



DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE LICENCIATURA EN RELACIONES LABORALES

Programa de la Asignatura: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS III

Código asignatura: 1507

1º y 2º Cuatrimestre de 2017

Cátedra: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS III

Prof. Titular: Dr. Rubén D. Rojas

Prof. Adjunto: Luis Cignola

Prof. Jefe de Trabajos Prácticos: Sebastián Rignola

Prof. Ayudante 1ra: Daiana Narducci; Erica Ricci

Carga Horaria: 4 horas semanales de cursada cuatrimestral.

1) Fundamentación

Para la gestión del potencial humano se requiere realizar un diagnóstico de cada colaborador. Para cumplir con este propósito es necesario diseñar e implementar, herramientas de evaluación de desempeño que se correspondan con la cultura y el estilo de administración de la organización. Para la concreción de este proceso es necesario, evaluar, formar y desarrollar a los colaboradores a través de un plan de acción.

Todo ello, desde la perspectiva de área de servicio contribuyendo a que las áreas operativas cumplan con los objetivos centrales de la organización.

2) Objetivos Estructurales

CAPACITACIÓN

1. Definir aprendizaje y las características de la educación del adulto.
2. Distinguir la diferencia entre formación profesional y educación formal.
3. Explicar las tendencias en materia de formación profesional y su relación con el ámbito laboral.
4. Identificar el rol que cumple el servicio de capacitación en las organizaciones.
5. Describir las fases que involucra el proceso de capacitación explicando sus objetivos, características y tareas principales.
6. Enumerar los componentes de un diseño de una actividad de capacitación detallando su finalidad y características.
7. Redactar objetivos de capacitación.
8. Diseñar una actividad de capacitación e implementar una dinámica grupal que responda a una problemática/tema.
9. Clasificar los costos de capacitación y elaborar un presupuesto.
10. Sintetizar los aspectos fundamentales de los diversos enfoques respecto del proceso de aprendizaje

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. Definir Evaluación de Desempeño y diferenciarla de la Evaluación de Puestos.
2. Identificar la utilidad que puede obtenerse con la implementación de un sistema formal de evaluación de desempeño.
3. Analizar las ventajas y desventajas de realizar una evaluación de desempeño.
4. Describir los pasos que deben desarrollarse para implementar un sistema de evaluación de desempeño.
5. Distinguir los diferentes enfoques y tipos de evaluaciones que se pueden aplicar en una compañía.
6. Seleccionar la técnica de evaluación de desempeño más adecuada para cada caso (elegir enfoque, técnica y evaluadores).
7. Diseñar formularios de evaluación de desempeño (El alumno deberá poder confeccionar, describir factores y grados).
8. Identificar los errores más comunes que tienden a cometer los evaluadores.
9. Describir cómo se pueden aplicar los resultados de la Evaluación de Desempeño en la organización, relacionándolos con otras herramientas de gestión de Recursos Humanos (por ejemplo, remuneraciones, plan de capacitación, plan de carrera).
10. Evaluar los resultados de la evaluación de desempeño.

PLANEAMIENTO DE CARRERA

1. Reevaluar el concepto de "planeamiento de carrera" a la luz del concepto de empleabilidad y vincularlo con la retención de nuevos talentos dentro de la compañía.
2. Identificar los beneficios de la instalación de un sistema formal de planeamiento de carrera y los riesgos que involucra.
3. Definir "potencial" y describir diferentes metodologías para su evaluación.
4. Identificar las etapas para la implementación del sistema de planeamiento de carrera.
5. Describir los elementos necesarios para establecer programas de planeamiento de carrera.
6. Elaborar un organigrama de reemplazos.
7. Definir planes de desarrollo personal, utilizando herramientas de formación relacionadas con el entrenamiento, experiencias, e-learning y bibliografía.
8. Analizar críticamente las perspectivas del planeamiento de carrera en los contextos actuales de incertidumbre e inestabilidad.

3) Unidades Didácticas

Contenidos temáticos por unidad didáctica

• UNIDAD CAPACITACIÓN

1. Concepto de aprendizaje. Aprendizaje del adulto características. Aprendizaje significativo y funcional.
2. La formación profesional, los cambios en el mundo del trabajo y los actores sociales.
3. El servicio de capacitación. Roles y requerimientos. Relación con las características de la organización.
4. Plan integral de capacitación.
5. Precapacitación: detección de necesidades, motivación y sensibilización de participantes.
6. Elementos del diseño de una actividad de capacitación: objetivos, contenidos, técnicas, medios auxiliares, evaluación, tiempos y recursos.
7. Capacitación: habilidades y características del instructor.
8. Tipos y momentos de evaluación y seguimiento.
9. Enfoques pedagógicos alternativos.

• UNIDAD EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

1. La evaluación de desempeño: definición, objetivos y relación con las demás herramientas de gestión de Recursos Humanos y con la organización.
2. Pasos para la implementación de un programa de evaluación de desempeño.

3. Enfoques y técnicas para evaluar el desempeño: características de cada método. Posibles evaluadores. Entrevista de devolución. Ventajas y desventajas de cada opción.
4. Elementos constitutivos de un formulario de evaluación de desempeño. Selección y definición de factores/ competencias y grados.
5. Pasos para la administración, la evaluación y el seguimiento de un sistema de evaluación de desempeño.
6. Ventajas y desventajas de realizar evaluaciones de desempeño. Análisis crítico de los supuestos que sostienen la evaluación de desempeño.

● **UNIDAD PLANEAMIENTO DE CARRERA**

1. Evaluación de potencial: definición, diferencia con la evaluación de desempeño, técnicas para su determinación.
2. Elementos constitutivos de un inventario de personal. Fuentes de información.
3. Planeamiento de carrera: aspecto individual y organizacional.
4. Ventajas de establecer sistemas formales de planeamiento de carrera.
5. Cuadros de reemplazo: definición. Diferencias con otras técnicas de planeamiento de carrera. Confidencialidad. Ventajas y desventajas.
6. Pasos para la administración de un programa de cuadros de reemplazo. Determinación de los evaluadores.
7. Concepto de anclas de carreras. Clasificación.
8. Teoría del procesamiento mental de Jaques. Conceptos de intervalo temporal, horizonte temporal y maduración de potencial y medición del mismo.
9. Técnicas de análisis del discurso desarrolladas por jaque para medir potencial en procesos de selección de personal.
10. Plan de desarrollo personal: distintos tipos de acciones formativas, asignaciones, reemplazos, traslados, promociones, tutorías, coaching, redefinición de puestos (enriquecimiento de tareas, opciones de management participativo).

4) Bibliografía General

a) Bibliografía Específica por Unidad Temática (Bibliografía Obligatoria)

● **UNIDAD CAPACITACIÓN**

- Artús, Beatriz. El proceso de enseñanza-aprendizaje en la capacitación laboral. Apunte de cátedra, 2003.
- Blake, Oscar, Artús C. y Barreto, G. “Tengo un proyecto y ahora ¿qué hago con la gente?” Ed. Tesis, Buenos Aires, 1990 (anexo).
- Blake, Oscar. “La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones”. Ed. EPSO, Buenos Aires, 1987 (Págs. 6 a 13, capítulo II y Págs. 30 a 37 y 43 a 64).

- Blake, Oscar. "La motivación para el aprendizaje". Transcripción de la conferencia brindada en el XI congreso nacional de capacitación y desarrollo (ADCA). Mar del Plata. Octubre de 1998.
- Freire, Paulo. "Cartas a quien pretende enseñar". Siglo XXI Editores Argentina, Buenos Aires, 2002 (Págs. 112 a 118 y 146 a 156).
- Gore, E y Dunlap, D: APRENDIZAJE Y ORGANIZACIÓN. Una lectura educativa de teorías de la organización. Gránica. Buenos Aires, 2006 (Cap II).
- Leigh, David. "Cómo entrenar un grupo eficiente". Legis Editores, Bogotá, 1992 (capítulo XIII).
- Pain, Abraham. Capacitación laboral. Serie los documentos, Nro. 4, facultad de Filosofía y Letras, UBA. (Págs. 15 a 74).
- Rae, Leslie. "Manual de formación de personal". Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1994 (capítulo IV).
- Rogers, Carl. "Libertad y creatividad en la educación". Ed. Paidós, Barcelona, 1986 (Págs. 19 a 35, 92 a 115 y 215 a 221).

- **UNIDAD EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Bazinet, andré. La evaluación del rendimiento. Ed. Herder. Capítulos I, III, IV, V, VII, VIII Y X.
- Coens, Tom y Jenkins, Mary "¿Evaluaciones de desempeño? Por qué no funcionan y cómo reemplazarlas" ed. Norma 1° parte (pags 15 a 38) 2° parte (pags 113-118, 154-161, 182-192 Y 215-235).
- Levy Leboyer feedback DE 360°. Introducción, cap. 1 .Ed. Gestión 2000
- McAdams, Jerry "Premiar el desempeño", cap. 5 (págs. 77 A 97), Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1998.
- Williams, Richard "Rendimiento del personal", Ed Thomson, cap. 4 y 8.
- Zerilli, Andrea. "Valoración del personal". Ed. Deusto, España, 1978. Capítulos 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9 Y 15.

- **UNIDAD PLANEAMIENTO DE CARRERA**

- Canonici, A. "La programación de carreras". Capítulo 24
- Ficha de la Cátedra Autodesarrollo (E. Peñaloza) en la página WEB de la cátedra.
- Ficha de la cátedra Coaching (E. Peñaloza) en la página WEB de la cátedra.
- Jaques, E. "La organización requerida". Ed. Gránica. Segunda parte y tercera parte sección 1.
- Ficha de la cátedra Análisis del discurso (Erica Ricci). en la página WEB de la cátedra.
- Maristany, Jaime. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Ed. Prentice-Hall, 2ª Edición, México, 2007. Capitulo 22, Desarrollo de Recursos Humanos. Parte 2ª. Págs. 397-421.

- Schein, E. “Desarrollo personal y de la carrera”. En Kolb, David, I. Rubin y J. Mcintyre. “Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos”. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Schein. “Dinámica de la carrera empresarial”. Capítulos II, IV.
- Sennett Richard “La corrosión del carácter”, anagrama prólogo, capítulos 1, 5 y 7.

b) Bibliografía Complementaria

- Leonardo Schwartz, “La inteligencia social de las organizaciones”, Editorial Paidós, 2003.
- Beck, Ulrich. “Un nuevo mundo feliz. la precariedad del trabajo en la era de la globalización”. Editorial Paidós, 2000
- Antunes, Ricardo. “¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre la metamorfosis y rol central del mundo del trabajo”. Editorial Antídoto, 1999.
- Hopenhayn, Martín. “Repensar el trabajo. historia, profusión y perspectivas de un concepto”. Editorial Norma, 2001.
- Korten, David. “El mundo post empresarial. la vida después del capitalismo”. Editorial Granica, 2000.
- Gergen, Kenneth. “El yo saturado. Dilemas de identidad en el mundo contemporáneo”. Editorial paidós, 1992
- Gergen, Kenneth. “Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social”. Editorial Paidós, 1996.
- Eagleton, Terry. Las ilusiones del Posmodernismo. Editorial Paidós, 1997.
- Harvey, David. “La condición de la posmodernidad”. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural. Editorial Amorrortu, 1998.
- Doly, Jean Pierre y Monconduit, Francois. “Trabajar de otra manera. Por una ética del management”. Editorial Taurus, 1998.
- Tedesco, Juan Carlos. “Educar en la sociedad del conocimiento”. Editorial fondo de cultura económica, 2000.
- Calvez, Jean Ives. “Necesidad del trabajo”. ¿Desaparición o redefinición de un valor? Editorial Losada, 1999.
- Heifetz, Ronald. A. “Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuestas para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles”. Editorial Paidós, 1997
- Miller, William Ian. Anatomía del asco. Editorial Taurus, 1998.
- Las estrategias y técnicas didácticas en el rediseño instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey

5) Cronograma de actividades

TURNO MAÑANA - VIERNES

TURNO NOCHE – MIÉRCOLES

	Fecha	Tema
1	16/08/2017 18/08/2017	Introducción – Consignas para clases de revisión / formalidades de trabajos prácticos y parciales. Evaluación de desempeño: presentación Bazinet - Zerrilli Mc Adams – Coens y Jenkins
2	23/08/2017 25/08/2017	Evaluación de desempeño: Levy Leboyer – Williams – Mc Gregor Práctica
3	30/08/2017 01/09/2017	Capacitación: presentación Blake – Blake/Artús/Barreto – Blake (motivación) - Artús – Paín (2da. Parte)
4	06/09/2017 08/09/2017	Capacitación: cierre Ficha objetivos – Leigh – Ficha transferencia a la tarea – Gore – Paín (1ra. Parte) – Ermida Uriarte/Rosembaum Capacitación: Práctica. Organización de trabajo en grupo.
5	13/09/2017 15/09/2017	Planeamiento: presentación Sherman/Bohlander – Schein – Ficha cátedra sobre anclas de carrera – Ficha cátedra sobre autodesarrollo Cuadro de reemplazos
6	20/09/2017 22/09/2017	Planeamiento: cierre Canonici – Maristany - Jaques Cómo hacer un esquema de preguntas para parciales
7	27/09/2017 29/09/2017	Clase de repaso. 1° parcial
8	04/10/2017 06/10/2017	Capacitación: ejercitación. Consignas para trabajo práctico
9	11/07/2017 13/10/2017	Trabajo práctico: armado y consultas. Devolución de parciales corregidos
10	18/10/2017 20/10/2017	Capacitación: cierre de trabajos prácticos
11	25/10/2017 27/10/2017	Trabajo práctico: presentación
12	01/11/2017 03/11/2017	Teóricos “contraculturales”
13	08/11/2017 10/11/2017	Ejercitación sobre relaciones conceptuales y entre autores
14	15/11/2017 17/11/2017	Clase de repaso. 2° parcial
15	22/11/2017 24/11/2017	Recuperatorio y cierre de notas
	29/11/2017 01/12/2017	Evaluación de la cursada

6) Modalidades del proceso de orientación del aprendizaje

- Dictado de una actividad de capacitación
- resolución de guías de estudios y debate.
- Ejercicios de autoadministración
- Dinámicas grupales mediante ejercicios vivenciales con rescate de conceptos mediante plenarios.

7) Gestión de Cátedra

Las asignaturas Administración de Recursos Humanos I, II y III tienen un hilo conductor que es la gestión del Capital Humano de las Organizaciones. En lo que refiere a la Asignatura de Administración de Recursos Humanos III, se trabajan los conceptos teóricos y su posterior aplicación práctica, en todo lo relacionado con la capacitación, la evaluación de desempeño y el planeamiento de carrera.

Significando los abordajes conceptuales en instancias prácticas, se fundamenta la aplicación de técnicas específicas a través de distintos contenidos que incluyen además, conceptos adquiridos en la Asignatura Administración de Recursos Humanos I (descripción de puestos de trabajo) y II (análisis de puestos, evaluación de puestos, gestión por competencias, evaluación del desempeño), enlazados con la presente, en cuanto a su utilización como herramienta de gestión en la administración del personal.

La interrelación permanente de los docentes a cargo de la asignatura con el alumnado permite una interacción enriquecedora que se completa con la elaboración de tres Trabajos Prácticos, uno individual y dos grupales, en donde se reflejan los conceptos adquiridos durante la cursada.

Se realizan asimismo, reuniones de cátedra con todos los integrantes de todas las comisiones, con una frecuencia en promedio bimestral, para evaluar los resultados e introducir modificaciones, si fuera necesario. En todas las reuniones se confecciona un acta, donde se documentan los temas tratados y las modificaciones o ajustes temáticos, si correspondiere.

Al finalizar cualquiera de los cursos, se realiza una evaluación por parte de los alumnos, tanto cualitativa como cuantitativa, para corregir confirmar o incorporar nuevas metodologías o contenidos. En especial, al culminar la presente materia interviene el titular de cátedra para recoger las opiniones y evaluación de las tres cátedras (RRHH I, II y III) y analizar los temas a debatir en las reuniones con todos los integrantes.

En este período estamos trabajando en un nuevo diseño de todas las actividades, tendiendo a reformular la metodología aplicada, sobre la realidad y competencias de los alumnos actuales, quienes encuentran mejor acceso al conocimiento a través de herramientas informáticas. Es un desafío pedagógico que involucra a todas las instituciones educativas y que creemos es necesario abordar desde nuestra responsabilidad docente y al servicio de los alumnos. En otras palabras, adecuarnos a otras formas de adquisición de habilidades y conocimientos que no se centren solamente en el texto escrito.

8) Modalidad de cursado

- Se dedicará aproximadamente el 50% a ejercitación y el 50% al tratamiento de temas teóricos.
- Un 30% de los trabajos prácticos son individuales.
- Los trabajos grupales comprenden equipos de 2 a 6 personas, dependiendo de las condiciones que tenga el Trabajo Práctico.
- Los ejercicios domiciliarios semanales no son obligatorios pero son considerados como nota de concepto. Los ejercicios de autoadministración son voluntarios y pueden solicitar la revisión del docente.

9) Evaluaciones

- Se administrarán dos exámenes parciales escritos con un recuperatorio.
- Se solicitan 3 trabajos prácticos obligatorios (uno individual y 2 grupales)
- Los alumnos deberán registrar una asistencia del 75% de las clases.

10) Régimen de Promoción

- Se deberá promocionar con la obtención de un mínimo de 7 (siete) en cada uno de los parciales.
- Los alumnos dispondrán de un solo recuperatorio en el cual deberán obtener un mínimo de 7 (siete) para promocionar.
- Asistencia al 75 % de las clases.
- Realizar los Trabajos Prácticos Obligatorios, según las disposiciones del mismo (entrega en la fecha pactada, con aprobación del docente y exposición oral en el caso que se requiera).

Alumno Regular

- Si la nota de los parciales es de 4 a 6, pudiendo tener 7 o más uno de los mismos y el otro parcial esta con nota menor a 7, y no es recuperado con nota de 7 o más, el alumno estará en condición de regular.
- Realizar y aprobar los Trabajos Prácticos Obligatorios.