UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA

DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

LICENCIATURA EN RELACIONES LABORALES

Programa de la Asignatura: Administración de los Recursos Humanos III

Código asignatura: 1507

Año: 2025

<u>Cátedra:</u>

Prof. Titular Rubén Rojas

Carga Horaria: 4 horas semanales, cursada cuatrimestral

Modalidad de Cursada (Marque con una cruz)[1]:

A) Presencial		Comisión	
B1) Semipresencial	X	Comisión	3900 - 5300
B2) Semipresencial		Comisión	
C) Recursantes		Comisión	
D) Educación a distancia		Comisión	
E) Educación a distancia		Comisión	
H) Hibrida		Comisión	

[1] En todos los casos, las asignaturas pueden ser A) Presencialidad tradicional; B1) Semipresencial – un día presencial tradicional / un día sincrónico; B2) Semipresencial – un día presencial tradicional / un día asincrónico; C) Recursantes; D) Educación a distancia – asincrónico; E) Educación a distancia - sincrónico; H) Híbrido – 50% curso en aula tradicional / 50% curso sincrónico. Adicionalmente, en algunos casos, puede ofrecerse una comisión Virtual para recursantes (C) o una virtual abierta a todas/os las/los estudiantes.

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

Al finalizar la cursada, el alumno estará en condiciones de interpretar la planificación de los recursos humanos dentro de una compañía, con el impacto que ésta puede tener en el planeamiento de carrera, utilizando la capacitación como un método para alcanzar los estándares necesarios para cumplir con la planificación y justificándola con la evaluación de desempeño correspondiente.

Objetivo General

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 ese sentido y particularmente en lo que refiere a la Asignatura de Administración de Recursos Humanos III, se trabaja la definición de la evaluación de desempeño y su posterior utilización como herramienta de gestión en la administración de las remuneraciones del personal.

Objetivos específicos

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.

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

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

Evaluación de Desempeño Contenidos:

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.

Capacitación Contenidos

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.

Planeamiento de Carrera - Contenidos

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

- Alles, M. “Desempeño por competencia - Evaluación de 360°”, Ed. Granica. 2002. Capítulo 5.

- Artús, Beatriz. El proceso de enseñanza-aprendizaje en la capacitación laboral. Apunte de cátedra, 2003
- Bauman, Z. “Modernidad liquida”. Ed.FCE. Capítulo 4
- Bazinet, andré. La evaluación del rendimiento. Ed. Herder. Capítulos I, III, IV, V, VII, VIII Y X.
- 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”. Trascripción de la conferencia brindada en el XI congreso nacional de capacitación y desarrollo (ADCA). Mar del Plata. Octubre de1998.
- 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)
- Chiavenato, I. “Administracion de Recursos Humanos”, Ed. McGraw-Hill Interamericana 1998. Capítulo 8.
- Cravino L.M. “Metáforas del desempeño”, ITBA. 2017. Capítulo 5, 7 y 8.
- Fernandez Lopez, J. “Gestion por competencias”, Ed. Pearson Educación, 2005. Capítulo 2
- Foucault, M. “Vigilar y Castigar”, Ed. Siglo XXI, México, 1987. Capitulo “Los medios del buen encauzamiento” (Págs 139 – 198), “El panoptismo” (págs. 199 – 230). Síntesis.
- Freire, Paulo. “Cartas a quien pretende enseñar”. Siglo XXI Editores Argentina, Buenos Aires, 2002 (Págs. 112 a 118 y 146 a 156)
- 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.
- Gore, E y Dunlap, D: APRENDIZAJE Y ORGANIZACIÓN. Una lectura educativa de teorías de la organización. Gránica. Buenos Aires, 2006 (Cap II)
- Hatum, A. y Rivarola, R. “La carrera profesional – Navegando entre sus dilemas” Ed. Granica 2007. Capítulo 1, 2, 3, 4, 5, 6 y Anexo I
- Jaques, E. “La organización requerida”. Ed. Gránica. Segunda parte y tercera parte sección 1
- 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 - Síntesis
- Leigh, David. “Cómo entrenar un grupo eficiente”. Legis Editores, Bogotá, 1992 (capítulo XIII)
- Maristany, Jaime. “Administracion de Recursos Humanos”. Ed. Prentice-Hall, 2ª Edición, México, 2007. Capítulo 22, Desarrollo de Recursos Humanos. Parte 2ª. Págs. 397-421
- Pain, Abraham. Capacitación laboral. Serie los documentos, Nro. 4, facultad de Filosofía y Letras, UBA. (Págs. 15 a 74)
- Ruiz Olabuenaga, J.I. Morales, P. y Marroquin, M. “Paulo Freire. Concientización y Andragogia.
- Szvarc, Ruth. El diseño didáctico técnico. Una tarea artesanal. Blake “Diseño educativo – Un camino para responder a las necesidades de formación” Ed. Macchi, Buenos Aires 2001
- 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.
- Sherman, A. y Bohlander, G. “La administración de los Recursos Humanos”. Ed. Iberoamérica. Capítulo 4
- Ulrich, D. “Recursos Humanos Champions”. Ed. Granica. Capítulo 4
- Williams, Richard "Rendimiento del personal", Ed Thomson, cap. 4 y 8.

5) Cronograma de Actividades

CLASE	TEMA	TIPO DE CLASE
1	Introducción. Consignas para clase de revisión. Formalidades de trabajos prácticos y parciales. Evaluación de desempeño: presentación. Bazinet – Zerrilli- Chiavenato – Leby Leboyer – Williams.	Presencial
2	Repaso de temas anteriores	

3	Evaluación de desempeño: Mc Gregor – Mc Adams – Cohens y Jenkins. Practica de evaluación de desempeño	Virtual
4	Capacitación. Presentación. Blake – Blake/Artús/Barreto – Blake (motivación) - Artús	Presencial
5	Capacitación: cierre. Ficha objetivos: Leigh – Ficha transferencia a la tarea – Gore - Pain	Virtual
6	Clase de repaso. Primer parcial	Presencial
7	Capacitación: Práctica Organización de trabajo en grupo. Ejercitación. Consignas para trabajo práctico. Capacitación: cierre de trabajos prácticos.	Virtual
8	Planeamiento: presentación. Sherman/Bohlander – Schein. Ficha cátedra sobre anclas de carreras. Ficha cátedra sobre autodesarrollo. Cuadro de reemplazos	Presencial
9	Planeamiento: cierre. Maristany – Jaques. Cómo hacer un esquema de preguntas para parciales. Devolución de parciales corregidos	Virtual
10	Trabajo práctico: presentación	Presencial
11	Teóricos “contraculturales”	Virtual
12	Práctica de planeamiento. Ejercitación sobre relaciones conceptuales y entre autores.	Presencial
13	Práctica de planeamiento. Ejercitación sobre relaciones conceptuales y entre autores.	Presencial
14	Clase de repaso. Segundo parcial	Presencial
15	Recuperatorio	Presencial
16	Evaluación de la cursada y cierre de notas.	Presencial

6) Modalidades del proceso de orientación del aprendizaje

6.1. Previsiones metodológicas y pedagógicas

Se trabajará en el aula con la visión de la participación en los temas planteados para el curso de acuerdo con la diagramación, haciendo foco en el Sistema

Dialéctico, propiciando el debate, guiado por los docentes al frente del aula.

6.2. Actividades que se realizarán en las horas presenciales y en las virtuales[2]

- Resolución de guías de estudios y debate.
- Ejercicios de autoadministración

6.3. Articulación de actividades presenciales y virtuales[3]

- La metodología de dictado de clases será la misma, con los mismos soportes audiovisuales, tanto para las clases presenciales como las clases virtuales.
- Se adecuan las dinámicas de capacitación para las clases virtuales. Incluyendo nuevas dinámicas.

6.4. Interacciones docentes-estudiantes, y estudiantes-estudiantes previstas

- Dinámicas grupales mediante ejercicios vivenciales con rescate de conceptos mediante plenarios.

6.5. Mecanismos de seguimiento, supervisión y evaluación de las actividades

- Dictado de una actividad de capacitación

7) Gestión de Cátedra

- La catedra se compone de 4 docentes, 2 por comisión
- Los docentes mantienen reuniones de catedra al inicio del cuatrimestre para planificar el dictado de clases y orden de unidades.

8) 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.

[2] Si es una asignatura con comisiones sólo con modalidad presencial, responder solamente las actividades presenciales.
[3] Si es una asignatura con comisiones sólo con modalidad presencial, corresponde “No Aplica”.

9) 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, y estará habilitado para rendir final.
- Realizar y aprobar los Trabajos Prácticos Obligatorios.