

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL III
2006 a 2009
Miguel Punte, Carlos Médico, Facundo Mahlkecht
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES - RELACIONES DEL TRABAJO - UBA

UNIDAD 1: CONCEPTOS DE NIVELACION

1.1. Revisión de Conceptos sobre la Empresa.

1.1.1. La empresa: Concepto. Tipos de empresa: la empresa política, cultural y económica. Efectividad y legitimidad de cada tipo de empresa.

1.1.2. La Gestión: Concepto de Gestión. Dimensiones de la Gestión:

a) La Gestión estratégica: misión/finalidad; contexto; y visión/plan estratégico. La estrategia a nivel empresa, sector y posición: efectividad general y específica. Metodologías para el planteo estratégico y el alineamiento organizacional. Problemas y oportunidades estratégicas; problemas y oportunidades de Gestión Estratégica.

b) La gestión operativa: la gestión como proceso y como resultado. La gestión de tiempos y plazos (eficacia); la gestión de especificaciones (calidad); la gestión de eficiencia, productividad y costos; la gestión de procesos; la gestión de competencias. Problemas y Oportunidades operativos y de Gestión Operativa. El replanteo estratégico de lo operativo.

Prácticos 1 y 2: Parte A.

Bibliografía de Consulta Obligatoria:

- Goldrat Eliyahu: La Meta Páginas 33 a 36.
- Pascale y Athos: El secreto de las Técnicas Empresariales Japonesas. Las 7 “S”.
- Pascale: Managing on the Edge. Capítulo 2 (alternativo del anterior).
- P. Senge: La quinta disciplina. Cap 1 al 8.
- Ficha de cátedra: Conceptos básicos de Gestión.
- Norton y Kaplan: Cuadro de mando integral. Cap. I y II.
- Arie de Gauss: La Empresa Viviente. Cap. “Utilización de escenarios”

Bibliografía de Apoyo:

- Kreitner Robert y Kinicki Angel: Comportamiento de las Organizaciones. M.G.Hill.
- Spencer Johnson, MD: Quien se ha llevado mi queso
- Hax A. El Proyecto Delta. Capítulo 1.
- Hax A. y Nicolás Majluf: Estrategias para el liderazgo competitivo.

1.2. El Hombre y la empresa:

1.2.1. El Comportamiento:

a. Dimensiones del hombre:

Lo fisiológico y biológico: la ergonometría.

Lo psíquico: la motivación, la psicología evolutiva, el aprendizaje de adultos.

Lo social: la dinámica grupal; la cultura.

Lo político: el marco legal.

El yo personal: el pensamiento, la libertad y la ética.

b. El comportamiento: capacidades y competencias.

1.2.2. El Comportamiento Organizacional: la empresa y su entorno social.

a. Los actores sociales de la empresa: Derechos y deberes. Posibilidades y límites para su alineación e integración. Conflicto y zona de cooperación.

b. Evolución histórica del rol y poder de los actores.

c. Responsabilidad Social de la empresa económica. Responsabilidad intrínseca y extrínseca.

1.2.3. El Comportamiento Laboral: la empresa y su dinámica humana interna.

a. Dimensión subjetiva y objetiva del trabajo.

b. **Indicadores de la efectividad laboral** (valor objetivo del trabajo):

- Comportamientos individuales: Competencias y actitudes.
- Comportamientos grupales: integración horizontal y vertical.
- Efectividad de costos.

c. Indicadores de satisfacción personal y grupal (valor subjetivo del trabajo).

Prácticos 1 y 2: Parte B.

Bibliografía de consulta Obligatoria:

- Punte Miguel: El Profesional hoy. Revista del Instituto del Petróleo. No.1 2003.
- Pritchett: Nuevos hábitos laborales para un mundo radical en cambio.
- Michael Beer. Dirección de Recursos Humanos.

Bibliografía de Apoyo:

- Sennet Richard: La corrosión del Carácter. Anagrama. Capítulo 1, páginas 13 a 31.

1.3. Estrategias para la Alineación del Comportamiento Laboral:

1.3.1. Introducción:

- Las técnicas de Gestión. Validez y modas.
- Gestión de “Recursos Humanos” y “Gestión del área de Recursos Humanos”.

1.3.2. La Gestión de Recursos Humanos:

a) Políticas de Recursos Humanos:

- Procesos de Flujo de Personal.
- Acciones de Reconocimiento.
- Diseño del Trabajo.
- Creación de la pertenencia.

b) Acciones Informales: El lenguaje. Los ritos. Los héroes y las leyendas.

c) Procesos especiales: La gestión del Cambio. La negociación.

d) La acción del Manager: Gestión de Management y Gestión de Performance.

1.3.3. La Gestión del Area de Recursos humanos:

- El rol tradicional del área de Recursos Humanos.
- Evolución actual del rol y exigencias futuras.
- Competencias del hombre de recursos humanos.

Prácticos 1 y 2: Parte C, D y E.

Bibliografía de Consulta Obligatoria:

- Michael Beer, Dirección de Recursos Humanos.
- Dave Ulrich: RRHH Champions.

Bibliografía de apoyo:

- Bean Company: Las técnicas de Gestión hoy. Encuesta, 2004.
- Corporate Leadership Council: New role for Human Resources in the Corporation. 1999
- University of Michigan: Ulrich – Brockbank: Competencias Recursos Humanos (2002).
- Elliot Jaques: La organización Requerida.

UNIDAD 2: LA GESTION DE PERFORMANCE

2.1. La Performace:

2.1.1. Conceptos básicos:

- Performance: Efectividad, Cumplimiento y Desempeño.
- Dimensión Individual y Grupal de la Performance.
- Las etapas de la Gestión de Performance.

2.2.2. Las bases de la Gestión de Performance:

- Descripción de la posición.

- b. Perfil del rol: mapa de competencias; competencias del puesto y de la empresa (Core competencias).

2.2. El Análisis de la Performance:

2.2.1. Conceptos básicos:

- a. Calificación y evaluación.
- b. Escalas de calificación: Criterio absoluto y relativo. Método sincrético y analítico.

2.2.2. Actores del Análisis de la Performance:

- a. El autoanálisis. El problema de la autoestima y la sinceridad.
- b. El análisis del manager: la calificación del personal y entrevista de evaluación.
- c. El análisis “empresa”: los comités de evaluación. Las escalas de calificación: criterios absolutos y relativos.
- d. El análisis de los otros: proveedores y clientes; la evaluación 360 grados.

2.3. La Mejora de la Performance:

2.3.1. El compromiso de Mejora:

- a. El compromiso de gestión y desempeño.
- b. La revisión del contexto laboral.
- c. Las acciones formativas de apoyo.

2.3.2. El apoyo directo del Manager:

- a. El coaching.
- b. La acción disciplinaria y correctiva como continuidad del coaching.

2.3.3. Performance y Remuneración:

- a. Pago por competencias; por desempeño y por rendimiento. Fijo y Variable.
- b. Relación Performance y Remuneración, y tipo de vínculo generado.

Práctico No 3: Presentación y comentario crítico de documentación utilizada por tres empresas relevantes del mercado para la administración de la Gestión de Performance.

Bibliografía de consulta obligatoria:

- Ficha de cátedra: Proceso de Gestión de Performance.
- Ficha de cátedra: Coaching
- Ficha de cátedra: Guía para fijar objetivos de Gestión.
- Ficha de cátedra: Tablero de comando.
- Kreitner Robert y Kinicki Angel: Comportamiento de las Organizaciones M.G.Hill Cap. IX.

Bibliografía de apoyo:

- Ernst & Young: Gestión por competencias
- Kaplan y Norton: Tablero de Comando.
- W. Byham y J. Cox: ZAP.

UNIDAD 3: LA GESTIÓN DEL POTENCIAL Y EL DESARROLLO

3.1. Conceptos Básicos:

3.1.1. El Potencial:

- a. Concepto de Potencial.
- b. Categorías básicas para calificar el potencial en un grupo de trabajo.

3.1.2. El Desarrollo:

- a. Dimensiones del Desarrollo: Desarrollo laboral y desarrollo global de la persona.
- b. Carrera y desarrollo; promovilidad y empleabilidad.
- c. Desarrollo y Autodesarrollo.

3.2. El Potencial:

3.2.1. Potencial y Niveles de Gestión:

- a. Los niveles de gestión: el aporte de E. Jaques: niveles de complejidad del rol y niveles de capacidad; el concepto de nivel de abstracción y el lapso de completamiento de las tareas (el ciclo de la efectividad).
- b. Diagnóstico del nivel de potencial: métodos sincréticos y analíticos. Condiciones para la concreción y desarrollo del potencial.

3.2.2. El Potencial y Perfil Laboral:

- a. Tipología de perfiles personal: el aporte de Myers-Briggs y otras metodologías; relación entre perfiles laborales y áreas de función.
- b. Diferencias culturales: el aporte de Hofstede, Davison y Trompenaars.

3.3. El desarrollo:

3.3.1 El desarrollo *desde la persona*: Maestría personal y plan de autodesarrollo:

- a. Esquema básico para el planteo del autodesarrollo.
- b. Herramientas de autonálisis.
- c. Etapas del planteo del autodesarrollo en el mundo laboral.

3.2.2. El desarrollo *desde la empresa*:

- a. Análisis demográficos básicos por familias y niveles tecnológicos.
- b. Puestos Claves y esquemas de previsión de coberturas. (Key position)
- c. Personal Clave y esquemas de apoyo al desarrollo. (Key people)

Prácticos: Esta Unidad no los tiene, pero en el examen se verá la aplicación de todos sus conceptos a los Prácticos 1 y 2.

Bibliografía de Consulta Obligatoria:

- E. Jaques: La organización requerida. Granica. 2000. Tercera parte, sección 1 a 4.
- Ficha de cátedra: Análisis del Desarrollo Laboral.
- Ficha de cátedra: Autoplaneamiento del propio desarrollo.
- www.keirsey.com : test on line de Myers-Briggs (en castellano).
- www.typelogic.com: tipología de Myers-Briggs .

Bibliografía de Consulta Obligatoria:

- Covey S. Paidós. Lo primero es lo primero. Paidós. 1995. Capítulos 1 y 2.
- Kreitner Robert y Kinicki Angel: Comportamiento de las Organizaciones M.G.Hill Cap. XV.
- Covey : Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Cap 5 “La proactividad”
- S.K.Hirsh y J.M.Kummerow. Introduction to Type in Organizations: MTBI Myers-Briggs Type Indicator. Oxford psychologists press.

UNIDAD 4: LA CAPACITACION Y ACTUALIZACION DEL PERSONAL

4.1. Conceptos básicos:

El aprendizaje como cambio integral de conducta. Capacidad y competencia. Contexto de cambio, obsolescencia y aprendizaje. Aspectos diferenciales de la forma de aprender del adulto. Capacitación, entrenamiento y desarrollo.

4.2. El diagnóstico de la necesidad:

El diseño de circuitos de carrera y la Formación Institucional. El diagnóstico de necesidades individuales y grupales.

4.4. El diseño del aprendizaje:

Selección y diseño de diferentes estrategias y técnicas de enseñanza en función de las necesidades relevadas: Entrenamiento en el trabajo. Entrenamientos formales de aula. Autoaprendizaje. Educación a distancia. Coaching y mentorización.

4.5. La evaluación de la formación:

Posibilidades y límites. El aporte de D. Kirkpatrick y los cinco niveles de análisis.

Práctico No. 4:

Bibliografía de consulta obligatoria:

- Gore, Ernesto: La educación en la empresa.
- Guízar, Rafael: Desarrollo Organizacional. Mc. Graw Hill.
- Pain, Abraham: Cómo evaluar acciones de Capacitación. Granica, Barcelona. (1993).

Bibliografía complementaria:

- Argyris, Cris: Buena comunicación que bloquea el aprendizaje. Harvard B.Review.
- Werther y Davis: Administración de Personal y Recursos Humanos.
- Knowles Malcolm : The adult learner. Gulf. 1998. Cap. 1y 2.
- Ortíz de Maschwitz Elena M. Inteligencias Múltiples. Bonum. Capítulo 2.

UNIDAD 5 : EL DISEÑO DE NUEVAS FORMAS DE TRABAJO**5.1. Concepto Organizacional de las nuevas formas de trabajo:**

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. Conceptos de creatividad e innovación en la gestión del desempeño. La Tecnoglobalización y las nuevas estrategias de organización: menor desvío, anticipación y desarrollo

5.2. Cambio: Individuo y Estructura:

El impacto en el comportamiento individual: Las tendencias de respuestas; Impacto de la Retronoción en la eficiencia. Requerimientos a la estructura empresaria: Operación por procesos; Importancia del diseño base (perfect box); la gestión como Matriz de acciones incidentes; el rol de la comprobación en la mejora del desempeño: Medición, Evaluación, Valoración, Hitos de verificación.

5.3. 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

Práctico No. 5**Bibliografía de consulta obligatoria:**

- Argyris, Cris: Buena comunicación que bloquea el aprendizaje. Harvard B.Review.
- Job Shift, William Bridges : El fin del trabajo.
- Jeremy Rifkin: Condiciones para la migración hacia las Nuevas Formas de Trabajo.

Bibliografía complementaria:

- Alvin Tofler: La tercera Ola. Kastika Eduardo: los 9 mundos de la creatividad.

Prácticos: *(A realizar en grupos de no más de 6 personas según las guías anexas)*

1. La Gestión de Performance a nivel Empresa: Análisis del caso Comidas.
2. La Gestión de Performance a nivel Sector: Estudio de la gestión de un Sector real.
3. Relevamiento y presentación crítica de documentación utilizada en 3 (tres) empresas para la Gestión de Performance.
4. Capacitación, diagnóstico y diseño de un programa: estudio aplicado.
5. Las nuevas formas de trabajo: Estudio monográfico.

EVALUACION DE LA MATERIA

- . Para presentarse a la evaluación de la materia el alumno deberá tener la asistencia reglamentaria fijada, y la aprobación de todos los prácticos de la materia. La aprobación de los prácticos requerirá tanto la adecuación de sus contenidos, como el ajuste a los aspectos formales de su presentación.
 - . La evaluación final se hará en un coloquio que se centrará en la explicación aplicada a los prácticos de los conceptos de la materia desarrollados en la cátedra, enriquecido con el aporte de la bibliografía obligatoria.
-