

## CALIDAD DE VIDA LABORAL

- **Tipo de asignatura:**

Seminario optativo

- **Carga horaria:**

4hs. semanales

- **Equipo docente y funciones de cada integrante:**

Raúl Miranda: Titular

Marina Fiscella: Ayudante

- **Fundamentos de la asignatura**

Las condiciones extremas de competitividad a las que se vieron sometidas las grandes empresas del mundo, acarrearón la necesidad de adoptar técnicas de gestión impactantemente novedosas respecto a las herramientas tradicionales de management.

Hoy en día estos hallazgos están irreversiblemente incorporados en el mundo organizacional.

Acuñado bajo el nombre inicial de Calidad Total, este movimiento ha adquirido una notable expansión, que va mas allá de una mera moda incidental. La sicología cognitiva, la neurociencia aplicada al trabajo, los conceptos de responsabilidad social entre otros, se están unificando en un concierto de normatización que la misma ISO, tiende a un encuadro de norma única en este sentido, respetando este nuevo consenso de la calidad, la vitalidad y el impacto social y medioambiental como lados de un triángulo exitoso.

A la señalada modificación de las técnicas tradicionales de gestión, se le debe a la propuesta de Calidad, la incorporación de herramientas de administración de la cultura en términos de su desarrollo, del liderazgo enfocado al grupo y de la incorporación de los recursos grupales, emotivos y espirituales de cada uno de los integrantes de la organización.

En síntesis: esta nueva manera de enfocar la actividad gerencial conlleva una revalorización de los recursos humanos, de tal manera que no puede concebirse la Calidad de las prestaciones (productos/servicios) provistas por una empresa, si no están aseguradas en un sistema de Calidad de Vida Laboral, sin el cual toda propuesta de integración hacia el contexto queda desarticulada.

- **Objetivos generales de la misma**

Desplegar las técnicas derivadas de este modelo con vistas a su internalización por parte de los integrantes del curso.

Repensar, expandir, revalorar y enriquecer las técnicas tradicionales de administración de personal y de relaciones industriales, frente a los nuevos paradigmas de gestión estratégica del talento humano, la gestión del cambio cultural y la gestión de los impactos sociales asociados a una medición estricta.

Inducir y canalizar vocaciones afines a una irradiación activa de esta propuesta; así como permitir el desarrollo de nuevas competencias e incumbencias propias del despliegue de estas técnicas en las organizaciones de muy alta performance.

- **Objetivos específicos**

1. Competencias de intervención en el desarrollo organizacional enfocado a la concurrencia de los factores de satisfacción percibida de los integrantes de la organización y la alta performance de la misma: Desarrollo del sistema cultural y de las herramientas de soporte: Visión, misión, valores y sistema de políticas de la alta dirección, dentro del modelo Hoshin Kanry.
2. Habilidades y competencias relativas a los estilos de pensamiento requeridos por el proceso de planeamiento estratégico, su formulación y despliegue.
3. Competencias referidas al proceso de construcción de una sólida cultura organizacional orientada a la arquitectura de los climas laborales, organizacionales y motivacionales, con perspectiva sustentable.
4. Habilidades comunicacionales desde una perspectiva no defensiva y asertiva.
5. Competencias y formación en liderazgo transformacional compatibles con el modelo de la organización que gestiona su conocimiento desde un enfoque de mejora incesante.
6. Formación propia en el terreno de la psicoeducación, orientada a proveer los elementos que permiten desplegar una vida más saludable y productiva, en cada uno de los integrantes del curso.

- **Contenidos, desglosados por unidades, módulos o segmentos similares.**

I Conceptos generales de Calidad: redefinición expandida del concepto. Formulación y despliegue de las estrategias de partes interesadas (cliente). Vinculación entre la Calidad del producto o del servicio y la Calidad de Vida.

II Calidad de Vida personal.  
Armonización intrapersonal y psicología del potencial humano.  
Modelo del funcionamiento humano pleno.  
Técnicas comunicacionales: Autoestima y Asertividad.

III Calidad de Vida grupal:  
Desarrollo de los principios del funcionamiento sinérgico grupal.  
Grupo eficiente y maduro. Su evaluación.  
Características del proceso grupal. Liderazgo centrado en el grupo.

IV Calidad de Vida organizacional:  
Desarrollo de una organización en términos de Calidad.

"Management" de la Calidad. Proceso de calidad ajustada a valores sociales y de sostenibilidad.

Paso de la organización centrada en la jerarquía a la orientada a las partes interesadas (cliente). Perfil de ambos paradigmas. Concepto de Felicidad en términos neurocientíficos y desarrollo del concepto de cliente y servicio interno.

V Calidad de Vida interorganizacional:

Sistemas de Responsabilidad Social, Cadena de valor expandida.

La ecología empresaria.

- **Bibliografía específica para cada módulo o unidad.**

- I. Abraham Maslow: El hombre autorrealizado. Keiros-Troquel
- D. Corkille Briggs: El niño feliz. Gedisa.
- II. Blanchard: Administración por valores. Norma
- III. Viktor Frankl: El hombre en busca de sentido - Herder
- IV. McKenna: Marketing de relaciones. Paidós
- V. Karl Albrecht: Cliente Interno. Paidós Empresaria.
- VI. Schonberger: Cómo desarrollar la cadena cliente-proveedor. Norma
- VII. Branden Natahaniel: La autoestima en el trabajo.
- VIII. Primero las Personas: Amartya Sen y Bernandro Klisberg.

- **Bibliografía general y/o ampliatoria**

Ver Anexo I

- **Modalidad de enseñanza:**

Sesiones de alto nivel participativo con énfasis en la amenidad. Se analizan casos provistos por la cátedra y emergentes, en los cuales los grupos formados por alumnos intervienen en la resolución de problemas reales en empresas u organizaciones seleccionadas, presentan e implementan las soluciones elaboradas. Se utiliza en apoyo, abundante material audiovisual.

Se proporciona vía e-mail la totalidad del material bibliográfico que el curso requiere, incluida la bibliografía obligatoria.

- **Régimen de evaluación. Carácter de la asignatura:**

La asignatura se promueve con una presentación final que cada grupo hace a la Cátedra y exhibe los cambios introducidos en la organización a partir de su intervención.

Existe una matriz de evaluación con su respectivo polinomio de ponderación de factores que los alumnos disponen al inicio del curso, que por su extensión figura en el Anexo II.

- **Modalidad de evaluación de los estudiantes:**

Este Seminario proporciona una intensiva instancia de práctica profesional en la oportunidad de la terminación de la carrera, por lo que la evaluación está asociada a los resultados obtenidos y mensurables de cada grupo.

Correlativamente, los estudiantes hacen su propia evaluación de la experiencia. La misma es procesada y ayuda en muchas ocasiones a incorporar cambios de modalidad y contenido que han enriquecido nuestra propuesta.

## ANEXO I:

### SEMINARIO DE CALIDAD DE VIDA LABORAL Bibliografía completa de referencia

<b>Autor:</b>	<b>Título:</b>	<b>Editorial:</b>
Nathaniel Branden	La autoestima en el trabajo	Paidos
Nathaniel Branden	La psicología de la autoestima	Paidos
Harari-Weintraub	Desarrolle su cerebro derecho en 30 días	Edaf
Giorgio Merli	La gestión eficaz	Diaz de Santos
Stalk - Hout	Compitiendo contra el tiempo	Limusa
Dalai Lama	El arte de vivir en el nuevo milenio	Grijalbo
SBA	El plan de negocios	Diaz de Santos
Carl Albrecht	El radar empresarial	Paidos
Philip Kotler	El marketing de las naciones	Paidos
Ken O'Donnell	Endocalidad	Oniro
Daniel Goleman	La inteligencia emocional en la empresa	Vergara
Masaaki Imai	Kaizen	Cecsa
Tom Peters	El círculo de la innovación	Rev.Negocios
K. Albrecht	Gerencia del servicio	Leguis
Daniel Denison	Cultura corporativa	Leguis
Fritz Perls	Dentro y fuera del tarro de la basura	4 vientos
Covey	Los siete hábitos de las personas altamente efectivas	CC
Berry	Un buen servicio ya no basta	Norma
Assagioli	Ser transpersonal	Gaia
Nelson	1001 maneras de recompensar a los empleados	Norma
Virginia Satir	Vivir para crecer	Pax
Virginia Satir	Vivir para amar	Pax
Blanchard	Administración por valores	Norma
Albrecht	La misión de la empresa	Paidos
Mintzberg	El proceso estratégico	Prentice Hall
Peppers y Rogers	Uno por uno: el marketing del siglo XXI	Vergara
Jack Trout	El Nuevo Posicionamiento	Mc Graw Hill
Rosander	Los 14 puntos de Deming aplicados a los servicios	Diaz de Santos
Giorgio Merli	La calidad total como herramienta de negocio	Diaz de Santos
C. Grönroos	Marketing y gestión de servicios	Diaz de Santos
Richard F. Gerson	Cómo medir la satisfacción del cliente	Grupo Editor
Alberto Alexander	La mala calidad y su costo	Addison Wex.
Covey, Merrill, Merrill	Primero lo primero	Paidos

Tom Peters	En busca del UAAU	Rev. Negocios
Rupert Sheldrake	Siete experimentos que pueden cambiar el mundo	Paidos
Andrea Semprini	El marketing de la marca	Paidos
Jack Lawson	Endorfinas	Obelisco
Collins/Porras	Empresas que perduran	Norma
Kotler-Haider-Rein	Mercadotecnia de localidades	Diana
Joel A. Barker	Paradigmas	Mc Graw Hill
Claus Möller	El factor humano de la calidad	HSM
Claus Möller	Calidad Personal	HSM
Fun.. Premio N. Calidad	Bases del Premio Nac. Calidad (Sector Privado)	PNC
Gregory Watson	Benchmarking estratégico	Vergara
Tom Peters	Del caos a la excelencia	Folio
Betty Edwards	Aprender a dibujar c/ el hem. derrecho	Urano
Secr. F. Púb.	Premio Nac. Calidad (Sector Público)	INAP
Margaret Wheatley	El liderazgo y la nueva ciencia	Granica
Dale-Plunkett	Los costos en la calidad	GE de Iberoam
Edwards Deming	Calidad, productividad y competitividad	Diaz de Santos
Randolph-Posner	Las 10 reglas de oro para trabajar en equipo	Grijalbo
Schonberger	Cómo crear la cadena cliente-proveedor	Norma
Karl Albrecht	Servicio al cliente interno	Paidos
Regis McKenna	Marketing de relaciones	Paidos
Edward de Bono	Conflictos: Una mejor manera de resolverlos	Sudamericana
Deal- Kennedy	Las empresas como sistemas culturales	Sudamericana
Viktor E. Frank	El hombre en busca de sentido	Herder
Philips Crosby	Calidad sin lágrimas	CC
Virginia Satir	Relaciones humanas en el núcleo familiar	Pax
Joseph Zinker	El proceso creativo en la terapia gestáltica	Paidos
Gitlow-Gitlow	Cómo mejorar la c. y la p. por el método Deming	Norma
Tom Peters -Waterman	En busca de la excelencia	Atlántida
Thomas Kuhn	La estructura de las revoluciones científicas	FdeC Econom.
Abraham Maslow	El hombre autorrealizado	Keiros
Nathaniel Branden	Cómo mejorar su autoestima	Paidos
Edward Hay	Justo a tiempo	Norma
K. Ishikawa	¿Qué es el control total de c?	Norma
Carl Rogers	Psicoterapia centrada en el cliente	Paidos
Carl Rogers	El proceso de convertirse en persona	Paidos
P.C. Thompson	Círculos de calidad:cómo hacer	Norma
Roberto Levy	La Pareja interior	Agedit
Norberto Levy	El camino de la autoasist.psi.	Planeta
Hicks-Bone	Grupos de trabajo autodirigidos	Iberoamerica
R. Whiteley	La empresa totalmente dirigida hacia el cliente	HSM
Maslow	Motivación y personalidad	Sagitario
T. Peters	Liberation management	Negocios
E. Goldratt	La meta	Castillo
S. Covey	El liderazgo centrado en principios	Paidos
J. Hawley	Redespertar del espíritu en el trabajo	Errepar
David Böhm	La totalidad y el orden implicado	Kairos
E. Goldratt - R. Fox	La carrera	Castillo
T. Peters	Liberation management	Negocios
E. Goldratt	La meta	Castillo
S. Covey	El liderazgo centrado en principios	Paidós
K. Albrecht	Todo el poder al cliente	Paidós

---

M.Hannan	La venta consultiva	Norma
T. Bertherat	La guarida del tigre	Paidós
M. Hammer J. Champy	Reingeniería	Norm
CH. O'Neal	Marketing justo a tiempo	Norma
R. Shonberger	Manufactura de categoría mundial	Norma
David Böhm	La totalidad y el orden implicado	Kairo
S. J. Fritzen	La ventana de Johari	Sal Terrae
Russel Ackoff	La plan. de la emp. del futuro	Limusa
Piero Ferruci	Psicosíntesis	Sirio
Carl Rogers	El camino del Ser	Kairós
Lawrence LeShan	Cómo meditar	Troquel
Marylin Ferguson	La conspiración de acuario	Kairós
Virginia Satir	En contacto íntimo	Concepto
Peters- Austin	Una pasión por la excelencia	Folio
Carl Rogers	Grupos de encuentro	Amorrortu
William Ouchi	Teoría Z	Hyspamerica
Abraham Maslow	La personalidad creadora	Kairós
Nathan. Branden	Cómo mejorar su autoestima	Paidós
Anzieu-Y.Martin	La dinámica de los grupos peq.	Kapelutz
Bernard Demory	Técnicas de creatividad	Granica
Nathan. Branden	El respeto hacia uno mismo	Paidós
Ariel Guerrero	Creatividad	Ateneo
Kenichi Ohmae	La mente del estratega	Mc.Graw Hill
Joachim Sikora	Manual de métodos creativos	Kapelutz
Alice Sargent	La gerencia andrógina	Norma
Bennis-Nannus	Líderes	Norma
Philip Crosby	Liderazgo	Mc.Graw Hill
H. A. Thelen	Dinámica de los grupos en acción	CEPE
Theres.Bertherat	El cuerpo tiene sus razones	Paidós
John Heider	El Tao de los líderes	N. Extremo
H. Serieyx	El desprecio cero	Mc Graw Hill
D. Briggs	El niño feliz	Gedisa
W. James	El significado de la verdad	Aguilar
Terrence E Deal y otro	Celebraciones en las empresas	Gracinica
Diane Tacy	La pirámide del poder	Vergara
Thomas Cleary	Confucio:El Arte de Ser Humano	Tikal
Yasuhiro Monden	El just in time hoy en Toyota	Deusto

---



# ANEXO II:

## Sistema de ponderación y evaluación



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Sociales  
Relaciones del Trabajo

Materia: Calidad de Vida Laboral  
Cátedra:  
Mertel

### ***Sistema de Evaluación y Promoción Grupal***

*Grilla de Factores y Ponderaciones*

Nombre del grupo:

Fecha:

Grupo n°:

Cuatrimestre:

Año:

Integrantes:

Puntaje asignado

Ponderación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----







## Niveles de rasgos y definiciones de los mismos:

Nombre del grupo: Grupo n°:	Cuatrimestre:	Año:
<b>Integrantes:</b>		
<b>1</b>	<b>Desarrollo grupal</b>	
1,1	<u>Comunicación:</u> se considera que los integrantes del grupo han alcanzado un grado de intercomunicación eficaz.	
	1 a 3 No han alcanzado intercomunicación eficiente 4 a 6 Han alcanzado un grado de intercomunicación pero no se desarrolla eficientemente para la necesidad planteada 7u 8 Han alcanzado un grado de intercomunicación desarrollándose eficientemente internamente 9 o 10 Han alcanzado un grado de intercomunicación eficaz desarrollándose eficientemente interna y externamente	
1,2	<u>Delegación:</u> se considera si tiene en cuenta la división de responsabilidades permitiendo asignarse entre los miembros distintas tareas sin generar conflictos	
	1 a 3 No delegan las responsabilidades en distintos miembros, concentrando todo en un solo miembro 4 a 6 Se delegan distintas responsabilidades entre los miembros del grupo generando conflictos internos 7u 8 Delegan responsabilidades sin generar conflictos internos, pero hay concentraciones en más miembros 9 o 10 Delegan responsabilidades sin generar conflictos internos sin generar concentraciones	
1,3	<u>Distribución de recursos humanos:</u> se considera si utiliza inteligentemente las diferentes capacidades de sus miembros; reconociendo la necesidad de recursos externos.	
	1 a 3 No utiliza inteligentemente los recursos humanos o capacidades de sus miembros 4 a 6 Utiliza los recursos humanos o capacidades de sus miembros de manera inteligente aunque no eficiente 7u 8 Utiliza los recursos humanos o capacidades de sus miembros de manera eficiente 9 o Utiliza los recursos humanos o capacidades de sus miembros de manera eficiente reconociendo y utilizando	

	10 los recursos externos necesarios
1,4	<u>Cohesión</u> : se considera el grado de madurez del entendimiento grupal para poder llegar al objetivo planteado como tal.
	1 a 3 No poseen un entendimiento grupal (se evidencia a través de discusiones permanentes) 4 a 6 Posee un bajo nivel de entendimiento grupal (se llega a un entendimiento por mayoría, no por consenso) 7u 8 Posee un nivel medio de entendimiento grupal (se llega a un consenso no convencidamente) 9 o 10 Posee un nivel alto de entendimiento grupal (tienen la madurez de llegar a consenso)
1,5	<u>Participación</u> : se considera el grado de participación de todos los integrantes del grupo en las decisiones que deben tomar para llegar a las conclusiones necesarias para el desarrollo del mismo
	1 a 3 No hay participación grupal, se concentra toda la actividad del "grupo" en una sola persona 4 a 6 Las decisiones son tomadas por algunos 7u 8 Todos participan en las decisiones 9 o 10 Todos participan en las decisiones permitiendo un desarrollo del grupo
<b>2</b>	<b>Enfoque del problema</b>
2,1	<u>Conexión e/ expresión del cliente y grupo</u> : Se considera la capacidad del grupo de poder percibir la necesidad planteada por el cliente (problema) y a partir de eso comenzar su propuesta de mejora
	1 a 3 No percibe necesidades, siendo claramente definidas por el cliente 4 a 6 Identifica las necesidades claramente definidas por el cliente 7u 8 Identifica las necesidades claramente definidas por el cliente y plantea una propuesta 9 o 10 Identifica las necesidades claramente definidas por el cliente, percibe por deducción otras y plantea las propuestas pertinentes
2,2	<u>Técnicas empleadas</u> : se considera los disitnso métodos estudiados durante la cursada para poder percibir la necesidad del cliente
	1 a 3 No aplica técnicas o lo hace erróneamente 4 a 6 Aplican algunas técnicas, siendo evidente la posibilidad de aplicar más 7u 8 Aplica varias técnicas adecuadamente 9 o 10 Aplican varias técnicas adecuadamente o crean nuevas
2,3	<u>Traducción de necesidades del cliente a especificaciones de acción del grupo</u> : Se considera la capacidad del grupo de poder "bajar" a especificaciones concretas las ncesidades que plantea el cliente, teniendo en cuenta, para esto, el

	marco teórico y práctico desarrollado durante la cursada.
	1 a 3 No percibe la necesidad y/o no puede bajar las mismas a especificaciones concretas 4 a 6 Perciben necesidades o bajan a especificaciones concretas 7u 8 Perciben necesidades y/o bajan a especificaciones concretas 9o10 Perciben necesidades no planteadas de manera directa por el cliente y bajan especificaciones.
2,4	<b>Criterio de selección e identificación del problema:</b> Se considera a la creación, por consenso de grupo, de un criterio unánime de selección e identificación de un posible problema del cliente
	No tienen criterio grupal y/o no detectan el problema a través del criterio grupal 1 a 3 establecido 4 a 6 No tienen criterio grupal consensuado, acatan uno para la detección de problemas 7u 8 Llegan a un criterio de manera consensuado detectando el problema 9o10 Detectan problemas eficientemente a través del criterio determinado por el grupo consensuadamente

<b>3</b>	<b>Estrategia y plan de acción empleado:</b> Se considera a la creación de una estrategia a seguir por el grupo para llevar su plan de acción.
	1 a 3 No posee una estrategia a seguir 4 a 6 Plantean una estrategia pero pueden llevarla a cabo Llegan a una estrategia y se evidencian los principales pasos para llevarla a 7u 8 cabo 9o10 Plantean, aplican y concluyen la estrategia que propusieron
<b>4</b>	<b>Grado de participación y transferencia al cliente:</b>
4.1.	<b>Transferencia al cliente:</b> Se considera el grado de participación del grupo como tal en su comunicación directa con el cliente evidenciándose a través de la conexión de su propuesta/ plan de mejora presentado al mismo y por el tipo e información que el cliente le proporciona.
	1 a 3 No posee transferencia o participación 4 a 6 Posee un grado bajo de participación o transferencia al cliente (poca o nula información proporcionada) 7u 8 Posee un grado medio de participación o transferencia con el cliente (información prudente proporcionada) 9 o 10 Posee un alto grado de comunicación con el cliente (gran cantidad de información proporcionada por el cliente)
4.2.	<b>Resultados</b>
	1 a 3 No se observan resultados

	<p>4 a 6 Se observan algunos resultados con relación a lo solicitado.</p> <p>7 u 8 Se observan resultados con íntima relación a lo solicitado.</p> <p>9 o</p> <p>10 Los resultados obtenidos son óptimos.</p>
<b>5</b>	<b>Compromiso con la materia</b>
5,1	Asistencia a clase: se consideran la cantidad de faltas promedio por grupo
	<p>1 a 3 Promedio mayor a 4 faltas por grupo</p> <p>4 a 6 Promedio menor a 4 faltas por grupo</p> <p>7u 8 Promedio de 1 a 3 faltas por grupo</p> <p>9o10 Ningún ausente</p>
5,2	Confección de resúmenes: Se considera la calidad de los resúmenes presentados por el grupo teniendo en cuenta la presentación, claridad de exposición, concordancia con los temas expuestos en la clase
	<p>1 a 3 No presentó ningún resumen</p> <p>4 a 6 Los resúmenes presentados no tenían un desarrollo del tema acorde a lo presentado en la clase</p> <p>7u 8 Los resúmenes presentados tenían un desarrollo del/los temas acordes a lo presentado en clase</p> <p>9o10 Buena presentación y claridad de exposición del resumen</p>
5,3	Participación en clase: Se considera si está "presente" en las clases, tanto corporal como mentalmente
	<p>1 a 3 Participación nula</p> <p>4 a 6 Participa en algunas ocasiones</p> <p>7u 8 Participa generalmente</p> <p>9o10 Participa siempre</p>
<b>6</b>	<b>Presentación final</b>
6,1	<u>Originalidad/creatividad</u> : Se considerará el grado de originalidad para presentar a la cátedra el trabajo realizado durante el cuatrimestre
	<p>1 a 3 No son creativos</p> <p>4a 6 Poseen un nivel bajo de creatividad</p> <p>7u 8 Son medianamente creativos</p> <p>9o10 Son altamente creativos</p>
6,2	<u>Claridad en la exposición</u> : Se considera que el mensaje que el grupo quiere hacer llegar sea percibido de manera efectiva por la Cátedra y por el resto de los compañeros

	<p>1 a 3 El mensaje no llegó correctamente por la Cátedra y/o por los compañeros</p> <p>4 a 6 El mensaje llegó a los compañeros muy sutilmente</p> <p>7u 8 El mensaje llegó a los compañeros y a la Cátedra claramente</p> <p>9 o</p> <p>10 El mensaje llegó y sorprendió a los compañeros y a la Cátedra</p>
6.3	<p><u>Fundamentación teórico práctica</u>: Se considera si se aplicó bibliografía proporcionada por la materia</p> <p>1 a 3 No aplica la bibliografía</p> <p>4 a 6 Aplica bibliografía en un bajo grado</p> <p>7u 8 Aplica bibliografía en un grado medio</p> <p>9 o</p> <p>10 Aplica bibliografía en un alto grado</p>
6.4.	<p><u>Respeto por el resto</u>: Se considera si se presentan a vivenciar las exposiciones de otros grupos, las interrupciones.</p> <p>1 a 3 No tiene ningún tipo de respeto por los otros</p> <p>4 a 6 Irrumpen</p> <p>7u 8 Se presentan a vivenciar parcialmente</p> <p>9 o</p> <p>10 Se presentan a vivenciar</p>
<b>7</b>	<b>Nota Final</b>
<b>8</b>	<b>Observaciones finales</b>