



**DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
COORDINACION LICENCIATURA EN RELACIONES LABORALES**

Programa de la Asignatura: Administración de Recursos Humanos III

Código asignatura: 1507

Año: 2023

Cátedra:

Prof. Titular Rubén Rojas

Carga Horaria: 4 hs Semanales

Modalidad de Cursada (Marque con una cruz)¹:

A) Presencial		C) Con una comisión virtual para recursantes	
		D) Con una comisión virtual	
B) Semipresencial	X	C) Con una comisión virtual para recursantes	
		D) Con una comisión virtual	X

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 el estudiante estará en condiciones de:

¹ En todos los casos, las asignaturas pueden ser A) Presencial o B) Semipresencial. Adicionalmente, en algunos casos, puede ofrecerse una comisión Virtual para recursantes (C) o una virtual abierta a todas/os las/los estudiantes.

Comprender los alcances del Planeamiento de Carrera, las diferentes metodologías para Evaluar el Desempeño de los empleados y comprender las diferentes necesidades de Capacitación para poder construir la respuesta educativa correspondiente.

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.

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 Jaques 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

1) 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 - Síntesis
- Williams, Richard "Rendimiento del personal", Ed Thomson, cap. 4 y 8.
- Fernandez Lopez, J. "Gestion por competencias", Ed. Pearson Educación, 2005. Capítulo 2
- Chiavenato, I. "Administracion de Recursos Humanos", Ed. McGraw-Hill Interamericana 1998. Capítulo 8.
- Alles, M. "Desempeño por competencia - Evaluación de 360°", Ed. Granica. 2002. Capítulo 5.

- Cravino L.M. “Metáforas del desempeño”, ITBA. 2017. Capítulo 5, 7 y 8.
- Foucault, M. “Vigilar y Castigar”, Ed. Siglo XXI, México, 1987. Capítulo “Los medios del buen encauzamiento” (Págs 139 – 198), “El panoptismo” (págs. 199 – 230). Síntesis.

2) 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)
- 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
- Ruiz Olabuenaga, J.I. Morales, P. y Marroquin, M. “Paulo Freire. Concientización y Andragogía.

3) Planeamiento de carrera

- 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
- Maristany, Jaime. “Administración de Recursos Humanos”. Ed. Prentice-Hall, 2ª Edición, México, 2007. Capítulo 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.
- Sherman, A. y Bohlander, G. “La administración de los Recursos Humanos”. Ed. Iberoamérica. Capítulo 4
- Bauman, Z. “Modernidad líquida”. Ed. FCE. Capítulo 4
- 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
- Ulrich, D. “Recursos Humanos Champions”. Ed. Granica. Capítulo 4

5) **Cronograma de actividades**

Encuentro	Objetivos	Contenidos	Bibliografía tratada en la clase	
1	Identificar objetivos de la materia Vincular las técnicas de recursos humanos Enunciar conceptos de planeamiento estratégico y cultura organizacional Planeamiento de Carrera: Definir qué es carrera	Presentación de docentes. Relevamiento de alumnos y expectativas. Explicación de instructivo de cursada. Estrategia y cultura organizacional. Introducción a planeamiento de carrera.	Planeamiento estratégico de los RRHH y Cultura Organizacional. Ficha de cátedra Esquema de cultura organizacional. Ficha cátedra Esquema de interrelación de técnicas de RRHH	Presencial
2	Describir beneficios del planeamiento de carrera Relacionar PC con PE y PERH Diferenciar los elementos del planeamiento de carrera	Perspectiva del individuo y de la organización. Relacionar plan de carrera con plan estratégico. Demanda y oferta de talentos. Escenarios Descripción de tareas, perfiles, Inventario de personal, cuadro de reemplazos, plan de desarrollo. Demanda y oferta del mercado	Maristany Parte III Cap. I y II; Canonici. Cap. 24 Sherman y	Virtual
3	Diferenciar perspectivas de la carrera profesional Diferenciar alternativas de administración de potencial	Perspectivas de Jaques, Schein,. Medios de evaluación de potencial Puesto clave, competencias clave,	Bohlander. Cap. 4. Jaques, E. "La organización requerida". Ed. Gránica. Segunda parte y tercera parte sección 1 Apunte de la cátedra	Presencial
4	Capacitación: Definición y particularidades Distinguir las diferencias entre educación formal, no formal e informal Distinguir los requerimientos de la capacitación Identificar el rol que cumple el servicio de capacitación en las organizaciones. Diferenciar políticas de capacitación.	Misión, utilidad, decisión, tiempo, oportunidad y resultados Comparar educación formal y capacitación según variables definidas Necesidad, aprendizaje, traslado tarea y sostenimiento en el tiempo Roles de administración, diseño, coordinación y asesoramiento	Blake. Cap 1 Definición y particularidades Blake. Cap. 2 Requerimientos de la capacitación Blake. Cap 2 Roles del servicio de capacitación	Virtual
5	Clasificar necesidades de capacitación	Tipos de necesidades. Instrumentos de detección de necesidades. Ingeniería de capacitación	Blake. Cap. 2 Necesidades de capacitación	Virtual
6	Redactar conducta final Trabajo Practico Capacitacion Clasificar los métodos de evaluación de la capacitación	Justificación institucional, objetivos generales, objetivos de aprendizaje y objetivos operacionales Según objetivos de la evaluación y según oportunidad de la evaluación	Apunte de cátedra. Instructivo para redactar objetivos.	Presencial
7	1º Parcial EP			Presencial
8	Conceptos de ED Identificar aplicaciones de la ED Clasificar enfoques Diferenciar actores de la ED	Definición de ED Administrativa y de desarrollo. Orientado a las personas, orientado a resultados mixtos. Evaluado, evaluador y RRHH. Autoevaluación y Evaluación 360	Marta Alles – Introducción, Cap 1 Bazinet. Cap. 4 Leboyer. Cap. 1; Bazinet. Cap. 7	Presencial
9	Clasificar los métodos de evaluación Seleccionar factores	Relativos y absolutos. Explicar los métodos. Solo introducción a objetivos para diferencia enfoques Características de los criterios y selección de los criterios (factores)	Idalberto Chiavenato Bazinet. Cap.e V	Virtual
10	Gestión por Competencias Definir acciones de mejora	Administración por objetivos. Proceso de la Gestión por Competencias. Evaluación de desempeño por competencias Evaluación por Competencias Capacitación, entrenamiento, Feedback, coaching	Gestión por Competencias – Javier Fernandez Lopez – Cap 2 3 4 Marta Alles -Desempeño por Competencias– Intro Cap 1 2	Presencial
11	Detectar usos inadecuados de la evaluación de desempeño Describir pasos para la implementación de un sistema	Errores de la ED. Supuestos subyacentes. Mc Gregor y Jenkins y Coens. Focault Enumerar las distintas etapas	T. Coens y M. Jenkins, Mc Gregor, Zerelli A. Bazinet. Cap. X	Virtual
12	Evaluacion 360	360 alles / levy leboyer	M. Alles / Levy Leboyer	Virtual
13	Trabajo practico capacitacion	Exposicion TP		Presencial
14	2º Parcial			Presencial
15	Cierre Notas / Recuperatorio			Presencial

6) Modalidades del proceso de orientación del aprendizaje

6.1. Previsiones metodológicas y pedagógicas

La modalidad semipresencial de la materia no requiere ninguna previsión metodológica ni pedagógica extraordinaria.

6.2. Actividades que se realizarán en las horas presenciales y en las virtuales²

Las actividades a realizarse de manera virtual será el abordaje del material teórico asignado para dicha clase y solo se realizaran actividades prácticas si es necesario para el real entendimiento de tema.

6.3. Articulación de actividades presenciales y virtuales³

No aplica

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

La acción de seguimiento de las distintas tareas áulicas es constante, haciendo eje en el volcado de las experiencias profesionales de los docentes para que los alumnos puedan adquirir esos conocimientos y plasmarlos en las distintas exposiciones de sus propios trabajos

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

Los Trabajos Prácticos individuales y grupales serán evaluados conceptualmente y es esta nota que se le asignará y equilibrará el resultado final de la materia

7) Gestión de Cátedra

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.

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.

9) Régimen de Promoción

Se deberá promocionar con la obtención de un mínimo de 7 (siete) en cada uno de los parciales.

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".

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).