



SEMINARIO II: HERRAMIENTAS GERENCIALES EN RECURSOS HUMANOS

Elaborado por	MSC. OLIMPIA ORTIZ DE BALDÓ		AUTORIZADO POR VICE-RECTORADO ACADÉMICO
Fecha de vigencia	OCTUBRE, 2005		
Revisado por	UNIDAD CURRICULAR	DECANATO	

FUNDAMENTACIÓN

La gerencia del mundo globalizado ha evolucionado a través de muchas teorías y técnicas que en el tiempo han dado un valioso aporte para el crecimiento de las empresas y el desarrollo de los países.

Las empresas dejaron en el pasado la creencia de que en la gerencia, la clave era las normas, principios, tareas e incentivos y hoy por hoy, piensan que este está en los procesos y en su permanente replanteamiento, es decir, evolucionó hacia el concepto de la Reingeniería. Igualmente en la actualidad se opina que no sólo se debe motivar, sino también dar poder para cambiar, y auto dirección. Es decir, de la motivación se evolucionó hacia el concepto de Empowerment. Ya sólo no importa conocerse a si mismo, sino en que están haciendo los demás y compararse con ellos, para determinar en que posición competitiva se encuentra, por lo que surge el concepto de Benchmarking.

Desde el punto de vista de gerencia nacen nuevos conceptos como el de Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card que pretende armonizar las diferentes perspectivas del negocio para innovar y mejorar en la Planificación Estratégica. Así mismo, se observa la tendencia a establecer Alianzas Estratégicas, a hacer Joint-Ventures o a una división mundial e internacional del trabajo como son las Franquicias; pero a su vez, también surgen tendencias a centrar el esfuerzo empresarial en producir y manejar lo que es clave para el negocio y subcontratar lo demás; esta gerencia compartida con otros, gerencia sectorial y subcontratación, se traducen en los conceptos modernos de macro gerencia y de Outsourcing. Resultaría interminable la lista de nuevas prácticas gerenciales que han ido surgiendo dentro del entorno empresarial mundial, pero lo que si es una realidad es que, el gerente del siglo XXI tiene que prepararse para enfrentar permanentemente los retos y desafíos actuales con una visión holística y una orientación a la competitividad y a los negocios.

Toda esta variada perspectiva globalizada hace cada vez más exigente la formación de los profesionales universitarios, ya que exige la permanente actualización en temas que lo colocarán en el mundo competitivo laboral con mejores ventajas comparativas. La asignatura de Herramientas Gerenciales en Recursos Humanos contribuye con la definición del perfil del egresado, aportándole los conocimientos básicos de esas diferentes alternativas gerenciales, que requiere al llevar la responsabilidad de administrar la Gestión del Recurso Humano de las organizaciones en las que se va a desempeñar como profesional de Administración Mención Gerencia.

El programa se encuentra estructurado por las siguientes unidades:

- | | | |
|------|---------|--|
| I. | Unidad: | Gestión gerencial, marco conceptual y nuevas perspectivas. |
| II. | Unidad: | Las herramientas gerenciales en el contexto empresarial. |
| III. | Unidad: | Herramientas gerenciales en la gestión estratégica |
| IV. | Unidad: | Herramientas gerenciales en la gestión de procesos. |
| V. | Unidad: | Herramientas gerenciales en la gestión del talento humano |

OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA

Suministrar los conocimientos teóricos conceptuales que le permitan al estudiante la comprensión de las diferentes herramientas gerenciales, que son hoy en día indispensables para el desempeño de los profesionales responsables de la Gestión del Talento Humano dentro de las organizaciones, y que su aplicación les permitirá contribuir en la obtención de óptimos resultados dentro del actual entorno competitivo local y global.

UNIDAD I		OBJETIVO TERMINAL	
GESTIÓN GERENCIAL, MARCO CONCEPTUAL Y NUEVAS PERSPECTIVAS		DESTACAR LA IMPORTANCIA QUE HA ADQUIRIDO EL ANÁLISIS COMPETITIVO DE LAS EMPRESAS, QUE LAS HA LLEVADO AL CAMBIO DE VIEJOS PARADIGMAS Y ADAPTARSE A LOS NUEVOS ENFOQUES GERENCIALES.	
DURACIÓN			
2 SEMANAS			
EVALUACION			
15%			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCION	
1. Visualizar la evolución que han experimentado las organizaciones por la influencia de factores internos y externos. 2. Conocer los factores del entorno que han influido en el cambio de mentalidad de las empresas. 3. Evaluar el marco conceptual de la Gerencia de hoy. 4. Destacar la importancia de la Gestión de Talento Humano y su rol ante los nuevos desafíos.	• Introducción • La evolución de las organizaciones. • Competencia Global. • La nueva mentalidad empresarial. • Conceptos de Gerencia: - Tipos de gerencia. - La Necesidad de la Gerencia. - Las Funciones de la Gerencia. - Objetivos de la Gerencia - Tipos de gerentes. • La Gerencia y el Factor Humano: - Nuevos desafíos de la Gestión del Talento Humano. - El nuevo rol del Gestor de Recursos Humanos.	MODALIDAD PRESENCIAL • Exposición por parte del docente. • Discusión orientada. • Revisión bibliográfica.	MODALIDAD SEMIPRESENCIAL Ejercicios de Desempeño. Ejemplos de aplicación. •Interacción en el aula virtual •Exposiciones modalidad video. •Materiales didácticos multimedia
ESTRATEGIAS DE EVALUACION:			
MODALIDAD PRESENCIAL		MODALIDAD SEMIPRESENCIAL	
• Ensayos en clase. • Mapa Mental.		• Técnica de prueba. • Cuestionario en línea • Foros de discusión en línea. • Subida de archivos en el aula virtual	

UNIDAD II		OBJETIVO TERMINAL	
LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL		ANALIZAR LA NECESIDAD DE LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES Y LA IMPORTANCIA DE EVALUARLAS, DE MANERA QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES Y GARANTICE EL ÉXITO DE LOS CAMBIOS QUE EXIGE LA IMPLEMENTACIÓN DE CUALQUIERA DE ELLAS.	
DURACIÓN			
2 SEMANAS			
EVALUACIÓN			
15 %			
OBJETIVOS ESPECIFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCIÓN	
1. Analizar el momento en que un gerente debe recurrir a la aplicación de una herramienta gerencial. 2. Evaluar los componentes internos y del entorno que permitan identificar el verdadero problema de manera de garantizar una acertada toma de decisiones. 3. Conocer las diferentes herramientas gerenciales que están disponibles en el entorno empresarial. 4. Razonar la tendencia que se presenta en las organizaciones de adoptar nuevas herramientas sólo por seguir una “moda”.	• Cuándo se hace necesario aplicar una herramienta gerencial? - Análisis del problema: interno y externo. - La Toma de decisiones ajustada a las reales necesidades. - Fundamentos para generar el cambio con éxito. - Compromiso de la gente. • Tipos de Herramientas Gerenciales que actualmente disponen los directivos. • Las modas gerenciales.	MODALIDAD PRESENCIAL	MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
		Disertación del docente. Revisión bibliográfica. Participación en grupo.	Ejercicios de Desempeño. Ejemplos de aplicación. •Interacción en el aula virtual •Exposiciones modalidad video. •Materiales didácticos multimedia
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:			
MODALIDAD PRESENCIAL		MODALIDAD SEMIPRESENCIAL	
• Talleres dirigidos. • Discusión en mesas de trabajo.		• Técnica de prueba. • Cuestionario en línea • Foros de discusión en línea. • Subida de archivos en el aula virtual	

UNIDAD III		OBJETIVO TERMINAL	
HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA		ANALIZAR LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE SON APLICABLES EN EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS QUE TODO GERENTE REQUIERE PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS LABORES COTIDIANAS, A NIVEL COMPETITIVO Y COMO LÍDER DE UN EQUIPO DE TRABAJO.	
DURACIÓN			
4 SEMANAS			
EVALUACIÓN			
25 %			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCIÓN	
1. Visualizar la Planificación Estratégica como una herramienta que permite una visión más competitiva del negocio. 2. Analizar el Balanced Scord Card como una herramienta integradora de la gestion empresarial. 3. Evaluar el Coaching Gerencial como una excelente herramienta para ayudar a los empleados en la mejora de su desempeño. 4. Conocer la utilidad del Benchmarking como proveedor de referencias para optimizar procesos y estrategias. 5. Destacar la importancia de reconocer cuales procesos se pueden entregar en Outsourcing y las ventajas que genera.	- Planificación Estratégica - Que es la Planificación Estratégica. - Análisis estratégico de los ambientes. - Diagnóstico interno. - Formulación de estrategias. - La Planificación de Recursos Humanos. - Balanced Score Card - Antecedentes. - Importancia Integradora. - Estructura: Perspectivas. - Indicadores de Gestión. - Ventajas. - Coaching Gerencial - Qué es el Coaching. - Proceso para desarrollar el Coaching. - La Plataforma fundamental. - Proceso de aprendizaje. - Lenguaje Coach. - Tips sobre Coaching. - Coaching y autoestima.	MODALIDAD PRESENCIAL	MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
		- Expositiva por parte de cada equipo. - Revisión bibliográfica. - Aportes del Docente.	- Ejercicios de Desempeño. Ejemplos de aplicación. •Interacción en el aula virtual •Exposiciones modalidad video. •Materiales didácticos multimedia
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:			
MODALIDAD PRESENCIAL		MODALIDAD SEMIPRESENCIAL	
- Desarrollo de talleres con exposición. - Prueba escrita corta.		- Técnica de prueba. - Cuestionario en línea - Foros de discusión en línea. - Subida de archivos en el aula virtual	

UNIDAD III		OBJETIVO TERMINAL	
HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA		ANALIZAR LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE SON APLICABLES EN EL DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS QUE TODO GERENTE REQUIERE PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS LABORES COTIDIANAS, A NIVEL COMPETITIVO Y COMO LÍDER DE UN EQUIPO DE TRABAJO.	
DURACIÓN			
EVALUACIÓN			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCIÓN	
	• Benchmarking - Qué es el Benchmarking? - Porque utilizarlo? - Tipos y niveles. - Conceptos Básicos. - El proceso. • Outsourcing - Qué es el Outsourcing? - Por qué y cuando utilizarlo? - En procesos medulares o procesos de apoyo? - Modelo de aplicación?	MODALIDAD PRESENCIAL • Expositiva por parte de cada equipo. • Revisión bibliográfica. • Aportes del Docente	MODALIDAD SEMIPRESENCIAL • Ejercicios de Desempeño. Ejemplos de aplicación. • Interacción en el aula virtual • Exposiciones modalidad video. • Materiales didácticos multimedia
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:			
MODALIDAD PRESENCIAL		MODALIDAD SEMIPRESENCIAL	
• Desarrollo de talleres con exposición. • Prueba escrita corta. •		• Técnica de prueba. • Cuestionario en línea • Foros de discusión en línea. • Subida de archivos en el aula virtual	

UNIDAD IV		OBJETIVO TERMINAL	
HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN DE PROCESOS		DESTACAR LA IMPORTANCIA DE LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE SON APLICABLES EN PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES Y QUE CONTRIBUYEN AL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE SUS PRODUCTOS O SERVICIOS.	
DURACIÓN			
3 SEMANAS			
EVALUACIÓN			
20 %			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCIÓN	
1. Conocer las implicaciones que genera la aplicación de la Reingeniería como herramienta de cambio en los procesos. 2. Definir la filosofía de la Calidad Total y su aplicación en las organizaciones. 3. Analizar la metodología del Kaizen y su aporte en el mejoramiento continuo de los procesos.	- Reingeniería - Definición. - Actividades que conforman un proceso. - Identificación previa para su aplicación. - Consideraciones metodológicas para desarrollarla. - Reingeniería orientada a agregar valor. - Calidad Total - Antecedentes. - Filosofía de la calidad total. - El manual de Calidad. - Fases para su implementación. - Kaizen - Qué es Kaizen? - Implementando el Mejoramiento Continuo. - Pasos que conforman el Proceso Estructurado del Kaizen. - Participación de los empleados condición indispensable.	MODALIDAD PRESENCIAL - Expositiva por parte del docente. - Revisión bibliográfica. - Participación en grupo. - Análisis de artículos de la materia.	MODALIDAD SEMIPRESENCIAL Ejercicios de Desempeño. Ejemplos de aplicación. •Interacción en el aula virtual •Exposiciones modalidad video. •Materiales didácticos multimedia
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:			
MODALIDAD PRESENCIAL		MODALIDAD SEMIPRESENCIAL	
Ensayo o Mapa Mental		- Técnica de prueba. - Cuestionario en línea - Foros de discusión en línea. - Subida de archivos en el aula virtual	

UNIDAD V		OBJETIVO TERMINAL	
HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		ANALIZAR LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES QUE SE APLICAN EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, LOGRANDO QUE ESTE VINCULE EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, Y ADQUIERA LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA LA DIFERENCIACIÓN POR UN DESEMPEÑO SUPERIOR DE TODOS SUS INTEGRANTES.	
DURACIÓN			
5 SEMANAS			
EVALUACIÓN			
25 %			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCIÓN	
		MODALIDAD PRESENCIAL	MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
1. Destacar la importancia de la Inteligencia Emocional como herramienta esencial en el desarrollo gerencial. 2. Conocer la filosofía de la Programación Neuro-Lingüística (PNL) y su aplicación dentro del ámbito gerencial. 3. Determinar la utilidad de desarrollar el Empowerment en la gestión del Talento Humano. 4. Definir cuales Políticas de Recursos Humanos se pueden implementar para mejorar la efectividad de la gestión del talento humano. 5. Analizar la utilización del Downsizing en los procesos de fusiones de organizaciones.	- Inteligencia Emocional - Qué es inteligencia emocional. - Identificación y manejo de mis emociones. - Automotivación. - Habilidades de comunicación. - Habilidades para interacción emocional. - Comunicación Y Pnl - Qué es Programacion Neuro-Lingüística (PNL). - Los “modelos” mentales. - El metamodelo del lenguaje. - La modificación del comportamiento. - Aprender a “calibrar” a sí mismo y a los demás. - Rapport - Los “anclajes”. - Empowerment - Definición. Objetivo principal. - Características. - Requisitos para su aplicación dentro de las empresas. - Beneficios.	Expositiva por parte del docente. Participación en grupo.	- Ejercicios de Desempeño. Ejemplos de aplicación. •Interacción en el aula virtual •Exposiciones modalidad video. •Materiales didácticos multimedia
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:			
MODALIDAD PRESENCIAL		MODALIDAD SEMIPRESENCIAL	
- Exposición - Trabajo escrito - Evaluación intergrupal.		- Técnica de prueba. - Cuestionario en línea - Foros de discusión en línea. - Subida de archivos en el aula virtual	

UNIDAD V		OBJETIVO TERMINAL	
HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO			
DURACIÓN			
EVALUACIÓN			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONTENIDO	ESTRATEGIAS DE INSTRUCCIÓN	
	• Políticas De Recursos Humanos - Desarrollo de una Política Salarial. - Desarrollo de Liderazgo. - Herramienta para la Planificación y Evaluación del Desempeño del Empleado. - Evaluación del Impacto de la Capacitación en el Desempeño del Personal. • Downsizing (Fusiones) - Definición. Objetivo principal. - Características. - Ventajas y Desventajas.	MODALIDAD PRESENCIAL	MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
		• Expositiva por parte del docente. Participación en grupo.	Ejercicios de Desempeño. Ejemplos de aplicación. •Interacción en el aula virtual •Exposiciones modalidad video. •Materiales didácticos multimedia
ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:			
MODALIDAD PRESENCIAL		MODALIDAD SEMIPRESENCIAL	
• Exposición • Trabajo escrito • Evaluación intergrupar.		• Técnica de prueba. • Cuestionario en línea • Foros de discusión en línea. • Subida de archivos en el aula virtual	

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Adalberto. **Gestión del Talento Humano**. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 2003.

GIDE Escuela de Negocios **Herramientas Gerenciales**. Material de apoyo para el curso. Caracas. (s. f.)

Goleman Daniel **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. Industrias Gráficas S. A. España. 1999.

Gómez José M. **Estrategias para la Competitividad de las PYME**. Editorial Mc Graw Hill. España. 1997.

Kaplan R. y Norton D. **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)**. Ediciones Gestión 2000 S. A. Barcelona. 1999

Mejias Maria V. y Salazar G. **Coaching Efectivo**. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. 2000.

Pola Ángel. **Gestión de la Calidad**. Bogotá. Alfaomega Grupo Editor S. A. 1999.

Schneider Ben. **Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios**. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 2004

Yoram Malevski. **Manual Gestión de la Calidad Total a la Medida**. Proyecto auspiciado por la OEA y la Agencia de Cooperación Técnica Alemana GTZ. Disponible en www.science.oas.org. (s.f.).

Yoram Malevski. **Terremoto empresarial**. Proyecto auspiciado por la OEA y la Agencia de Cooperación Técnica Alemana GTZ. Disponible en www.science.oas.org

Otras fuentes:

Revistas Especializadas (GERENTE, Debates IESA, Calidad Empresarial, ANRI)

Páginas Web:

www.gestiopolis.com

www.monografías.com

www.uch.edu.ar

www.roverdeja.com

www.rrhh.net

www.erc.msh.org

www.balancedscorecard.org

www.tablero-decomando.com

www.degerencia.com

www.hispamap.net

www.science.oas.org