

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA RELACIONES DEL TRABAJO**

**MATERIA:** ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL III  
**CATEDRA:** MOSQUEIRA, JORGE

**OBJETIVOS MINIMOS**

**Introducción: gestión de Recursos Humanos**

- 1.- Identificar los roles del responsable de la gestión de recursos humanos en la organización
- 2.- Relacionar la estrategia organizacional con el planeamiento estratégico de los recursos humanos y definir los tipos de acciones que pueden encararse en función de las necesidades (en especial, evaluación de potencial, planeamiento de carrera, evaluación de desempeño y capacitación)

**Capacitación:**

- 1.- Definir aprendizaje y las características de la educación del adulto
- 2.- Distinguir entre educación formal, no formal y capacitación
- 3.- Definir los objetivos del servicio de Capacitación en una organización y los diferentes roles que se llevan a cabo
- 4.- Detectar necesidades de capacitación
- 5.- Elaborar un plan de capacitación y presupuestarlo
- 6.- Diseñar actividades de capacitación
- 7.- Evaluar el resultado del plan de capacitación
- 8.- Describir otros enfoques posibles del proceso de enseñanza-aprendizaje

**Evaluación de Desempeño:**

- 1.- Definir Evaluación de Desempeño y diferenciarla de la Evaluación de Puestos
- 2.- Identificar la utilidad que puede obtenerse de la implementación de un sistema formal de evaluación de desempeño
- 3.- Relacionar los conceptos de vigilancia y poder disciplinario con la 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
- 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
- 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
- 11.- Detectar posibles efectos negativos y dificultades en la implementación de los sistemas de evaluación de desempeño
- 12.- Reconocer los fundamentos históricos de la evaluación de desempeño como instrumento de control

### **Planeamiento de Carrera:**

- 1.- Definir carrera y describir las modificaciones que puede involucrar
- 2.- Relacionar los procesos de socialización e innovación con los movimientos que componen la carrera
- 3.- Definir e identificar un ancla de carrera
- 4.- Describir las etapas del ciclo de carrera e integrar los procesos de desarrollo individual con los de desarrollo organizacional
- 5.- Reevaluar el concepto de "planeamiento de carrera" a la luz del concepto de empleabilidad
- 6.- Identificar la utilidad que puede obtenerse de la implementación de un sistema formal de planeamiento de carrera y los riesgos que involucra
- 7.- Definir "potencial" y describir diferentes metodologías para su evaluación
- 8.- Identificar las etapas para la implementación del sistema de planeamiento de carrera
- 9.- Enumerar los elementos necesarios para establecer programas de planeamiento de carrera
- 10.- Diseñar un inventario de personal
- 11.- Establecer un programa de cuadros de reemplazo
- 12.- Definir planes de desarrollo personal
- 13.- Identificar los supuestos sobre el que se apoya la técnica de planeamiento de carrera

## **CONTENIDOS**

### **Introducción: Gestión de Recursos Humanos**

- Planeamiento estratégico de recursos humanos: proceso y acciones
- Roles del área de Recursos Humanos en las organizaciones

### **Capacitación:**

- Concepto de aprendizaje. Aprendizaje del adulto. Estilos. Características. Motivación
- Educación formal y no formal. La formación profesional, los cambios en el mundo del trabajo y los actores sociales.
- El servicio de capacitación. Roles y requerimientos. Relación con las características de la organización
- Necesidades de capacitación: concepto, clasificación y mecanismos de detección
- Plan integral de capacitación: tipos de acciones formativas, planeamiento en el tiempo, evaluación presupuestaria
- Elementos del diseño de una actividad de capacitación: objetivos, contenidos, técnicas de enseñanza-aprendizaje, medios auxiliares, evaluaciones. Parámetros de selección. Redacción de objetivos de capacitación.
- Fases del proceso de capacitación: precapacitación, capacitación y post-capacitación. Acciones involucradas en cada fase.
- Distintas formas de evaluar el resultado de la capacitación
- Procesos de enseñanza-aprendizaje alternativos.

### **Evaluación de Desempeño:**

- La evaluación de desempeño: definición, objetivos y relación con las demás herramientas de

gestión de Recursos Humanos y con la organización

- Pasos para la implementación de un programa de evaluación de desempeño
- Enfoques y técnicas para evaluar el desempeño: características de cada método. Posibles evaluadores. Entrevista de devolución. Ventajas y desventajas de cada opción.
- Elementos constitutivos de un formulario de evaluación de desempeño. Selección y definición de factores y grados.
- Pasos para la administración, la evaluación y el seguimiento de un sistema de evaluación de desempeño
- La evaluación como elemento de control o de desarrollo del personal.

### **Planeamiento de Carrera:**

- Evaluación de potencial: definición, diferencia con la evaluación de desempeño, técnicas para su determinación
- Elementos constitutivos de un inventario de personal. Fuentes de información.
- Planeamiento de carrera: aspecto individual y organizacional
- Ventajas de establecer sistemas formales de planeamiento de carrera
- Cuadros de reemplazo: definición. Diferencias con otras técnicas de planeamiento de carrera. Confidencialidad. Ventajas y desventajas
- Pasos para la administración de un programa de cuadros de reemplazo. Determinación de los evaluadores
- 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).
- El mito sobre el que se sustenta el planeamiento de carrera
- Implicancias sociales de la idea de progreso personal y profesional en las organizaciones

## **BIBLIOGRAFÍA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL III**

- Bazinet, André. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO. Ed. Herder, Barcelona, 1984. Capítulos I, III, V, VII, VIII, 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 110-118, 153-161, 167-173, 182-192 y 215-235) Conclusión (pags 479-485)
- Foucault, Michel. VIGILAR Y CASTIGAR. ED. Siglo XXI, México, 1987. Capítulos "Los Medios del Buen Encauzamiento" (pág. 139-198) y "El Panoptismo" (págs. 199-230)
- Levy Leboyer Feedback de 360°. Introducción, Cap. 1 Ed. Gestión 2000
- Mc Gregor, Douglas DUDAS SOBRE LA APRECIACIÓN DEL RENDIMIENTO. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Nro. 75
- 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, 11 y 15
- 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. E.P.S.O., Buenos Aires, 1987 (págs. 6 a 13, capítulo II y págs. 30 a 37)
- 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
- Cátedra Administración de Personal III - Prof. Mosqueira. INSTRUCTIVO PARA REDACTAR OBJETIVOS GENERALES, OPERACIONALES Y DE APRENDIZAJE. Apunte de cátedra, 2002
- Cátedra Administración de Personal III - Prof. Mosqueira. TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE A LA TAREA. Apunte de cátedra, 2001
- Ermida Uriarte, Oscar y Rosenbaum Rímolo, J. FORMACIÓN PROFESIONAL EN LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA. O.I.T. – CINTERFOR, Montevideo, 1998 (Prólogo)
- Freire, Paulo. CARTAS A QUIEN PRETENDE ENSEÑAR. Siglo XXI Editores Argentina, Buenos Aires, 2002 (págs. 112 a 118)
- Gore, E y Dunlap, D: APRENDIZAJE Y ORGANIZACIÓN. Una lectura educativa de teorías de la organización. Gránica. Buenos Aires, 2006 (Cap II)
- Le Boterf, Guy. CÓMO INVERTIR EN FORMACIÓN. Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1991 (págs. 63 a 69 y 150 a 193)
- 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, U.B.A. (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)

- Ruiz Olabuenaga, J. I., Morales, P. y Marroquin, M. PAULO FREIRE. CONCIENTIZACIÓN Y ANDRAGOGÍA. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1975 (capítulo IV)
- Saroka, Raúl. E-LEARNING. En "La Gaceta de Económicas", 27-oct-2002
- Szvarc, Ruth. EL DISEÑO DIDÁCTICO TÉCNICO. UNA TAREA ARTESANAL. En Blake et al. "Diseño educativo - Un camino para responder a las necesidades de formación", Ed. Macchi, Buenos Aires, 2001
- Canonici, A LA PROGRAMACIÓN DE CARRERAS Capítulo 24
- Ficha de la cátedra AUTODESARROLLO (E. Peñaloza)
- Ficha de la cátedra COACHING (E. Peñaloza)
- Jaques, E. LA ORGANIZACIÓN REQUERIDA. Ed. Gránica. 2da. Parte y 3ra. 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
- Sherman y Bohlander ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Capítulo 4
- Schein. DINÁMICA DE LA CARRERA EMPRESARIAL. Capítulos II, IV.
- Bauman, Zygmunt LA MODERNIDAD LÍQUIDA FCE. Capítulo 4
- Sennett Richard LA CORROSIÓN DEL CARÁCTER. Anagrama Prólogo, Capítulos 1, 5 y 7