

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL III
AÑO 2017 – 2º Cuatrimestre
Miguel Punte, Carlos Médico, Facundo Mahlkecht, Marta Fuentes
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES - RELACIONES DEL TRABAJO - UBA

1. CONCEPTOS DE NIVELACION

- 1.1.** La Acción Humana: Clasificación por actores (Individual, grupal y organizacional) y por finalidad (sociocultural, política, y económica). Efectividad y Legitimidad de la acción; legitimidad legal, moral y ética.
- 1.2.** La Gestión: Concepto de gestión. Niveles de Gestión en una Organización. La gestión como proceso y como resultado. Dimensiones de la gestión: efectividad, legitimidad, cumplimiento, y desempeño. Gestión Estratégica y Gestión Operativa, conceptos básicos.
- 1.3.** La Organización como forma de Acción y Gestión: Tipos de empresa: la empresa política, cultural y económica. Efectividad y legitimidad de cada tipo de empresa. La Persona y la Organización. Gestión de Comportamiento Organizacional y Gestión de Comportamiento Laboral. Gestión de Recursos Humanos y Gestión del área de Recursos Humanos. Finalidad de la carrera y ámbito de competencias laborales.

2. LA GESTION ESTRATEGICA

- 2.1.** Conceptos básicos de la Gestión Estratégica o Gestión de Directrices. La estrategia a nivel empresa, sector y posición; efectividad general y específica.
- 2.2.** Los pasos de la Gestión Estratégica, analizados con foco en el nivel sector y posición:
 - 2.2.1.** Definición de la misión o finalidad: Finalidad, efectividad y legitimidad.
 - 2.2.2.** Lectura del Contexto: Los cuatro pasos de la lectura del contexto, y el impacto de los cambios del contexto en la Gestión estratégica.
 - 2.2.3.** Determinación de la visión o plan estratégico: Las 7S como técnica alternativa. Visión Compartida.
- 2.3.** Diagnóstico de la Estrategia: Problemas y Oportunidades Estratégicos, y de Gestión Estratégica.
- 2.4.** Evolución del contexto y su impacto en las Organizaciones:
 - 2.4.1.** Evolución del contexto de los negocios 1980 al 2013, y su impacto en la Estrategia de las Organizaciones económicas.
 - 2.4.2.** Evolución del perfil socio-cultural del personal y su impacto en la Estrategia de todas las Organizaciones..
- 2.5.** El Tablero de Comando de la Gestión Estratégica.

Análisis Aplicado No. 1:

. **Estudio de Casos:** Análisis de la evolución de la estrategia de la empresa en un Caso presentado por la Cátedra, con la elaboración de un informe personal de no más de tres carillas explicando la situación de la empresa y analizando críticamente lo hecho por la misma para enfrentarla, dando luego su propia visión sobre donde está el foco de los problemas en los Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFIA OBLIGATORIA

- Goldratt, Eliyahu: La meta (páginas 33 a 36)
- Ulrich, Dave: RR Champions. Capítulo 1
- Pascale y Athos: El secreto de las técnicas empresariales japonesas – Las 7S
- Arie de Geus: La empresa viviente Capítulo 3 “ Utilización de escenarios”
- Punte, Miguel: El perfil profesional en la empresa de hoy

3. LA GESTION OPERATIVA

- 3.1.** Conceptos básicos de la Gestión Operativa o Gestión de Rutina.
- 3.2.** Los tres focos de la Gestión Operativa y sus indicadores.
- 3.3.** Las cinco etapas de la Gestión Operativa.

- 3.4. Diagnóstico de la Operación: Problemas y Oportunidades Operativos y de Gestión Operativa.
- 3.5. Contexto de cambio y su impacto en la Gestión Operativa: El replanteo estratégico de lo operativo.
- 3.6. El tablero de Comando de la Gestión Operativa.

BIBLIOGRAFIA OBLIGATORIA

- Norton y Kaplan : Cuadro de mando integral (capítulos I y II)
- Ficha de cátedra: Conceptos básicos de gestión
- Ficha de cátedra: Tablero de comando
- Ficha de cátedra: Guía para fijar objetivos de gestión

4. LA GESTION DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

- 4.1. El Hombre y la Organización: Los actores sociales que intervienen en una organización.
- 4.2. La efectividad de la Gestión del Comportamiento Organizacional: Posibilidades y límites para la alineación e integración de los actores sociales. Derechos y deberes. Conflicto y zona de cooperación. Evolución Histórica del rol y poder de los actores sociales.
- 4.3. La legitimidad de la Gestión del Comportamiento Organizacional Responsabilidad Social de la empresa. Responsabilidad intrínseca y extrínseca.
- 4.4. El tablero de Comando de la Gestión de Comportamiento Organizacional.

BIBLIOGRAFIA OBLIGATORIA

- Miguel Punte: El profesional hoy. Revista del instituto del Petróleo
- Pritchett: Nuevos hábitos laborales para un mundo en cambio (Capítulos 1 y 2)
- Ulrich, Dave: RRHH Champions. (Capítulos 2 y 3)

5. LA GESTION DEL COMPORTAMIENTO LABORAL (de Personal o de Recursos Humanos)

- 5.1. El trabajador como actor de la Organización. Valor Objetivo y Subjetivo del trabajo Humano.
- 5.2. La efectividad de la Gestión de Comportamiento Laboral: La contribución laboral como objetivo final. Los indicadores de la Efectividad Laboral a nivel individual, grupal, de productividad laboral, y de legitimidad en el trabajo del personal.
- 5.3. La Legitimidad de la Gestión de Comportamiento Laboral: Decencia, Respeto, y Personalización Laboral. La participación gestional como eje de la personalización laboral. Encuesta de Legitimidad Laboral.
- 5.4. Herramientas para la alineación del Comportamiento Laboral:
 - 5.4.1. Políticas Formales de RH: Flujo, pertenencia, reconocimiento y organización del trabajo.
 - 5.4.2. Estrategias Informales: héroes y leyendas; ritos y liturgias; lenguaje; ambiente de trabajo.
 - 5.4.3. Las técnicas de Gestión y Management: Validez y modas.
- 5.5. El tablero de Comando de la Gestion de Comportamiento Laboral.
- 5.6. Tablero de Comando del área de Recursos Humanos a nivel general y aplicado a un sector clave en una situación real.

Análisis Aplicado No. 2:

. Encuesta de Legitimidad Laboral: Aplicación de la encuesta a un sector real (puede ser el Sector Estudiado en el Práctico No. 1, el propio sector de trabajo, o el de un conocido del cual se tenga plena información), y elaboración de un informe sintético de la misma de no más de dos carillas.

Análisis Aplicado No. 3.

. Tablero de Comando del Área de RH: Presentación del tablero de Comando de un área real de RRHH de Capacitación, Administración, Laborales, Desarrollo y Empleos, o Remuneraciones y Beneficios.

BIBLIOGRAFIA

- Michael Beer : Dirección de Recursos Humanos (capítulos 1 y 2)
- Richard Sennet: La corrosión del carácter (capítulo 1)

6. LA GESTION DE LA PERFORMANCE

- 6.1.** Conceptos básicos y terminología de la Gestión de Performance. Efectividad, Cumplimiento, Desempeño y Legitimidad laboral. Diferencia de evaluación de Performance, de Posición, de Perfil Laboral, de Potencial Gestional, y de Proyecto Personal. Objetivos de la Gestión de Performance. Nexos del ciclo de Gestión de Performance con el ciclo de Presupuestación (Budget) de la Empresa.
- 6.2.** Las tres etapas de la Gestión de Performance:
 - 6.2.1.** Fijación de parámetros de Performance: Descripción de la Posición. Objetivos de Gestión. Definición de Competencias a nivel Empresa (Core Competencies), Sector y Persona.
 - 6.2.2.** Evaluación de la Performance: Criterio absoluto y relativo. Método sincrético y analítico. Escalas de calificación. Evaluación Individual y evaluación Grupal. Los actores de la evaluación de Performance: El autoanálisis; el análisis del jefe Director y el “análisis empresa” en los Comité de Evaluación Directivos; evaluación 360 grados y evaluación de las jefaturas; aporte de clientes y proveedores.
 - 6.2.3.** La Mejora de la Performance: La entrevista de feedback. El compromiso de gestión y desempeño. La revisión del contexto laboral. Las acciones formativas de apoyo. El coaching. La acción disciplinaria y correctiva como continuidad del coaching.
- 6.3.** Performance y Remuneración: Pago por competencias, por desempeño y/o por rendimiento. Rendimiento personal, rendimiento sectorial y rendimiento del negocio. Impacto de la evaluación de Performance en las voces Fijas y Variables de la Remuneración. Tipo de vínculo persona / organización que genera cada forma de relación entre Performance y Remuneración.

Análisis aplicado No. 4:

. Presentación de la Norma de Gestión de Performance de una empresa, con un análisis explicativo y crítico de la misma de no más de dos carillas.

BIBLIOGRAFIA

- Robert Kreitner y Angel Kiniki : Comportamiento de las organizaciones (Capítulo IX)
- Ficha de cátedra: Proceso de gestión de performance
- Ficha de cátedra: El jefe como Coach

7. LA GESTION DEL DESARROLLO Y DEL POTENCIAL

- 7.1.** Conceptos básicos y terminología de la Gestión de Desarrollo. Gestión de Desarrollo desde la óptica de la persona y desde la óptica de la Empresa. Los grandes temas de la gestión de Desarrollo.
- 7.2.** El potencial: Concepto de potencial. Categorías básicas para calificar el potencial de cada persona en grupo de trabajo. Análisis conjunto de la Evaluación del Potencial y de la Performance. Herramientas y criterios para el diagnóstico del potencial. El aporte de Eliot Jaques y de Myer Briggs.
- 7.3.** Planes de Desarrollo y Carrera Organizacional: La estructuración de la empresa en circuitos de desarrollo, bocas de ingreso y diseño formativo del crecimiento. El Planeamiento de los RH. Desarrollo fuera de circuito y transparencia interna de las oportunidades; experiencias de empresas.
- 7.4.** People Review: Relevamiento del talento existente por áreas gestionales. Diferencia con Cuadro de Relevos. Proceso para construir un mapa de People Review.
- 7.5.** Plan de Desarrollo Individual: Concepto. Los horizontes del desarrollo laboral. Las tres etapas del Plan: looking inward, looking outward, y looking forward. Guía para el desarrollo de cada etapa.
 - 7.5.1.** Plan de Autodesarrollo (PAD) a nivel personal.
 - 7.5.2.** Plan Individual de Desarrollo (PID) a nivel empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Elliot Jacques: La organización requerida (Tercera parte, sección 1 a 4)
- Ficha de cátedra: Autoplaneamiento del propio desarrollo PID
- Rob Goffee y Gareth Jones: Liderando gente brillante

8. LA GESTION DE LA CAPACITACIÓN:

- 8.1** Conceptos básicos y terminología de la Gestión de Capacitación. El aprendizaje como cambio integral de conducta. Capacidad y competencia. Contexto de cambio, obsolescencia y aprendizaje. Capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- 8.2** Diseño de un proyecto de Capacitación y sus seis etapas:

- 8.2.1. Diagnóstico de la necesidad: El diagnóstico de necesidades individuales y grupales. Análisis curricular (Formación Institucional), y Análisis desde la Performance o el Desarrollo personal. Necesidades reales y ficticias de capacitación; el aporte de E. Schein contra los farmacéuticos y brujos.
- 8.2.2. Diseño e integración de estrategias: Autoformación; Gestión del Jefe; Gestión sobre el contexto; acciones formales de capacitación.
- 8.2.3. El diseño del proceso de aprendizaje: Programación del proceso formativo. Selección y diseño de diferentes técnicas de enseñanza en función de las necesidades relevadas: Entrenamiento en el trabajo; entrenamientos formales de aula; autoaprendizaje; educación a distancia; coaching y mentorización. Guía Práctica para la programación de una actividad formativa.
- 8.2.4. Preparación de los facilitadores.
- 8.2.5. Ejecución y seguimiento de las acciones Formativas.
- 8.2.6. La Evaluación de la Capacitación: Posibilidades y límites. El aporte de D. Kirkpatrick y los cinco niveles de análisis.

BIBLIOGRAFIA

- Ernesto Gore: La educación en la empresa
- Rafael Guizar: Desarrollo Organizacional
- Abraham Pain: Como evaluar acciones de capacitación

9. LA GESTION DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: HACIA NUEVAS FORMAS

- 9.1. Condiciones para la migración. El concepto dinámico para la gestión de la producción (trabajo). El modelo trifactorial interactivo: información, interacción, infraestructura. Discriminación de la responsabilidad funcional: dirección, coordinación funcional, operación.
- 9.2. Conceptos de creatividad e innovación en la gestión del desempeño.
- 9.3. La Tecnoglobalización y las nuevas estrategias de organización: menor desvío, anticipación y desarrollo. Diseño de indicadores.
- 9.4. El impacto de la estructura en el comportamiento individual: Las tendencias de respuestas; Impacto de la Retronoción en la eficiencia.
- 9.5. Requerimientos a la estructura empresarial: Operación por procesos; importancia del diseño base (perfect box); la gestión como Matriz de acciones incidentes;
- 9.6. Principios operacionales en la nueva gestión: Comunicación transversal. Flexibilidad funcional. Desarrollo progresivo. El rol del especialista en Relaciones del Trabajo en el proceso de instalación de las nuevas formas de trabajo: Operador estratégico para la gestión del potencial laboral. Pensar la forma de pensar la Migración. Las ocho fases para estructurar la migración.

BIBLIOGRAFIA

- Cris Argyris: Buena comunicación que bloquea el aprendizaje
- Job Shift y William Bridges : El fin del trabajo
- Jeremy Rifkin: Condiciones para la migración a las nuevas formas del trabajo

10. LAS COMPETENCIAS CONVERSACIONALES EN LA GESTION DE PERSONAS **(UNIDAD TRANSVERSAL)**

- 10.1 Postulados básicos de la Ontología del lenguaje. Relación entre acción y ser. El lenguaje como dominio consensual. El individuo como construcción lingüística. Competencias conversacionales básicas.
- 10.2 Competencia del Observador: La distinción de la persona como observador. La construcción del observador a partir del cuerpo, la emocionalidad y el lenguaje. Los condicionamientos del observador. Tipos de observador, único y múltiple. Acciones y modalidad de alineamiento
- 10.3 Competencia de la escucha: Componentes perceptivos de la escucha. Niveles de escucha. Las brechas conversacionales. La doble responsabilidad de la escucha. Formas y acciones para garantizar la escucha.
- 10.4 Competencia de los juicios: Afirmaciones y declaraciones. El juicio como declaración. Diferencia entre juicios y afirmaciones. Estructura temporal y fundamentación de juicios. Condiciones básicas para fundar los juicios. Recepción y entrega de juicios.

Observación: La evaluación de esta unidad se realizará a lo largo del año, integrando al dominio de los conceptos a nivel teórico y práctico, las competencias reales manifestadas por la persona en el proceso de aprendizaje de la materia durante la cursada, y en especial en su ejercicio en los grupos de trabajo en que se articula el proceso de aprendizaje.

BIBLIOGRAFIA

- Rafael Echeverría: Ontología del Lenguaje. Capítulos 1, 4 y 5
- Newfield Consulting, “El Observador y la acción humana” Rafael Echeverría y Alicia Pizarro.
- Newfield Consulting, “Herramientas para un escuchar efectivo” Rafael Echeverría y Alicia Pizarro.
- Newfield Consulting, “El Arte de la Retroalimentación en los Equipos de Alto Desempeño”, Rafael Echeverría
- Ficha de cátedra: Competencia del Observador
- Ficha de cátedra: Competencia de Escucha
- Ficha de cátedra: Competencia de Juicios

TRABAJOS PRACTICOS:

Trabajo Practico No. 1: La Gestión de Personas a nivel Sectorial: Análisis Grupal (**) de un Sector de una Empresa real (de al menos tres niveles de Gestión y 20 personas), con la identificación de un diagnóstico de sus problemas de Gestión; el diagnóstico posterior de cuales se originan en falencias de los Recursos Humanos; y una propuesta de acciones de remediación correspondientes a sugerir al jefe del área (Guía del Trabajo Práctico No. 1).

TrabajoPráctico No. 2: Las nuevas formas de trabajo: Estudio monográfico grupal (*) a realizar según la Guía del Trabajo Práctico No. 3 aplicando los aprendizajes de la Unidad 9.

EVALUACION DE LA MATERIA

1. Para presentarse al examen final de la materia el alumno deberá tener:
 - La asistencia reglamentaria fijada del 75% durante la cursada como establece el reglamento de la facultad
 - La aprobación del parcial teórico que implicará el dominio de los aprendizajes de las Unidades 1 a 3, y su respectiva bibliografía.
 - La aprobación de los trabajos prácticos N° 1 y N° 2 de la materia.
2. La evaluación final se hará en un coloquio que se centrará en:
 - La presentación y explicación aplicada a los Prácticos 1 y 2, y de los Análisis Aplicado 1, 2, 3 y 4, cuya no presentación impedirán la presentación al examen.
 - El comentario crítico de la Bibliografía obligatoria,
 - El desarrollo de distintos temas del programa.

DOCUMENTACIÓN ANEXA

- Guía de los Trabajos Prácticos.
- Encuesta de Legitimidad Laboral.

Buenos Aires, agosto de 2015.