# DIPLOMA DE POSTÍTULO GESTIÓN DE EMPRESAS

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

# PROGRAMA DE CURSO

**Introducción**

La Gestión de Recursos Humanos es una función clave en cualquier organización. En general, el 50% o más del presupuesto de funcionamiento de una organización se utilizan para pagar los sueldos de las personas que trabajan allí. La Gestión de Recursos Humanos puede definirse como el uso eficaz del capital humano en una organización a través de la gestión de las actividades relacionadas con las personas. La cual involucra el liderazgo, valores, gestión de dotaciones, reclutamiento y selección del personal, entrenamiento, compensaciones e incentivos y gestión del desempeño. Esta también influye significativamente en la cultura de la organización y las normas.

El objetivo general de este curso es familiarizar a los participantes con los principios básicos y las técnicas de gestión de recursos humanos. Este curso buscará entregar una visión práctica que integra los estudios y teorías de las ciencias del comportamiento, con aspectos técnicos para implementar la gestión de los recursos humanos en organizaciones reales.

Si bien no todos los participantes a este curso se desempeñan como profesionales de recursos humanos, toda persona que tenga responsabilidades de supervisión o jefatura en una organización, sin importar su especialización, juegan un rol clave en gestionar a su personal de acuerdo a las políticas y prácticas definidas.

Por lo anterior, es clave que las Jefaturas comprendan los fundamentos y principios de una gestión efectiva de los recursos humanos, de modo que puedan aplicarla en la gestión de su equipo de trabajo. En este sentido, un objetivo central de este curso es que los participantes comprendan que la gestión de recursos humanos es algo más que seleccionar nuevo personal y realizar ciertas actividades administrativas, es una tarea central de cualquier supervisor, es estratégica para la organización, y cada vez su importancia y complejidad aumenta.

**Objetivos del Curso**

Lo anterior, se puede apreciar con mayor precisión mediante la revisión de los objetivos específicos del curso. Al final de este curso, los participantes serán capaces de:

* Valorar importancia de la gestión de los recursos humanos como un campo de estudio y una función clave para la gestión de las organizaciones.
* Conocer los distintos subsistemas de la función de recursos humanos (selección, entrenamiento, desarrollo, etc.) y estar familiarizado con los conceptos claves y terminología.
* Aplicar los principios y técnicas de gestión de recursos humanos aprendida, a la gestión de su equipo de trabajo, la toma de decisión y la resolución de problemas

**Metodología del Curso**

La metodología de este curso considera la exposición de aspectos teóricos y conceptuales, pero principalmente se basará en la aplicación del método del caso y ejercicios experienciales. Dado este formato, el aprendizaje estará determinado en gran medida, por su nivel de participación, como de la calidad de las discusiones que se generen.

Con el objetivo de maximizar la calidad de las discusiones de clases y el proceso de aprendizaje, es muy importante que se llegue a las clases familiarizado con las lecturas y los estudios de caso asignados, de manera que tengan la preparación suficiente para participar de los ejercicios y discusiones.

 Respecto a los estudios de caso, es muy importante que Ud. antes de la clase conozca en profundidad todos los aspectos asociados a este y haya analizado cuidadosamente la problemática asociada. Durante la clase, es importante que los ejercicios que se asignen sean desarrollados con responsabilidad, para poder desarrollar una discusión de calidad. Esto significa escuchar activa y críticamente a sus compañeros, identifique el momento adecuado para su propia participación, y se asegure que esta esté basada sobre las contribuciones de los demás. Vamos a fomentar el debate y asumir riesgo en las proposiciones, para lo cual, es importante desarrollar un pensamiento crítico, tener un espíritu de aprendizaje, y generar una atmósfera de respeto.

El profesor estará a disposición de los alumnos a través de sus correos electrónicos para aclararles cualquier duda que les aparezca a lo largo del curso.

**Temario**

Este curso está dividido en seis unidades, cada una de las cuales relacionadas con las funciones claves para la gestión de recursos humanos. El aprendizaje de cada una de estas unidades incluyen lecturas, exposición de temáticas, discusión en clases y análisis de casos.

|  |  |
| --- | --- |
| **3 de Julio** | INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS |
|  | El objetivo de esta unidad es identificar el rol central de la función de recursos humanos y su aporte a la creación de valor de una empresa y/o organización, revisando sus responsabilidades centrales y el ciclo de la gestión de recursos humanos de un trabajador.Lecturas:Recursos Humanos Champions, Dave Ulrich, Capítulo 2:”La naturaleza cambiante de los recursos humanos: un modelo de múltiples roles”, pp. 53-99.Crear una Marca Viviente, N. Bendapudi, V. Bendapudi (HBR Article)Human Resources Management Country Profiles- Chile, OECD, Diciembre 2012.**Caso 1: People Express**¿El enfoque de la gestión de recursos humanos de People Express es eficaz? ¿Por qué o por qué no? Analizar la filosofía de gestión de recursos humanos de Don Burr. ¿Qué consejo le darías para mejorar la gestión de recursos humanos de People Express?Si Don Burr decidiera intentar la implementación de una nueva estrategia de negocio People Express ¿Aceptaría Ud. la oferta de convertirse en el nuevo Vicepresidente de Recursos Humanos? ¿Qué harías de diferente respecto de su predecesor?  |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **10 de Julio** | **2. EL FUTURO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS** |
|  | La disminución de la productividad, los cambios demográficos, el cambio de actitudes y expectativas de los empleados, las tecnologías de la innovación, y las regulaciones gubernamentales seguirán afectando a la gestión de los recursos humanos en los próximos años. En esta última unidad revisaremos las últimas tendencias en la gestión de recursos humanos y como estas pueden ser abordadas a través de estrategias innovadoras y eficaces.Lecturas* The Organization of the Future, Frances Hesselbeim, Marshall Goldsmith, Leader to leader institute, 2009, Jossey-Bass:
	+ Cap. 4: “A different kind of Company” pág. 37-48.
	+ Cap. 16: “designing Organizations that are built to change”, pág. 188-202.
* The Next 20 Years: how Customer and Workforce Attitudes Will Evolve, N. Howe & W. Strauss (HBR Article)

Caso 6: La gestión de recursos humanos en Hewlett Packard* Entregue su opinión respecto del “estilo HP” (HP Way) para gestionar sus recursos humanos, específicamente en términos de:
	+ - ¿Cuáles son los valores principales?
		- ¿Cuáles son políticas de gestión de recursos humanos y estructuras internas que apoyan estos valores?
		- ¿Qué otras políticas promueve el “estilo HP”.
* Discuta los pros y los contras de trabajar para una empresa como Hewlett-Packard. ¿Te gustaría trabajar para este tipo de empresas? ¿Por qué o por qué no?
* Puede Hewlett-Packard seguirá aplicando su enfoque de gestión de recursos humanos a medida que la empresa crece y se incorpora a nuevos negocios. ¿Cómo va a ser capaz de adaptarse la empresa a este nuevo entorno competitivo y la nuevas tendencias de negocio y de gestión de recurso humanos?
 |
|  |  |
| **17 y 24 de Julio** | **3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN** |
|  | Una vez que la organización ha determinado sus objetivos estratégicos y de recursos humanos, Tiene que definir el perfil de los trabajadores que necesita para cumplir con la estrategia definida, y lograr atraer a las personas con estos perfiles para que formen parte de la organización.Esta unidad revisa los pasos para efectuar una planificación de recursos humanos, e implementar un proceso de reclutamiento efectivo. El Reclutamiento tiene como objetivo identificar y atraer al mayor número posible de candidatos calificados para contratar en cada puesto de trabajo. **Lecturas*** Gestión de recursos humanos, Luis Gómez - Mejía, Capítulo 2 “Planificación y Aplicación de Políticas Estratégicas de Recursos Humanos” pág,. 44-86.
* Understanding People, Timothy Butler/ James Waldroop (HBR Article)
* Notes on the Hiring and Selection Process, M. Roberts (HBRS Note)

**Caso 2: SG Cowen: Nuevas Contrataciones**Evalué la eficacia del proceso de reclutamiento y selección de SG Cowen. ¿En qué medida son capaces de buscar a los mejores candidatos?Entregue las diferencias y similitudes de como los distintos bancos logran encontrar a los mejores candidatos. ¿En qué medida esta estrategia está alineada con la visión de Chip Rae?¿Qué eficacia tenían Chip Rae y SG Cowen para evaluar los antecedentes y factores personales en el proceso de selección? ¿Qué cambios sugeriría?  |

|  |  |
| --- | --- |
| **31 de Julio** | **4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO** |
|  | Esta unidad discute y analiza la gestión del desempeño como un sistema clave para asegurar un rendimiento de los empleados alienado con los objetivos y prácticas que la organización desea promover. Un proceso de gestión del desempeño efectivo considera todos los procesos y procedimientos aplicados para lograr criterios, estándares y mecanismos de evaluación fiables y creíbles para todos los involucrados.**Lecturas*** La gestión de los recursos humanos, Simón Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan Jackson, Randal Schuler, Capítulo 8 “La evaluación del rendimiento: métodos procedimientos y aplicaciones” pág. 163-197

**Caso 3: Rob Parson at Morgan Stanley**Evalue la eficacia del sistema de gestión del desempeño de Morgan Stanley.¿Hasta qué punto era el Jefe de Rob el responsable de su desempeño? ¿Cómo crees que gestionó el desempeño de Rob? ¿Qué aspectos del desempeño de Rob era importante gestionar?¿Qué podría haber hecho de otra manera?Si Ud. fuera el Gerente de Recursos Humanos que recomendaciones entregaría respecto del desempeño de Rob Parson (lo despediría o lo mantendría en la empresa). Justifique su decisión. En el caso de que desee mantenerlo en la empresa, que implicancias tendría su decisión sobre la credibilidad del sistema de gestión del desempeño. |
|  |  |
| **7 de Agosto** | **5. COMPENSACIONES E INCENTIVOS** |
|  | Esta unidad revisa los sistemas de compensación, beneficios e incentivos. Entre los temas a revisar son las bases de los sistemas de compensación, como construir un sistema de compensación competitivo y como aplicarlo.**Lecturas*** La gestión de los recursos humanos, Simón Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan Jackson, Randal Schuler:
	+ Capítulo 9 “El sistema de compensación: la equidad interna y externa” pág. 199-219
	+ Capítulo 10 “El sistema de compensación: la retribución variable indirecta” pág. 199-219
* Six Dangerous Myths about Pay, J. Pfeffer (HBR Article)
* Requisite Organization, Elliott Jaques, pág. 105-11.

**Caso 4: Plan de “Pago por Productividad” de Satelite Auto Glass*** ¿Por qué Satélite Auto Glass tenía niveles de productividad tan bajos?
* ¿El plan de pago por productividad propuesto soluciona los problemas de productividad antes descritos? ¿Este nuevo sistema introducirá nuevo problemas? Explique.
* ¿Cuáles pueden ser los pros y contras de cambiar el sistema de compensación actual a un sistema de compensación variable?¿Tiene la empresa las personas adecuadas para funcionar en este nuevo sistema de compensación?
* ¿Debería la empresa asegurar niveles mínimos de remuneración? ¿Cómo podría hacerlo?
* ¿Qué efectos tendrá el nuevo sistema sobre la rotación, productividad, calidad del producto y reclutamiento de la empresa?
 |
|  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **14 de Agosto** | **6. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS** |
|  | El entrenamiento de los trabajadores es otra función importante de los recursos humanos. Específicamente en esta unidad revisaremos cuales son los criterios para decidir quién debe ser entrenado, en qué y cómo van a ser entrenados, y la eficacia de la formación para el trabajador y la organización. Para ser eficaces, los programas de capacitación y desarrollo deben ser capaces de cubrir las deficiencias de competencias y habilidades de los trabajadores, lograr identificar las competencias/habilidades futuras que estos requerirán, y definir planes para desarrollarlas.**Lecturas*** Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther Jr, Keith Davis:
	+ Cáp. 9 “Capacitación y Desarrollo” pág. 214-237
	+ Cáp. 10 “Planeación de la Carrera profesional” pág. 268-291.
* No Ordinary Bootcamp, N. Tichy (HBR Article)

**Caso 5: The Ritz Carlton Hotel Company*** Evalué la eficacia del sistema de entrenamiento y desarrollo de Ritz Carlton. ¿En qué medida este sistema es capaz desarrollar a los trabajadores con el estilo de liderazgo, valores y cultura definida?¿Qué aspectos específicos del programa de entrenamiento ayudan a los nuevos empleados a entender que es ser un empleado del Ritz?
* ¿Cómo se podrían equilibrar el lograr estándares de calidad con la necesidad de darle un entrenamiento a los empleados para poder responder eficientemente a situaciones específicas? De ejemplos específicos de la experiencia del Ritz.
* ¿Crees que este enfoque de entrenamiento funcionaría en otras industrias de servicios? Justifique.
 |
|  |  |

La evaluación del curso se realizará mediante las notas obtenidas en los Análisis de Casos, Controles y el Examen Final. Las ponderaciones y consideraciones particulares de cada modalidad se describen a continuación:

**5.1 Trabajo Grupal (50%)**

Se formarán, entre los integrantes del curso, cinco grupos de trabajo. A cada grupo de trabajo se le asignará una empresa, la cual se desempeña en una industria en particular. Ninguno de los grupos tendrá asignado empresas de la misma industria.

Al inicio del curso se le entregará a cada grupo información de contexto de la empresa, una descripción global de las principales problemáticas que enfrenta la empresa, y aspectos del entorno de la industria que pueden constituir una amenaza u oportunidad para su desempeño.

Se espera que cada grupo sea capaz de analizar esta información, y derivar a partir de estas, las principales implicancias para la gestión de los recursos humanos de esta.

Cada vez que se finalice cada módulo de clases, se le entregará a cada grupo, un documento en el que se incluyen situaciones reales que la empresa está enfrentando.

Cada grupo deberá realizar una análisis de esta esta situación, y responder las preguntas que vengan al final del documento. La resolución de estas situaciones, se deberán entregar en un documento escrito al comienzo de la siguiente clase.

Se tendrán que realizar un total de cuatro entregas, en las clases del 17, 24, 31 de Julio y 14 de Agosto.

Dado que en esta sección buscamos una participación de todos los integrantes del grupo, es muy relevante que cautelen generar una dinámica y forma de funcionamiento que permita que este aspecto efectivamente suceda.

Para cautelar lo anterior, cada grupo constará con un líder que también será previamente asignado, el cual deberá reportar el grado de participación de cada uno de los integrantes en una escala de 0% a 100%, la cual debe estar distribuida como una curva normal.

* **Mayor igual a 80% :** 20% de los integrantes
* **Entre 50% a 80% :** 60% de los integrantes
* **Menor a 50%:** 20% de los integrantes

El grupo debe definir desde su inicio un mecanismo objetivo para hacer esta evaluación y lo informe en la última hoja del caso desarrollado.

También está permitido que los integrantes del grupo designen otro líder, en caso de que el desempeño de este no se ajuste a sus expectativas.

El grado de participación se considerará al generar la nota de cada uno de los integrantes en esta sección, según la siguiente fórmula:

* **Grado de participación ≥ 80%**

|  |
| --- |
| **Nota Grupal = (Evaluación del Caso) \* (Grado de participación + 0,4)**  |

* **Grado de participación entre 50% y 80%**

|  |
| --- |
| **Nota Grupal = (Evaluación del Caso) \* (Grado de participación + 0,2)** |

* **Grado de participación menor a 50%**

|  |
| --- |
| **Nota Grupal = (Evaluación del Caso) \* (Grado de participación)** |

Consideraciones adicionales:

* La evaluación de los casos se efectuará de manera independiente, por lo que todos tiene la potencialidad de acceder a la evaluación máxima. Siendo importante dejar bien explicitado el mecanismo definido por el grupo para evaluar la participación, el cual debe cumplir con los principios revisados en los módulos de desempeño y compensación.
* Las notas individuales de los casos serán inferiores a 4,0, si y sólo si, la evaluación del caso es inferior a 4,0, por lo tanto:
	+ - Si la evaluación del caso es igual a 4,0, la nota individual del caso no considerará la variable de participación.
		- Si la evaluación del caso es mayor a 4,0, pero el cálculo de la nota individual del caso es inferior a 4,0, a la persona se le aplicará la nota 4,0.
* En el caso de que la evaluación final sea superior a 7, el diferencial de nota se aplica a algunas de las notas del curso que no tengan la máxima evaluación según el siguiente orden: Parte individual del examen, controles, casos.

**5.2 Controles de Lectura (20%)**

Las clases del 10, 24, de Julio y el 14 de Agosto se aplicaran un control escrito que tendrá una duración de 15 minutos. Estos controles consistirán en responder una (1) preguntas de aplicación, para las cuales será necesario aplicar todos los conceptos teóricos revisados, la discusión de casos y las temáticas revisadas en clase.

**5.3 Examen Final (30%)**

La evaluación final del curso consitirá en la presentación de un trabajo grupal, en el cual se deberá presentar un plan de gestión de mediano plazo para la empresa asignada en el trabajo grupal.

La elaboración de este trabajo deberá efectaurse en función de las guías que el profesor entrege durante la última clase del curso.

El examen deberá ser entregado el xxx de Agosto vía mail hasta las 20:00 hrs.

***Para aprobar el curso es necesario obtener como mínimo una nota igual a 4,0 por separado en cada uno de los aspectos evaluados: análisis de casos, controles de lectura, y examen final.***

**Bibliografía**

* **Bibliografía Obligatoria**
* Comportamiento Organizacional, Stephen Robbins, 8ª. Ed. 1999, Prentice Hall.
* Impact of People Management Practices on Business Performance, Institute of Work Psychology-University of Sheffield and Centre for Economic Performance-London School of Economics, 1998.
* Evoluación de la Productividad Total de Factores en Chile, Universidad Adolfo Ibañez, Marzo 2012.
* Gestión de recursos humanos, Luis Gómez - Mejía, David Balkin, 2001, Prentice Hall.
* Requisite Organization, Elliott Jaques, 2ª. Ed. 1992, Cason Hall and Co. Publishers.
* Know How, Ram Charam, 2007, Crown Business.
* The Organization of the Future – Visión, Strategies, and Insigths on managing in a new era, Frances Hesselbeim, Marshall Goldsmith, Leader to leader institute, 2009, Jossey-Bass.
* La gestión de los recursos humanos, Simón Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan Jackson, Randal Schuler, 2ª. Ed. 2003, Mc Graw Hill.
* Administración de Personal y Recursos Humanos, William B. Werther Jr, Keith Davis, 5ª. Ed. 2003, Mc Graw Hill.
* HR Transformation – Building Human Resources from the outside in, Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mark Nyman, 2009, Mc Graw Hill.
* **Bibliografía Complementaria**

La Bibliografía complementaria se dará según contenidos de clases.