

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL III

AÑO 2024 – 2º Cuatrimestre

Miguel Ponte, Marta Fuentes, Pamela Schifis, Adriana Castro, Emiliano Sposato, Tomás Stella
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.

BIBLIOGRAFIA

- Ficha de Cátedra (Power Point con Audio) N° 1
- Ficha de Cátedra: Ponte, Miguel: El perfil profesional en la empresa de hoy

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.

BIBLIOGRAFIA

- Goldratt, Eliyahu: La meta (páginas 33 a 36)
- Ulrich, Dave: RRHH Champions. Capítulo 1. La futura agenda para la competitividad: recursos humanos
- Pascale y Athos: El secreto de las técnicas empresariales japonesas - Las 7S. Capítulo 3: Un contraste norteamericano.
- Arie de Geus: La empresa viviente. Capítulo 3: Utilización de escenarios

- Artículo: Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School - El Modelo de las 7-S.
- Video: “Quién se ha llevado mi queso” Spencer Johnson. (internet)
- GIMBERT, Xavier. Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones. España: Deusto, 2010. 304 p. ISBN 9788423427611. Capítulo 1: Gestión estratégica, niveles y procesos estratégicos. y Capítulo 3: Ventaja competitiva y estrategia
- AMAT, Joan. El control de gestión. Una perspectiva de dirección. España: Gestión 2000, 1996. 264 p. ISBN 8480888415. Capítulo 1: La dirección de empresas y la necesidad de control y Capítulo 2: Evolución del concepto de control de gestión.
- AMAT, Joan. Control 2.0. Barcelona, España. Profit Editorial, 2013. 238 p. ISBN 978-84-15505-94-5. Capítulo 1: La evolución del control de gestión
- Bain Company, Informe 2020 sobre herramientas y tendencias de Management (Disponible en Internet opcional)
- Ficha de Cátedra (Power Point con Audio) N° 2.1, 2.2 Y 2.3.

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

- Norton y Kaplan: Cuadro de mando integral. Capítulo 1: La medición y la gestión en la era de la información y Capítulo 2: ¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?
- SCHEIN, Edgar. Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional, vol 1, 23 ed. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973, 210 p. ISBN 9780201629163. Capítulo 1: ¿Qué es la consultoría de Procesos? (opcional)
- SENGE, Peter. La quinta disciplina: cómo construir una organización inteligente. Buenos Aires: Granica, 2005. 593 p. ISBN 9789506414214. Capítulo 9: Dominio personal (opcional)
- FALCONI CAMPOS, Vicente. Gerencia de la rutina de trabajo cotidiano. Nova Lima: INDG, c2011. 266 p. ISBN 9788598254207. Segunda fase: Capítulo 2: Arreglando la Casa, capítulo 3: Cómo gestionar para mejorar los resultados, Capítulo 4: Cómo estandarizar su área de trabajo, Capítulo 5: Cómo eliminar las anomalías y Capítulo 6: Cómo monitorear los resultados de sus procesos. (Opcional)
- Ficha de cátedra: Conceptos básicos de gestión.
- Ficha de cátedra: Conceptos básicos de gestión – versión sintética)
- Ficha de cátedra: Guía para fijar objetivos de gestión.
- Ficha de cátedra: Procesos: Esquema Básico para su Análisis.
- Ficha de Cátedra (Power Point con Audio) N° 3

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

- Artículo: ¿Qué son los stakeholders? Artículo de Cyberclick.
- Artículo: La Gestión de los stakeholders. Lic. Andrea Acuña
- Artículo: Gestión de Stakeholders en un Proyecto.
- Artículo: La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación, R. Edward Freeman.
- Artículo: Responsabilidad Social de la Empresa en Argentina 2014.
- Artículo: Responsabilidad Social Empresaria. Marta E. Fuentes.
- Ficha de Cátedra (Power Point con Audio) N° 4.

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 Gestión 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.

BIBLIOGRAFIA

- Michael Beer: Dirección de Recursos Humanos. Capítulo 1: Introducción y Capítulo 2: Panorama Conceptual de la Administración de los Recursos Humanos.
- Ulrich, Dave: RRHH Champions. Capítulo 2: La naturaleza cambiante de los recursos humanos: un modelo para múltiples roles.
- Peter Senge: La Quinta Disciplina. Granica. Capítulo 4: Las leyes de la quinta disciplina
- Zapp! William C. Byham y Jeff Cox.
- Artículo: Confianza y Dolo HBR VI 2009, Roderick Kramer
- Bain_brief-management_tools_and_trends 2020.
- Artículo: Management Tools 2013. An Executives guide. Bain & Company
- Ficha de Cátedra (Power Point con Audio) N° 5.1 y 5.2

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.

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

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, tal como establece el reglamento de la facultad.
 - La aprobación de los 2 parciales teóricos que implicará el dominio de los aprendizajes de las Unidades 1 a 5 y su respectiva bibliografía.
 - La aprobación del trabajo práctico de la materia.
2. La evaluación final se hará en un coloquio que se centrará en:
 - La presentación y explicación aplicada al Trabajo Práctico grupal con todos sus anexos, 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.