



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA
Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN CON
ORIENTACIÓN A EMPRENDEDURISMO**

Gestión de Las Personas en Las Organizaciones

**PROGRAMA DE LA ASIGNATURA
Plan de Estudios: Res 310/2019**

CODIGO DE LA ASIGNATURA: 5.2

Área: Administración - 5° Año - 1° cuatrimestre

Carga Horaria Semanal = 4 - Carga Total = 60 hs

Apellido y Nombre del Docente a Cargo y Equipo docente:

Mg. Elizabeth Santillán

Lic. Magalí Giunta

Fundamentación

La aceleración de cambios tecnológicos, la sobreabundancia de información, fenómenos que irrumpen y se diluyen y otros que se instalan y se viralizan, entramados en una dinámica social que moviliza y se ve impactada por ellos, también nos hace repensar en la manera que gestionamos las organizaciones y creamos contextos en los que las personas se sientan plenas realizando la labor que eligieron desarrollar o para las que son convocadas.

La Gestión de las Personas presenta grandes desafíos para quienes lideran organizaciones: ¿Cómo diseñar y construir las mejores estructuras organizacionales para el estadio de desarrollo de la organización? ¿Cómo fomentar el compromiso de las personas como consecuencia de los vínculos de confianza que se generan entre los miembros de la organización y la alineación con el proyecto organizacional? ¿Cómo generar espacios colaborativos de trabajo? ¿Cómo desarrollar el liderazgo sustentable como talento organizacional, con apertura, flexibilidad, adaptación, que estimulen la colaboración, la disrupción, la posibilidad de vivir en estado “beta”, la generación de acuerdos y re acuerdos, la comunicación efectiva? ¿Cómo desarrollar las formas adecuadas para lograr las mejores experiencias de trabajo para la gente (clima, poder de atracción de la empresa, remuneración, compensaciones), innovar en las formas de reclutamiento (y formación de perfiles escasos)? ¿Cómo dinamizar los procesos comunicacionales que demuestren en la práctica la sensibilidad organizacional hacia las expectativas e intereses de su gente (escucha-feedback-comunicación interna)? ¿Cómo minimizar las barreras que limitan la interacción de las empresas de la comunidad en la que se insertan, fomentando proyectos de RSE liderados por los propios empleados? ¿Cómo identificar y desarrollar talentos mirando al futuro, a puestos que aun no existen, pero que requerirán capacidad de aprendizaje, trabajo colaborativo, tolerancia a la frustración, capacidad de adaptación?

El propósito fundamental de la materia, será el poner en valor el aporte de las personas al desarrollo de los proyectos y abrir múltiples alternativas para el crecimiento sustentable de los emprendimientos, a través de la Gestión de Recursos Humanos. Los procesos fundamentales de esta gestión serán debatidos a la luz de diferentes autores y la experiencia de cada alumno y alumna, contando además con casos actuales, locales y no locales, compartidos en primera persona.

Las ejercitaciones y trabajos propuestos al alumnado, promoverán la reflexión y el desarrollo de criterios para la toma de decisiones en esta materia.

Contenidos Mínimos

La función de Personal. La evolución de la gestión de los recursos humanos. Significado del trabajo humano. Proceso de empleo. Estructuración del trabajo, las competencias laborales y perfil profesional. Compensaciones, culturas laborales, evaluación de puestos, higiene y seguridad en el trabajo, calidad de vida laboral.

Capacitación, evaluación de desempeño, programación de carreras y movilidad interna. Información, control de gestión y auditoría operativa. Dirección y Supervisión. Disciplina en el trabajo. Nociones de planeamiento estratégico de recursos humanos. Relaciones Laborales. Los recursos humanos en relación a un proceso emprendedor: Características del equipo emprendedor. Distribución de roles y asignación de responsabilidades.

Objetivos Generales:

Que los estudiantes valoren la importancia del factor humano dentro de la organización, entiendan la relación entre gestión de personal y logro de ventajas competitivas en una organización. Que puedan apreciar la creciente importancia de la profesionalización y especialización de la gestión de personal en el contexto de la gestión general de la organización.

Que conozcan como inciden en la gestión de personal los cambios en el entorno, en la organización y en las personas. Que sean capaces de analizar los procesos y técnicas que hacen a la gestión con las personas en todo tipo de organizaciones y los aspectos claves de las relaciones laborales en la Argentina.

Objetivos Específicos:

Que los alumnos y alumnas logren conocer diversos modelos para abordar, analizar, evaluar y tomar decisión referente a la aplicación adecuada de estrategias y tácticas para la Gestión de las Personas en las Organizaciones en las distintas etapas evolutivas y sus composiciones (empresas familiares o no), en sus principales procesos: Atracción, Selección e Incorporación de Personas; Capacitación y desarrollo; Detección

y Retención de Talentos (equipos virtuales o que comparten mismo espacio físico); Remuneraciones, Compensaciones y Beneficios; Gestión de Clima y Calidad de Vida Laboral; Performance management y Evaluaciones de Desempeño; Seguridad e Higiene en el Trabajo; Control de Gestión de las Personas; Desvinculaciones; Gestión por Competencias.

PROGRAMA ANALÍTICO

UNIDAD Nro. 1 - El Factor Humano en la Empresa

¿El Ser Humano como recurso? El valor de las Personas en las Organizaciones. La Gestión de Personas. El Área De Recursos Humanos y su Rol en el Sistema Organización. Los Procesos de Recursos Humanos. Recurso, Capital y Talento Humano. Introducción a la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. Los procesos de gestión de personas en Pymes. Indicadores de gestión de Personas.

Bibliografía Obligatoria:

HATUM, Andrés: *Alineando La Organización, estrategias y prácticas de Recursos Humanos para Managers*. Capítulo 1. Ed. Granica. Buenos Aires 2009

CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión del Talento Humano*. Parte 1. Edit. Mc Graw Hill- México. 2009

PEREZ VAN MORLEGAN, L. y AYALA, J.C.: *La Gestión moderna en Recursos Humanos*. Capítulo 1. Eudeba. Buenos Aires. 2012

PENNA, A.: Entrepreneur y Organización: Contingencias de una Transición Organizacional Exitosa. Journal of Applied Management and Entrepreneurship. Volumen 6, Número 3, Nova Southeastern University, Octubre 2001.

UNIDAD Nro. 2 Modelo de Gestión del Talento

Definición de talento. Talento individual y Organizacional. Gestión del Talento: Estrategia y Alcances. ¿Cómo atraer el talento, desarrollarlo y retenerlo? La Propuesta de Valor para el Empleado: sus dimensiones, su relación con la Estrategia Organizacional y la importancia de su consistencia.

Bibliografía Obligatoria:

HATUM, A: *El futuro del talento*. Capítulo 1, 2 y 3 Temas Grupo Editorial., Buenos Aires. 2011.

UNIDAD Nro. 3 Integración de Personas a la Organización

Recruitment interno y externo. Proceso de Selección de Personas: Pasos, Técnicas, Actores, Evaluación. Proceso de Inducción. Cultura Organizacional y socialización. Contrato Psicológico. Diseño de Puestos. Análisis y Descripción de Puestos. Diseño Organizacional. Base de datos.

Modelo de Gestión por Competencias. Definición de Competencia. Gestión por Competencias. Pasos para implementar un sistema de Gestión por Competencias. Aplicación en los procesos de Recursos Humanos: análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección, entrevista por competencias, evaluación de competencias

Integrar personas a un proyecto emprendedor: socios, empleados, familia. ¿Cómo crear el espacio (en la organización y en la “mente-corazón” del entrepreneur) para la incorporación de personas? Del empresario solitario al equipo de trabajo: delegación. Perjuicios del nepotismo.

Bibliografía Obligatoria:

HATUM, A.: *Alineando La Organización, estrategias y prácticas de Recursos Humanos para Managers*. Capítulos 2, 3, 4 y 5. Ed. Granica. Buenos Aires 2009

JAKES, E.: *La organización requerida*. Segunda Parte: Acerca de la capacidad Humana. Ed. Granica. 2004.

ALLES, M.: *Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo 2*. - Ed. Granica. Buenos Aires, 2015.

PENNA, ATILIO: *Pymes en crecimiento. Del empresario solitario al equipo de trabajo. Cómo instalar la delegación en la empresa*. Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino, 2008.

PEREZ VAN MORLEGAN, L. y AYALA, J.C.: *La Gestión moderna en Recursos Humanos*. Capítulo 15. Eudeba. Buenos Aires. 2012

UNIDAD Nro. 4 Gestión del Desempeño

Performance management y Estrategia de negocios. ¿Cómo alinear la performance de las personas con los objetivos de la empresa? Sistemas de evaluación de desempeño: propósito, actores, métodos, aplicaciones.

Bibliografía Obligatoria:

HATUM, Andrés: *Alineando La Organización, estrategias y prácticas de Recursos Humanos para Managers*. Capítulo 6. Ed. Granica. Buenos Aires 2009

UNIDAD Nro. 5 Remuneraciones y Beneficios

Remuneración. Componentes de la remuneración total. Tipos de salario. Métodos para la evaluación de puestos. Política salarial. Programa de incentivos. Beneficios.

Oportunidades y dificultades en las pymes: *asignarse el propio sueldo, pagar lo que piden, pagar lo que puedo, pagar lo que vale*.

Aspectos de Relaciones laborales. Modalidades de contratación. Convenios colectivos. Liquidación de sueldos. Contratos de locación de servicios .

Bibliografía Obligatoria:

HATUM, Andrés: *Alineando La Organización, estrategias y prácticas de Recursos Humanos para Managers*. Capítulo 8. Ed. Granica. Buenos Aires 2009

AQUINO, M.: Cuadro de Modalidades de Contratación. Material de cátedra. 2017.

HIDALGO B.: Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener, y motivar al talento Capítulo II. Ed. Granica. Buenos Aires. 2011.

UNIDAD Nro. 6 Desarrollo de personas.

Desarrollo Organizacional. Cambio Organizacional. Diagnóstico de necesidades de desarrollo. Planificación del desarrollo de personas. Mapping para el desarrollo. Diferentes metodologías. Capacitación. Coaching. Mentoring. E-learning. Autodesarrollo. Desvinculaciones. Outplacement.

Bibliografía Obligatoria:

HATUM, Andrés: *Alineando La Organización, estrategias y prácticas de Recursos Humanos para Managers*. Capítulo 7. Ed. Granica. Buenos Aires 2009

WAYNE MONDDY R.: Administración de recursos humanos. Capítulo 7. Pearson Educación. México 2010

UNIDAD Nro. 7 Seguridad, Higiene y Calidad de Vida en el trabajo.

Salud ocupacional. Prevención del estrés laboral. Prevención de accidentes. Calidad de Vida. Programas de Bienestar y Fidelización de empleados. Clima Organizacional. Introducción a la Responsabilidad Social Empresaria.

Bibliografía Obligatoria:

HATUM, A.: *Alineando La Organización, estrategias y prácticas de Recursos Humanos para Managers*. Capítulo 9. Ed. Granica. Buenos Aires 2009

PEREZ VAN MORLEGAN, L. y AYALA, J.C.: *La Gestión moderna en Recursos Humanos*. Capítulo 15. Eudeba. Buenos Aires. 2012

BAKKER, A., RODRIGUEZ-MUÑOZ, A., DERKS, D.: La emergencia de la psicología de la salud mental positiva. *Psicothema* 2012. Vol 24, nro1, pp. 66-72.

Comisión de las Comunidades Europeas. 2001. Libro Verde: Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas.

UNIDAD Nro. 8 Liderazgo y gestión de Conflictos

Liderazgo en las Organizaciones. Estilos y Tendencias. Liderazgo y diversidad. Liderazgo y virtualidad. Liderazgo y género. El valor positivo del conflicto; estrategias de abordaje.

Bibliografía Obligatoria:

MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A.; ROSEN, B.: *Leading Virtual Teams*. Academy of Management Perspectives . February 2007. Pp 60-70.

ALDAO ZAPIOLA, C.: *La prevención y resolución de los conflictos laborales* (1ra. Parte). Publicación: Trabajo y Seguridad Social - Año 1986 - N° 2 – Editorial El Derecho . Buenos Aires – Año XIII - Ejemplar: Febrero-1986 – Página 107

SANTILLAN E.: Liderazgo Virtual. Herramientas para liderar equipos distribuidos. Trabajo Final de Maestría 2020.

Recursos y estrategias de enseñanza y aprendizaje:

El desarrollo de la asignatura tiene el propósito de vincular permanentemente teoría y práctica, por lo cual incluirá diversas metodologías didácticas tales como la exposición, análisis y resolución de casos, análisis y debate de videos y material gráfico, role playings y dramatizaciones, observación y análisis de prácticas actuales en diversas organizaciones. De esta forma, se busca propiciar la internalización de conceptos y su transformación en herramientas de aplicación práctica al terreno real de las organizaciones.

Bibliografía general:**a) Obligatoria**

ALLES, M.: *Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo 2* - ed.Granica. Buenos Aires, 2015.
AQUINO, M.: Cuadro de Modalidades de Contratación. Material de cátedra. 2017,
BAKKER, A., RODRIGUEZ-MUÑOZ, A., DERKS, D.: La emergencia de la psicología de la salud mental positiva. *Psicothema* 2012. Vol 24, nro1, pp. 66-72.
BLAKE, O: *La Capacitación*. Ed. Macchi. Buenos Aires.1997
CHIAVENATO, Idalberto: *Gestión del Talento Humano*. Edit. Mc Graw Hill- México. 2009.
DEBELJUH, P.: Varón+Mujer=Complementariedad. LID Editorial Empresarial. Buenos Aires. 2013.
HATUM, Andrés.: *Alineando La Organización, estrategias y prácticas de Recursos Humanos para Managers*. Ed. Granica. Buenos Aires 2009
HATUM, Andrés: *El futuro del talento*. Temas Grupo Editorial, Buenos Aires. 2011.
JAQUES, E.: *La organización requerida*. Segunda Parte: Acerca de la capacidad Humana. Ed. Granica. 2004.
LAWLER III, E...: *Cómo recompensar la excelencia. Estrategias para estimular y remunerar el desempeño sobresaliente*. Cap- 1 y 2. Ed.Norma. Buenos Aires. 2001.
MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK,A.; ROSEN, B.: *Leading Virtual Teams*. Academy of Management Perspectives . February 2007. Pp 60-70.
PENNA, A.: Ent repreneur y Organización: Contingencias de una Transición Organizacional Exitosa. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. Volumen 6, Número 3, Nova Southeastern University , Octubre 2001.
PENNA, ATILIO: *Pymes en crecimiento. Del empresario solitario al equipo de trabajo. Cómo instalar la delegación en la empresa*. Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino, 2008.
PEREZ VAN MORLEGAN, L. y AYALA, J.C.: *La Gestión moderna en Recursos Humanos*. Eudeba. Buenos Aires. 2012

b) Complementaria

ALDAO-ZAPIOLA, C.: *La negociación: Un enfoque transdisciplinario con específicas transferencias a la negociación laboral*. OIT/CINTERFOR. 2009.
ALLES, M.: *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Ed. Granica. Buenos Aires. 2006.
ALLES, M.: *Empleo: El proceso de selección*. Ed. Macchi. Buenos Aires. 2001.
ALLES, M.: *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* -. Ed.Granica. Buenos Aires, 2006.
CHIAVENATO, Idalberto: *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill- 5º Edición, Colombia. 2000
HATUM, Andrés: *Gestión de personas en organizaciones innovadoras. Manual de Teoría y práctica profesional*. Ed. Granica. Buenos Aires. 2021.
HIDALGO, B.: *Remuneraciones inteligentes. Una mirada sencilla para atraer, retener y motivar el talento*. Ed.Granica. Buenos Aires. 2011.
MELAMED, Alejandro.: *El Futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Ed.Planeta. Buenos Aires. 2017.
SCHUSCHNY, A: *La Red y el futuro de las organizaciones. Más conectados...¿Más integrados?*. Ed. Kier. Buenos Aires. 2007.
PENNA, ATILIO: *Pymes en crecimiento. De la acción a la organización. Cómo pasar de dueño desbordado a jefe pensante*. Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino, 2008.
PENNA, ATILIO: *Pymes en crecimiento. De la operación a la estrategia. Cómo generar una pyme profesional y consolidar el oficio de empresario*. Buenos Aires : Arte Gráfico Editorial Argentino, 2008.
ROBBINS, Stephen P.: *Comportamiento Organizacional*. Pearson Prentice Hall. México. 2004
ULRICH, D. *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Ed. Granica. Buenos Aires. 2010.

WOLK, L.: *Coaching. El arte de soplar las brasas*. Gran Aldea Editores. Buenos Aires. 2003.

Evaluación:

Se valorará la **lectura previa** y la **participación en clase**.

Los alumnos y alumnas deberán presentar 3 (tres) trabajos prácticos en forma escrita, vinculando los conceptos y herramientas de la materia con los casos de empresas locales (de diversos tamaños) y un Trabajo Práctico Integrador que consistirá en el diagnóstico de una Pyme local y sugerencias de mejora desde la mirada de la Gestión de las Personas. Los grupos de TP no deberán exceder los 4 integrantes.

Además, se evaluará la participación en los Foros (se realizarán 6 durante la cursada).

La discusión de los Casos se realizará en el interior de cada grupo, **se trabajará en Clase y fuera de ella** y semanalmente **habrá nota de evaluación** de acuerdo al **avance de los Trabajos** y a la **investigación realizada**. Para la evaluación final de los Trabajos Prácticos se tendrá en cuenta las notas de evaluación de los avances correspondientes.

Las **Evaluación Final** es oral y escrita y se tendrán en cuenta los conocimientos adquiridos, su correcta transmisión, el comportamiento en la dinámica grupal e individual incluyendo todos los conocimientos del Programa de la materia.

Criterios de acreditación:

La escala de evaluación de todas las instancias será de 0 (cero) a 10 (diez), siendo el **4 (cuatro) la nota mínima de aprobación**.

Esta materia se podrá aprobar bajo el **régimen de Promoción (Sin Examen Final)**, para lo cual el alumno deberá haber aprobado los Exámenes de Promoción con una **nota mínima de 7 (siete)** y contar con el 80% de asistencia a clase.

Como requisito de promoción, se consideran las actividades complementarias, tales como: trabajos prácticos, presentaciones individuales y grupales, participación en foros, etc.

En caso que el alumno no hubiese alcanzado la nota de promoción o regularización en uno de los exámenes mencionados, tendrá la oportunidad de recuperar el mismo a los efectos de promocionar o regularizar la materia. El alumno/a que en el recuperatorio saca menos de 4 pierde la cursada.

Cronograma: 16 clases a dictarse los días Lunes de 18 a 22 hs.

Clase	Fecha	Tema	Requisitos aula	Carácter	Consultas
1	2/3	U.1 – Factor Humano en la empresa	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
2	9/3	U.2 – Modelo de Gestión de Talento Revisión Tema de TP Integrador	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
3	16/3	U.3– Integrar personas a la organización	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
4	30/3	U.3 –Integrar personas a la organización	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
5	6/4	U.3 – Integrar personas a la organización Seguimiento desarrollo de TP Integrador	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
6	13/4	U.3 – Gestión del desempeño Clase virtual con TP de análisis de caso	Clase virtual a desarrollarse a través de la plataforma Moodle	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
7	20/4	U.4 – Gestión del desempeño	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
8	27/4	U.4 – Remuneraciones y beneficios	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
9	4/5	U.5 – Remuneraciones y beneficios Presentación de avances TP Integrador	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
10	11/5	U.5 – Desarrollo de personas	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
11	18/5	U.6 – Desarrollo de personas Invitado/a-TP Análisis de caso	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
12	1/6	U.7 – Seguridad, Higiene y Calidad de Vida en el trabajo	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
13	8/6	U.7 - Seguridad, Higiene y Calidad de Vida en el trabajo Foro Entrega escrita de TP Integrador y Exposición de caso	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma
14	15/6	U.8 – Liderazgo y gestión de conflictos Recuperatorio TP Integrador	Proyector-parlante-pizarra	Teórico-Práctico	Email / Plataforma

Se habilitará durante el segundo cuatrimestre un canal de consultas en modalidad virtual (skype o email: elizabeth@moebiuscapitalhumano.com), para dar respuestas a inquietudes de alumnos y alumnas que lo requieran.