial o temático



- El sistema decimal
- Seleccionar el sistema adecuado de archivo
- 4.- Tipologías de archivos
 - Los distintos tipos de archivos
 - Los archivos centralizados
 - Los archivos descentralizados
 - Las nuevas tecnologías de archivo
 - El archivo informático
 - Otros tipos de archivo
 - La organización de archivos
- 5.- El control de la documentación archivada
 - El Registro. La hoja de registro: modelos
 - El seguimiento de documentos
 - La duración del archivo
 - Guía para la confección de un manual de archivo
 - Finalidad del manual de archivo
 - Estructura del manual de archivo
 - Planificar el sistema de archivos de la empresa
- 6.- El archivo desde el punto de vista legal
 - La archivística. Introducción
 - Los archivos en la empresa
 - Documentos que deben guardarse legalmente
 - Normativa aplicable
 - Normativa ISO-690 sobre documentación e información
 - Normas para citar documentación específica
 - Normas para citar documentación electrónica
- 7.- La gestión documental
 - Fases del documento
 - La administración de archivos
 - La producción de documentos
 - La conservación de documentos
 - La descripción de documentos
 - Almacenamiento y limpieza

Duración:

16 horas académicas, 2 días.



APO-044 PROGRAMA DE GERENCIA BASADA EN ACTIVIDADES COSTOS ABC

Dirigido a:

El curso ha sido diseñado para: Analistas de finanzas (costos, presupuestos y evaluaciones económicas)
Analistas de funciones operativas. Analistas de sistemas.
Supervisores de línea / gerentes que tengan bajo su responsabilidad el control y seguimiento del comportamiento de los costos, deban generar reportes y diseñar estrategias para el manejo de los mismos

Objetivos:

Introducir a los participantes en los conceptos básicos asociados a la metodología de Costos por actividades (Costos ABC), tales como procesos, actividades y recursos asociados a los costos indirectos, las actividades que agregan y / o destruyen valor así como también, la importancia de esta metodología como apoyo a la gerencia estratégica de costos

Dotar a los participantes de las herramientas básicas para manejar el proceso de diseño y la dinámica de grupo para determinar el alcance y estrategia de implantación de esta metodología a través del estudio de casos de negocios

Introducir a los participantes en las áreas de la Gerencia Estratégica de Costos Basados en Actividades (ABM) y en la Formulación Presupuestaria Basada en Actividades (ABB); partiendo del manejo de los conceptos básicos de ABC, como soporte importantes en el proceso de toma de decisiones.

Conocer el uso de estas herramientas como componente fundamental a los Sistemas de Información Gerencial.

Realizar ejercicios en grupo con base en casos de negocio a fin de enriquecer el enfoque teórico

Introducir a los participantes en el uso de una herramienta computarizada existente en el mercado

Presentar a los participantes las diferentes técnicas y mejores prácticas en la implantación de herramientas ABC. Este es un taller con enfoque práctico y orientado a discutir estrategias para los problemas que se presentan con mayor frecuencia durante la implantación de un proyecto de esta naturaleza

Metodología:

El taller es práctico y reflexivo. Los ejercicios permitirán experimentar las destrezas requeridas en cada participante, simulando sus situaciones del día a día.

Contenido:

Modulo I.- Introducción a los Costos Basados en Actividades (ABC)

I.- Introducción a la gerencia estratégica de costos

II.- Medición del desempeño organizacional

III.-La gerencia de costos y la toma de decisiones

IV.-Los métodos tradicionales de costos vs. Costeo ABC

V.-La metodología ABC

VI.-Introducción a la gerencia de procesos

VII.- El modelo básico ABC

VIII.-Uso de la información generada por los sistemas ABC

IX.-Introducción a la gerencia basada en actividades (ABM)

X.-Estrategias de implantación de ABC/ABM

Modulo II.-Gerencia Basada en Actividades (ABM)

I.- Uso de la información obtenida a través de la metodología ABC en la toma de decisiones.

II.- Análisis de rentabilidad



- III.- Costos de calidad
- IV.- Análisis de actividades
- V.- Análisis de productividad
- VI.- Análisis de capacidad instalada
- VII.- Análisis de cadena de valor
- VIII.- Decisiones típicas: Outsourcing, inversiones de capital, rediseño de procesos, etc.
- IX.- Modelaje y parametrización

Modulo III.- Implantación Sistemas de Costo Basado en Actividades

- I.- El Plan de Implantación de sistemas de costeo basado en Actividades
- II.- Áreas principales a abordar durante la implantación
- III.- Compromiso de la alta gerencia
- IV.- Estrategias para mitigar los problemas generados por la resistencia al cambio
- V.- Fases de implantación de un proyecto de implantación
- VI.- Análisis de relevancia de la información.
- VII.- Oportunidades de mejoramiento rápido
- VIII.- Implementación de procedimientos, métodos y sistemas
- IX.- Mantenimiento y mejora del sistema
- X.- Documentación

Duración:

Cada Módulo es de 16 horas académicas, 2 días, para un total de 48 horas, 6 días. Los participantes o empresas pueden seleccionar los módulos de su interés, a los efectos de cursos in company.



APO-045 Negociación para Ingenieros

Dirigido a:

El curso ha sido diseñado para: Ingenieros y profesiones afines que deseen mejorar sus capacidades y competencias de negociación

Objetivos:

Introducir a los participantes en los conceptos y prácticas efectivas de negociación en el ámbito profesional y gerencial

Metodología:

El taller es práctico y reflexivo. Los ejercicios permitirán experimentar las destrezas requeridas en cada participante, simulando sus situaciones del día a día.

Contenido:

Conceptos y aspectos formales

Los tipos de negociación

Etica y Negociación

El proceso de negociación

Los tres aspectos claves

 Información

 Tiempo

 Poder

Perfil del Negociador

Estilos de negociación

Duración:

24 horas académicas, 3 días



APO-046 Gerencia de Proyectos para NO INGENIEROS

Dirigido a:

El curso ha sido diseñado para: Profesionales y técnicos que deseen mejorar sus capacidades y competencias en gerencia de proyectos

Ejecutivos, profesionales y técnicos en proyectos de cualquier índole, Gerentes, Analistas integrantes de un equipo de proyecto. Profesionales con necesidades de actualización en lo que a la gestión de proyectos innovadores se refiere. Directores generales y de proyectos de empresas, fundaciones, corporaciones, entidades públicas del gobierno central, municipios o cualquier organización que pueda estar involucrada en la gerencia o administración de proyectos de diversa índole. Funcionarios de organismos internacionales. Gerentes generales, de mercadeo, de desarrollo y de otras áreas funcionales.

Objetivos:

Definida por Fortune como "la profesión del futuro", la gerencia de proyectos nos provee de las herramientas y habilidades necesarias para planificar, administrar y dirigir proyectos exitosos, con herramientas cada vez mas innovadoras. Enfatiza en los retos de dirigir equipos de proyectos y contingentes de trabajo.

La gerencia de proyectos se focaliza en la aplicación de las normas para una gerencia de proyectos exitosa: fijar metas, precisar objetivos, establecer puntos de control, actividades relacionadas y estimativos de tiempo, establecimiento gráficos de los programas, la capacitación de las personas involucradas, su plan de motivación y seguimiento y la estimación de tiempo, costos y otros recursos.

Capacitar a los participantes en los conceptos y herramientas fundamentales del análisis financiero de proyectos y decisiones de inversión, sean estas de proyectos mayores o de reemplazo de equipos, o de proyectos de ahorro.

Metodología:

El taller es práctico y reflexivo. Los ejercicios permitirán experimentar las destrezas requeridas en cada participante, simulando sus situaciones del día a día.

Contenido:

Conceptos y Evolución

El Gerente de proyectos

El proceso de gerencia de proyectos

Fase 1: Enunciado, Desarrollo de Objetivos, WBS, Recursos y Evaluación.

Fase 2: Secuencia de actividades, Responsabilidades, Uso de recursos y Problemas potenciales.

Fase 3: Organización / Delegación, Contratos, Calidad de proyectos y Cierre.

La herramienta primordial. PERT CPM

Duración:

24 horas académicas, 3 días