

# Programa

## Módulo 1: RRHH: nuevos roles y desafíos actuales

### Unidad 1: El rol del área de RRHH en las organizaciones

1.1.1 Naturaleza del trabajo y relación laboral. Nuevos contratos psicológicos de trabajo. Construcción del vínculo laboral.

1.1.2 Desafíos del contexto: socio-económicos, de mercado laboral, legislativos, tecnológicos, culturales y de estrategia organizacional.

1.1.3 Roles que desempeña RH: Socio estratégico, gestor del cambio, administrador y referente de los colaboradores

1.1.4 Implicancias para la gestión y contribución de RH a las organizaciones

### Unidad 2: RRHH y la transformación digital

1.2.1 Recorrido histórico por las principales funciones que desempeña y ha desempeñado la Gestión de RRHH. Implicancias estratégicas para la gestión.

1.2.2 Ejes estratégicos de RH: Productividad, Capacidades, Compromiso y Transformación. Contribución individual y conjunta. Sinergias y tensiones. Balance y equilibrio.

1.2.3 Principales funciones de RH categorizadas por eje estratégico. Aportes actuales y ajustes a la estrategia organizacional

1.2.4 Recursos Humanos y transformación digital. Avances y desafíos. Nuevos modelos de gestión digital de RH

## Módulo 2: Gestión de la productividad en Recursos Humanos

### Unidad 1: Planeamiento de RRHH y gestión del desempeño

2.1.1 Recorrido por las principales funciones que desempeña y ha desempeñado la Gestión de RRHH. ¿Dónde debería estar puesto el foco de la gestión de RRHH? ¿En las acciones del área o en los resultados que aporta al negocio?

2.1.2 ¿La Gestión de RRHH como un área de servicios o como un aliado estratégico? ¿Cómo pensar la gestión de recursos en relación a los clientes internos y externos?

2.1.3 ¿Cuáles son los actuales desafíos que enfrenta la Gestión de RRHH?

2.1.4 Las funciones del área de Recursos Humanos

## **Unidad 2: Administración y sistema de compensaciones**

2.2.1 Acercamiento al concepto de clima laboral/organizacional

2.2.2 Diferencias entre clima laboral y cultura organizacional

2.2.3 ¿Cuáles son los impactos del clima laboral/organizacional?

2.2.4 ¿Cómo, cuándo y quién debe medir el clima laboral/organizacional?

## **Módulo 3: Gestión de las capacidades en Recursos Humanos**

### **Unidad 1: Selección**

3.1.1 Descripción y perfil de puesto. Personas claves, posiciones críticas en el mercado, perfiles escasos. Elaboración del perfil a seleccionar

3.1.2 Definición de las estrategias reclutamiento/aprovisionamiento. Definición de técnicas de evaluación de postulantes.

3.1.3 Preselección y análisis de CV. Entrevista de RRHH y entrevista técnica o entrevista por competencias.

3.1.4 Herramientas para evaluación de postulantes. Técnicas psicométricas y proyectivas

### **Unidad 2: Capacitación y desarrollo**

3.2.1 Las particularidades del proceso de enseñanza y aprendizaje en la empresa. Aprendizaje organizacional. Gestión del conocimiento

3.2.2 ¿Qué es una necesidad de capacitación y cómo diagnosticarla? Clasificación de las necesidades de capacitación. Diseño de acciones de capacitación. Implementación y medición de resultados

3.2.3 Proyección de puestos claves de negocio. Mapeo de talento y evaluación de potencial. Balance de talento. Pool de talento. Selección interna.

3.2.4 Desarrollo de carrera. Andariveles y anclas de carrera. Plan de desarrollo individual. Soporte de RH

## **Módulo 4: Comportamiento organizacional**

### **Unidad 1: Gestión del compromiso y satisfacción laboral**

4.1.1 Distinciones y vinculaciones entre Satisfacción, compromiso y desempeño. Compromiso individual y grupal. Los recursos motivacionales de equipo: colaboración, creatividad grupal, coordinación y eficiencia grupal.

4.1.2 Cultura y Clima organizacional. Medición y seguimiento. Técnicas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral. Políticas de relacionamiento con el personal.

4.1.3 Política de Compensaciones. Encuestas salariales. Estructuras de puestos y sistemas salariales. Niveles de compensación. Tensiones y desafíos.

4.1.4 Planes de incentivos financieros y no financieros. Planes de beneficios. Servicios a los colaboradores. Prestaciones flexibles y virtuales.

### **Unidad 2: Cambio y transformación**

4.2.1 Liderazgo positivo y transformador. Liderazgo y gestión del cambio

4.2.2 Habilidades sociales y conversacionales. Redes. Componentes del lenguaje. Habla, escucha y transformación.

4.2.3 Competencias digitales. Coordinación y trabajo virtual. Herramientas de gestión y seguimiento.

4.2.4 Perspectivas a futuro de la administración de capital humano. Globalización, diversidad y perspectivas globales

# Bibliografía

## Bibliografía básica

**Werther, William y Davis, Keith.** (2013) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (7ª ED.) MCGRAW-HILL

**Alles, M. A.** (2008). Direcció Estratègica de Recursos Humanos. Gestió por Competències, 2da. Ed. 2da. Reimp. Buenos Aires: Granica.

**Blake, O. J.** (2003) La capacitación un recurso dinamizador en las organizaciones. Buenos Aires: Macchi.

**Cobo Romani, C. y Moravec, J. W.** (2011). *Aprendizaje Invisible. Hacia una nueva ecología de la educación.* Colección Transmedia XXI - Laboratorio de MitjansInteractius / Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona – Barcelona – Versión digital de acceso gratuito: <http://www.aprendizajeinvisible.com/es/> consultado el 30 abril 2014.

**Ansorena Cao, A. y Fernández Ballesteros, R.** (1996) *15 pasos para la selección de personal con éxito, métodos e instrumentos.* 7ma. Ed. Barcelona: Paidós Ibérica.

**Gore, E.** (2004) *La educación en la empresa: aprendiendo en contextos organizativos.* Buenos Aires: Granica.

**Tejeda Fernández, J.; Giménez Marín, V.; Viladot Voegeli, G.; Gan Bustos, F.; Fandos Garrido, M.; Jiménez González, J. M. y González Soto, A. P.** (2007). *Formación de Formadores: Tomo 2- Escenario Institucional.* Madrid: Thomson Editores.

**Ulrich, D. O.** (2006) Recursos Humanos Champions Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires: Granica.

**Vélaz, I.** (1999) *Clima y Cultura Empresarial - Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A. – Pamplona, España: Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.*

## Referencias bibliográficas

**Arbonies, A.; Lozano, J.** (2004) "Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento". Madrid: Díaz de Santos.

**Arias Galicia, L. y Heredia Espinosa, V.** (2001) "Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño", 5ta Edición, 2da Reimpresión. México, DF: Trillas.

**Besimsky, E.** (2008) "Encuesta de clima laboral. Una herramienta para en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/223-encuesta-de-clima-laboral-una-herramienta-para-aprovechar.html> consultado 06 agosto 2013.

**Blake, O.** (2001) "Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Buenos Aires: Macchi.

**Bohlander, G.; Snell, S. y Sherman, A.** (2001) "Administración de Recursos Humanos". México, DF: Thomson Learning.

**García Echevarría, S. y Del Val, A.** (1993) "Cultura corporativa y competitividad de la empresa española", Madrid: Díaz de Santos.

**Gore, E.** (2011) "Chris Argyris y las rutinas defensivas de las organizaciones". Revista Empresa N° 201, octubre 2011. Buenos Aires: ACDE. Disponible en: [http://issuu.com/acde.org.ar/docs/empresa\\_201-web\\_\\_1\\_](http://issuu.com/acde.org.ar/docs/empresa_201-web__1_) consultado 30 abril 2014.

**Irondo, J.** (2007) "Clima Laboral. Contexto de Gestión" en <http://www.orggames.org/contexto.htm> Revisada el 18 de Julio del 2007, consultado 30 abril 2014.

**Joyce, V.; McGee, J. y Slocum, A.** (1997) "Designing Lateral Organizations: An Analysis of the Benefits, Costs, and Enablers of Nonhierarchical Organizational Forms" en <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5915.1997.tb01300.x/full> Decision Sciences: vol 28, N° 1, consultado 30 abril 2014.

**Martínez Nogueira, R.** (2004) "Prólogo del Libro de Gore, Ernesto: *La educación en la empresa; aprendiendo en contextos organizativos*". Buenos Aires: Granica.

**Pain, A.** (2004) "Capacitación Laboral". Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas.

**Salanova, M.** (2008) "Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva". En C. Vázquez y G. Hevás (ed.). *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza.

**Salgado, J.** (1997) "Comportamiento Organizacional, Escuela de Negocios". Vigo: Caixavigo.

**Schank, R.** (2013) "Enseñando a Pensar. El Método Revolucionario de Aprender con Casos Reales". Barcelona: Erasmus Ediciones.

**Silva, E.** (2008) "Measuring skills for the 21st Century". Education Sector. En [http://www.educationsector.org/research/research\\_show.htm?doc\\_id=716323](http://www.educationsector.org/research/research_show.htm?doc_id=716323) consultado 30 abril 2014.

**Toffler, A.** (1993) "La Tercera Ola". Barcelona: Plaza & Janes Editores.

**Ulrich, D.** (2005) "RH management" en <http://www.rhmanagement.cl/v1/?p=1128> consultado 30 abril 2014.

**Ulrich, D.** (2006) "Los profesionales de RRHH necesitan aprender a leer un business plan y traducirlo en acciones de RRHH". Entrevista de Ernesto Uscher, José Manuel Alcaraz y José Ramón Pin a Dave Ulrich, Revista IESE insight: Universidad de Navarra (4 - 15-19) en <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=00615&ar=13&idioma=1> consultado 30 abril 2014.

**Urcola Tellería, J.** (2000) "Factores Claves de Dirección: Orientados a la Obtención de Resultados" Madrid: ESIC.

<http://www.greatplacetowork.com.ar/nuestro-enfoque> consultado 30 abril 2014.

<http://www.youtube.com/watch?v=AEh1157mok8&feature=related> consultado 30 abril 2014.

<http://www.youtube.com/watch?v=eg1V9YsiaKw> consultado 30 abril 2014.

<http://www.youtube.com/watch?v=kvreDFFehqM> consultado 30 abril 2014.

<http://www.youtube.com/watch?v=QUXv02UscU4#aid=P8w7yGzJVlg> consultado 30 abril 2014.

<http://www.youtube.com/watch?v=u4PBjP89oI8> consultado 30 abril 2014.

# Objetivos

El planteo de objetivos permite que tenga una idea acabada de lo que se pretende que alcance al finalizar el proceso de enseñanza y aprendizaje de este curso. Pero el propósito es más fuerte aún: indicamos lo que debe lograr para que estos conocimientos aporten a los objetivos de su formación.

Para alcanzar estos objetivos, debe completar el proceso propuesto en el recorrido de las diferentes etapas del curso que se le presenta.

Entonces, si trabaja de la manera indicada, estará en condiciones de alcanzar los siguientes objetivos:

## Objetivo general

- Comprender los nuevos escenarios que enfrentan las organizaciones para reconocer las dimensiones necesarias para intervenir en la gestión de las personas en las organizaciones y redefinir las funciones y habilidades necesarias para intervenir con eficiencia en la gestión de las personas.

## Objetivos específicos

- Adquirir conocimientos y herramientas que contribuyan a la eficiencia organizacional.
- Comprender la dinámica que permite llevar adelante los procesos de atracción, selección y retención de talentos para fortalecer la actitud empresarial responsable.
- Reconocer la importancia de los procesos de gestión del conocimiento, capacitación y desarrollo de talentos.
- Desarrollar habilidades para la gestión de compromiso y la transformación profesional.

# Competencias

Las competencias que esperamos usted desarrolle con el recorrido de este curso son:

## Competencias genéricas

- **Trabajo en equipo y colaborativo.** Capacidad de integrarse con sus compañeros para lograr los objetivos compartidos y la sinergia de un grupo de alta performance.
- **Capacidad de análisis y reflexión.** Capacidad de examinar metódicamente los distintos aspectos de una realidad o situación y asumir una valoración frente a ellos.
- **Creatividad y soluciones innovadoras basadas en el conocimiento.** Capacidad para dar nuevas alternativas de solución a problemas existentes basadas en el conocimiento formal.

## Competencia específica

- Desarrollar la capacidad para cuestionar las propias prácticas y crear las condiciones que impulsen el cambio y la innovación en RRHH.