



RENLÓN UNO  
CAPACITACIÓN A DISTANCIA

21 años redescubriendo personas  
e innovando empresas

# ANALISTA EN GERENCIA ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Curso Online



## OBJETIVOS

Nuestro objetivo es brindar a los participantes, una sólida formación en esta temática de importancia creciente para las empresas uruguayas. Ofrecer un análisis integral y práctico de la GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS y brindar las herramientas para Organizar y Dirigir profesionalmente a los integrantes de la empresa. Actualizar el enfoque de la Gestión Estratégica de Personas o de Talentos, realizando el valor de los Empleados en el éxito de la gestión eficiente de las Empresas. Otorgar a los participantes los conocimientos que les permitan acceder a los instrumentos capaces de impulsar el desarrollo de la organización a través del crecimiento de las personas que la integran. Conocer experiencias concretas de la aplicación de esos procedimientos. Los módulos están diseñados para proporcionar, los conocimientos y las herramientas necesarias para el buen desempeño de las funciones relacionadas con la Conducción y Gestión del área de Recursos Humanos. También juzgamos que es fundamental, que las empresas tengan toda la información sobre las directivas del gobierno, relacionadas con el Derecho individual y colectivo del Trabajo. Al finalizar el curso, los participantes estarán aptos para llevar a cabo una moderna y más eficiente gestión humana en su organización.



## METODOLOGÍA

Curso online, teórico-práctico. Se realizan simulaciones de problemas reales, propuestos por el docente y también estudio de casos cotidianos de la actividad de los participantes.

***Las clases quedan grabadas a disposición de los estudiantes.***



## ¿A QUIÉNES ESTÁ DIRIGIDO?

La Carrera: Analista en Gerencia Estratégica de los Recursos Humanos, está especialmente diseñado para Personal de Dirección, Gerentes, Mandos Medios, Encargados, Negociadores y toda persona relacionada directa o indirectamente con Recursos Humanos y Relaciones Laborales, tanto de pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial, comercial o de servicios. Personal Gerencial y Jefaturas en general, que deseen acceder al conocimiento de técnicas que les brinden la posibilidad de hacer progresar a las personas de la organización y desarrollar su propio crecimiento. Profesionales y Estudiantes Universitarios (psicólogos, relaciones laborales, contadores) que busquen actualizar sus conocimientos y quienes estén en condiciones de insertarse en el Área de Recursos Humanos. Toda persona que quiera formarse en el Área de Recursos Humanos y Relaciones Laborales.



## CERTIFICACIÓN

Analista en Gerencia Estratégica de los Recursos Humanos.



## INICIO, DURACIÓN Y FRECUENCIA

Duración: 75 clases - Inicio: 14 de marzo de 2022 – Finalización: noviembre de 2022

Frecuencia: 3 clases por semana – Lunes, miércoles y jueves de 19 a 21 hs..

**Nota:** Todos los cursos se pueden realizar, también, en forma Asincrónica, o sea, las clases se ven grabadas, respetando el ritmo de cada participante y disponibilidad horaria.  
En este caso se realizan, opcionalmente, reuniones periódicas personales por Zoom con los docentes, con el fin de evacuar dudas que el participante pueda tener.



## CONTENIDO

Liderazgo y Trabajo en Equipo	Liquidación de Sueldos y Beneficios Sociales	Análisis de Situaciones Problemáticas y Toma de Decisiones	Comunicación en las Organizaciones	Derecho Individual del Trabajo y de la Seguridad Social	Hábitos para la Eficacia y Delegación de Tareas
Negociación Eficaz para la Resolución de Conflictos	Cultura y Cambio Organizacional	Derecho Colectivo del Trabajo	Herramientas de Coaching	Descripción y Análisis de Puestos de Trabajo	Selección Aserativa y Planificación de los RRHH
Competencias Laborales y Gestión del Talento Personal	La importancia de la Calidad	Responsabilidad Social Empresaria	Planificación Estratégica	Políticas de Remuneraciones, Evaluación de Cargos y Desempeño	Salud y Seguridad en la Empresa



## COSTO DEL CURSO Y FORMAS DE PAGO

FORMAS DE PAGO	COSTO DEL CURSO
Tarjeta de Crédito	Hasta 10 Cuotas de \$ 3.570.- (Total: \$ 35.700)
Crédito del Instituto	6 Cuotas de \$ 5.950.- (Total: \$ 35.700)

**CONTADO: 15% DE DESCUENTO**

**\$ 30.345.-**



### DOCENTES:



**Lic. Mónica Cornú**

Licenciatura en Ciencias de la Educación - Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad de la República. Diplomado en Coaching Ontológico - SBS Team. (2 años). Técnico en Gestión de Calidad - UNIT. Profesorado de Historia - Instituto de Profesores Artigas. Gestión del Proceso de Capacitación - Pontificia Universidad Católica de Chile. Habilidades Gerenciales. ORT. Consultora organizacional, docente de formación empresarial, coach Ontológica con énfasis en Gestión de Recursos Humanos.



**Cr. Sebastián Arbifeuille - MBA**

Contador Público - Facultad de Ciencias Económicas y Administración - Universidad de la República. Especialista en Dirección y Administración de Empresas - Universidad Católica del Uruguay. Egresado del Curso Gerencial de Negocios en Latino América - INCAE Business School (Metodología Harvard). Posgrado en Especialización en Finanzas - Especialista en Finanzas con énfasis en Finanzas Corporativas - Universidad Católica del Uruguay. Posgrado en Especialización en Impuestos. Impuestos Corporativos - Universidad ORT Uruguay. Maestría en Dirección de Empresas - Universidad Católica del Uruguay. Asesor Financiero en el Ministerio de Transporte y Obras Públicas.



**Dr. Diego Julien**

Doctor en Derecho y Ciencias Sociales - Facultad de Derecho - Universidad de la República. Licenciado en Filosofía - Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación - Universidad de la República. Especialista en Ética y Filosofía Política - Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Magíster en Filosofía Contemporánea - Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Doctorando en la ED 31 "Pratiques et théories du sens" - Université Paris 8 Vincennes-Saint-Denis (Francia). Profesor Adscripto de Filosofía y Teoría General del Derecho - UDELAR. Profesor Adscripto de Derechos Humanos - UDELAR. Abogado del Ministerio de Industria, Energía y Minería.



# TEMARIO

## Derecho Individual del Trabajo

- Denominación de la disciplina.
- Caracteres.
- Autonomía de la materia laboral.
- Los Principios del Derecho del Trabajo.
- Fuentes del Derecho Laboral.
- Naturaleza jurídica.
- Sujetos/actores: empleador, trabajador, y Estado.
- Poder de Dirección: ius variandi, disciplinario, y reglamentario.
- Contrato de trabajo. Elementos y modalidades.
- Salario. Concepto y componentes.
- Despido. Concepto y tipos.
- Ley de Tercerizaciones.

## Liquidación de sueldos y beneficios sociales

- Introducción. Conceptos generales. Marco normativo – principios.
- Salario. Concepto. Elementos marginales, en dinero y en especie. Criterios para su fijación.
- Métodos de fijación. Plazo para el pago. Situaciones especiales.
- Jornada de trabajo. Régimen general vigente. Excepciones. Descanso intermedio. Descanso semanal.
- Feriados. Concepto. Feriados pagos. Feriados comunes. Horas extras en feriados pagos. Feriados especiales.
- Horas extras. Concepto. Tipos de horas extras. Cálculo. Límites. Formalidades.
- Sueldo anual complementario. Régimen de aguinaldo. Cálculo. Aportes a la seguridad social. Aguinaldo por notoria o mala conducta.
- Licencia. Concepto. Derecho a licencia. Complemento por antigüedad. Momento en que debe hacerse efectiva. Cálculo de los días de licencia. Cálculo del jornal de licencia. Irrenunciabilidad. Licencia no gozada.
- Salario vacacional. Monto. Cálculo. Aportes. Sumas complementarias.
- Indemnización por despido. Distintas clases.
- Despido. Concepto. Mensuales. Jornaleros. Casos especiales: mujer embarazada, trabajador accidentado, trabajador enfermo, actividades insalubres, viajeros, otros.
- Notoria mala conducta. Concepto. Efectos.
- Ruptura anticipada de contrato a término. Efectos.
- Documentos de contralor. Planilla de trabajo. Libro único de trabajo, recibos de sueldo.
- Contribuciones especiales a la seguridad social.
- Concepto de materia gravada. Aportes patronales, personales, partidas exentas. Afaps.
- Seguros de protección al trabajador: accidentes de trabajo. Enfermedades. Profesionales, etc.
- Régimen de aportaciones al bse.
- Impuesto a las rentas de las personas físicas.
- Conceptos. Ingresos. Deducciones. Tablas. Modificaciones.

## Liderazgo, motivación y satisfacción laboral

- Motivación. Definición; qué es la motivación?
- Diferentes teorías de la motivación.
- Factores culturales que inciden en la motivación.
- Frustración y resiliencia.
- La motivación y las nuevas generaciones.
- Motivación efectiva.
- La búsqueda por ser reconocido, valorado y perteneciente a un grupo.
- Satisfacción laboral. Factores de la satisfacción laboral.
- El ambiente laboral. Condiciones ambientales.
- El grupo humano en el trabajo.
- Como las políticas de rrhh aportan al grado de satisfacción laboral.
- Medición de la satisfacción laboral.
- Las encuestas de clima y satisfacción laboral.

## Comunicación en las organizaciones

- Cultura organizacional.
- Necesidades básicas de los grupos humanos. Dinámica del cambio.
- Factores externos.
- Factores de integración interna.
- Características y definición de la cultura organizacional.
- Ámbitos, niveles y dimensiones.
- Condiciones para el desarrollo de la cultura. Interacción del liderazgo y la cultura organizacional.
- Estructura de la cultura. Artefactos.
- Valores asociados.
- Supuestos subyacentes.
- Supervivencia y adaptación. I
- Integración interna.
- El rol del liderazgo en la creación de la cultura. Mecanismos primarios de creación de la cultura. Mecanismos secundarios.
- Teorías de la cultura organizacional.
- Culturas adaptables.
- Gestión del cambio organizacional.
- El proceso del cambio organizacional. Mecanismos de defensa.
- Etapas del proceso de cambio organizacional. Estrategias de implementación del cambio.
- Nuevos modelos del trabajo y de la cultura organizacional.
- La empresa emergente.
- Mecanismos de generación de la confianza. Compactos personales.
- Dimensión formal. Dimensión psicológica. Dimensión social.

## **Análisis de situaciones problemáticas y toma de decisiones**

- Percepción como factor de distorsión.
- Factores que influyen en la percepción.
- El perceptor. El objeto percibido. La situación.
- Los valores y las actitudes como elementos subjetivantes.
- Las cuatro responsabilidades básicas.
- Reconocimiento de situaciones problemáticas.
- Un proceso para diagnosticar sus situaciones problemáticas, que son identificadas y separadas en componentes manejables para luego priorizarlas.
- Se desarrolla un plan para atacar cada una determinando los procesos a usar.
- Situaciones de preocupación.
- Separar los componentes determinar o asignar prioridades.
- Análisis de las causas de los problemas.
- Un proceso que permite al responsable, enunciar, especificar, desarrollar las posibles causas, poniéndolas a prueba para verificar cuál es la más probable y tomar la acción correctiva que la erradique eficientemente. Enunciado del problema.
- Especificar el problema.
- Desarrollo de las posibles causas del problema. Poner a prueba las distintas posibles causas. Cuál es la causa más probable.
- Toma de decisiones.
- Un proceso que establece claramente los objetivos, desarrolla alternativas y las evalúa, previendo las consecuencias adversas para tomar finalmente la decisión más eficaz.
- Enuncie, establezca y clasifique los objetivos.
- Genere o desarrolle alternativas.
- Evalúe las consecuencias adversas.
- Haga su elección final.
- Previsión de los problemas potenciales.
- Un proceso orientado a anticipar los problemas potenciales consecuencia de las acciones que tomará, que le permitirá también aprovechar oportunidades futuras.
- Enunciado escrito del propósito general de la acción. Escribir un plan detallado (paso a paso).
- Anticipación de problemas potenciales.
- Evaluar las amenazas.
- Determine sus causas probables. Implementación de acciones preventivas. Implementación de acciones contingentes. Disposición de medios de aviso.

## **Derecho colectivo**

- Historia.
- Derecho positivo.
- Conceptos fundamentales.
- Naturaleza jurídica.
- Caracteres.
- Huelga.
- Sindicatos.
- Negociación colectiva.

## **Cultura y cambio organizacional**

- Cultura organizacional.
- Necesidades básicas de los grupos humanos. Dinámica del cambio.
- Factores externos.
- Factores de integración interna.
- Características y definición de la cultura organizacional.
- Ámbitos, niveles y dimensiones.
- Condiciones para el desarrollo de la cultura. Interacción del liderazgo y la cultura organizacional.
- Estructura de la cultura. Artefactos.
- Valores asociados.
- Supuestos subyacentes.
- Sobrevivencia y adaptación. I
- Integración interna.
- El rol del liderazgo en la creación de la cultura. Mecanismos primarios de creación de la cultura. Mecanismos secundarios.
- Teorías de la cultura organizacional.
- Culturas adaptables.
- Gestión del cambio organizacional.
- El proceso del cambio organizacional. Mecanismos de defensa.
- Etapas del proceso de cambio organizacional. Estrategias de implementación del cambio.
- Nuevos modelos del trabajo y de la cultura organizacional.
- La empresa emergente.
- Mecanismos de generación de la confianza. Compactos personales.
- Dimensión formal. Dimensión psicológica. Dimensión social.

## **Negociación eficaz para la resolución de conflictos**

- Manejo de conflictos. Definición de conflicto. Diferentes teorías sobre el conflicto.
- Etapas del proceso del conflicto.
- Conflicto funcionales y disfuncionales.
- Resultados funcionales y disfuncionales.
- Técnicas de manejo del conflicto: a) para resolver conflictos. B) para estimular conflictos. Cómo crear conflictos funcionales.
- Encuadres de la negociación.
- Estilos en resolución de conflictos.
- Modelos de negociación.
- Teoría de juegos.
- Comportamiento estratégico.
- El proceso de negociación.
- Preparación, planificación, acción.
- Tácticas.
- Inteligencia emocional en negociación.
- Proyecto harvard de negociación.
- Negociación sobre principios.
- Los siete elementos.
- Relaciones sindicales.

## Selección asertiva y la planificación de los rrhh

- Planificación de rrhh.
- El headcount.
- Planificación de la fuerza laboral (cuántas personas y qué perfil).
- Inventarios de rrhh.
- Planificación de carreras y de sustitución.
- Índice de ausentismo e índice de rotación de personal.
- El reclutamiento. Fuentes internas y externas. Redacción de avisos.
- Selección técnica del personal. Proceso compartido: jefe – selector experto. Especificación, perfil, competencias requeridas. Etapas de la selección. Pruebas o técnicas de selección. Terna final. La inducción u orientación de los rrhh.

## Competencias laborales y gestión del talento de las personas

- Gestión del talento de las personas.
- Capacitación y desarrollo.
- Educación y sociedad.
- Cuestiones idiomáticas.
- Una cuestión previa: la inducción.
- ¿Capacitación o gestión del conocimiento?
- Objetivos de la capacitación. Planificación.
- Determinación de las necesidades de capacitación.
- Técnicas de capacitación.
- Facilitación del rendimiento futuro de los empleados.
- Desarrollo de competencias laborales y planificación de carreras.
- La planificación de carreras desde la perspectiva de la empresa y de la persona.
- Programas de planificación de carreras. Coaching y Mentoring.

## Salud y seguridad en las empresas

- Definición de seguridad en el trabajo. Evaluación de peligros y riesgos.
- Normativa legal.
- Gestión de accidentes.
- Formación de brigadas.
- Control de pérdidas por accidentes.
- Equipos de protección personal.
- Prevención de incendios.

## Hábitos para la eficacia y delegación de tareas

- Qué es un paradigma.
- El poder del cambio de paradigma.
- ¿Qué son los hábitos?
- Los hábitos efectivos.
- La efectividad definida.
- Lo que podemos esperar.
- Hábitos para la eficacia: sea proactivo.
- Comience con un fin en la mente.
- Establezca primero lo primero.
- Piense en ganar / ganar.
- Primero comprenda; luego será comprendido. Aplique la sinergia.
- La delegación.

## Herramientas de coaching

- ¿Para qué necesitamos el coaching?
- Ámbito de aplicación del coaching en las organizaciones.
- El desarrollo emocional de los líderes. Competencias emocionales de los líderes.
- Desarrollo de una cultura organizacional emocionalmente sustentable.
- Fundamentos de programación neurolingüística (pnl).
- Presuposiciones útiles.
- Visión sistémica.
- La interacción humana.
- Diferencias entre el enfoque analítico y el enfoque sistémico.
- La construcción de problemas.
- Recursos y opciones.
- El proceso de cambio personal. Perspectivas temporales: Pasado, presente y futuro. Futuro, presente y pasado.
- Modelo de transición.
- Niveles de aprendizaje y cambio de los sistemas humanos.
- Niveles de cambio sistémico.
- Consciente e inconsciente.
- Modelo de las cuatro fases en el aprendizaje personal.
- El arte y la práctica del coaching
- Estructura profunda de la comunicación humana.
- Comportamientos.
- Estructura superficial: lenguaje y modelos mundo.
- Valores y creencias.
- Fundamentos de las creencias limitantes. Cambios de creencias.
- El proceso de desarrollo personal.
- Fuerzas potenciadoras y fuerzas limitantes. Diseño de objetivos personales.
- Las acciones y el aprendizaje.
- El coaching con uno mismo
- Habilidades y valores del coach.
- Ética en el coaching.
- Las preguntas son la respuesta. La función de las preguntas. El equilibrio vital. Estructura de las preguntas potenciadoras. La brújula del lenguaje.

## Descripción y análisis de puestos de trabajo

- La gestión estratégica de rrhh.
- Planificación. Estratégica.
- Gestión de talento.
- Comportamiento organizacional.
- El papel de rrhh.
- El análisis y descripción de puestos de trabajo.
- Aclaraciones terminológicas.
- Concepto y diseño de cargos.
- Definición de análisis de cargos.
- Métodos de recolección de datos para el análisis.
- Definición y redacción de descripciones de cargos.

## Planificación estratégica

- Qué es la planificación.
- Para qué sirve planificar.
- Ciclo clásico de gestión.
- La planificación como un proceso.
- Cómo se relaciona con otros factores de la acción ejecutiva.
- Qué no es la planificación.
- Tipos de planificación.
- Niveles de planificación.
- Planificación estratégica.
- Planificación táctica.
- Planificación operativa.
- Ajustando el zoom, equivalencia con niveles de objetivos.
- Diferencia entre plan y estrategia.
- Planificación, organización y procedimiento. Enfoques estratégicos: proyectiva y prospectiva. Tipos de estrategias.
- Cómo planifico. Etapas del proceso de planificación.
- La planificación como un mapa. Componentes de un plan.
- Modelos de gestión.
- Herramientas. Herramientas de búsqueda y recopilación de información. Herramientas de análisis. Herramientas de fijación de objetivos.
- Herramientas de organización. Herramientas de comunicación y gestión. Herramientas de programación y seguimiento temario: concepto, utilidad.
- Ciclo de gestión. Quiénes somos, dónde estamos, adónde vamos.
- Cómo llegar a la meta: recursos, tecnología, metodología.

## Responsabilidad social empresarial

- Conceptos básicos.
- Análisis de diversas definiciones.
- Antecedentes y evolución.
- Grupos de interés / stakeholders.
- Desarrollo sostenible.
- Negocios éticos.
- Áreas de la RSE.
- Gobierno corporativo (principios y valores éticos). Condiciones de ambiente de trabajo y empleo. Gestión medioambiental.
- Marketing responsable.
- Apoyo a la comunidad.
- Beneficios estratégicos de la RSE.
- La importancia de la comunicación para la RSE. Comunicación interna. Comunicación externa. Reportes de sustentabilidad y balance social. Herramientas para la auto-evaluación.

## La importancia de la gestión de calidad

- ¿Qué es la calidad?
- Parámetros.
- Funciones de la calidad en la empresa.
- Principios y beneficios.
- ¿Qué es la gestión?
- ¿Qué es un sistema?
- ¿Qué es y cuáles son los beneficios de los sistemas de gestión de la calidad?
- Elementos que los componen.
- Manual de procedimientos, instructivos, especificaciones, registros, acciones correctivas. ¿Por qué realizarlas?
- Ciclo de deming.
- El rol del colaborador en el éxito de la gestión.
- La importancia de la mejora continua.

## Evaluación de cargos y desempeño

- Políticas de remuneraciones.
- Beneficios.
- Administración de las remuneraciones. Definición.
- Los 5 principios básicos para el diseño de un sistema de retribuciones.
- Equidad interna: a) descripción del cargo, b) evaluación del cargo, métodos de evaluación del puesto de trabajo. c) evaluación de desempeño. Equidad externa, encuestas de salarios. Retribuciones variables o basadas en rendimientos, planes de incentivos.
- La administración del sistema retributivo. Estructura salarial. Beneficios y retribuciones en especie.
- Evaluación de cargos.
- ¿Por qué evaluar el desempeño? Beneficios. ¿Quién debe evaluar?
- Otras formas de evaluación.
- ¿Cuándo evaluar?
- Métodos de evaluación de desempeño. Problemas inherentes a la evaluación de desempeño.
- La entrevista de devolución.
- Estrategias para la mejora del desempeño.



## IMPORTANTE

El área académica del Instituto podrá, si lo considera pertinente, cambiar o ajustar los contenidos, cargas horarias y metodologías de los cursos, para el normal, o mejor desarrollo de las actividades o la actualización de los mismos.

Renglón Uno, se reserva el derecho de realizar modificaciones de fechas y horarios de los cursos.

La confirmación de los cursos en los horarios y grupos ofrecidos está sujeta a un nivel mínimo de inscripciones que habiliten su funcionamiento, determinado por Renglón Uno. En el caso de no haber la cantidad de inscriptos necesarios para iniciar los cursos, una vez cancelada la actividad, se devolverá el dinero a quienes hubiesen pago la inscripción.

El Título se entregará a quienes asistan a todas las materias que componen el Diploma, con una asistencia superior al 70% y aprueben las evaluaciones que se realizan durante el curso.

Los gastos con capacitación de dependientes regulares de empresas, son pasibles de deducción en la liquidación del IRAE.

Inscriptos en el Registro Único de Entidades de Capacitación (RUEC) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social N° 1336.

Inscriptos en el Registro Único de Proveedores del Estado (RUPE).

Inscriptos en Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP) N° 003.