



SANTA ROSA, 29 de noviembre de 2022

VISTO:

El Expediente N° 614/22 registro de esta Facultad, caratulado: *"s/Programa de Materias de la carrera de Licenciatura en Administración con Orientación en Emprendedurismo"*; y

CONSIDERANDO:

Que dentro del mismo, obra una nota presentada por el Lic. Pablo MAREK, Coordinador Curricular de la carrera Licenciatura en Administración con orientación en Emprendedurismo, por la cual manifiesta que eleva para su consideración y posterior aprobación, la propuesta del programa de estudios de la asignatura "GESTIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES", de acuerdo a lo que enviara la docente a cargo de la cátedra;

Que expresa que el mismo cuenta con su revisión y dictamen favorable en cuanto a contenidos mínimos y requerimientos formales en relación al cumplimiento de la normativa, los cuales fueron establecidos oportunamente por el Régimen Académico de la Facultad, aprobado por Resolución N° 268/18 del Consejo Directivo;

Que por ello, recomienda su aprobación por parte del Consejo Directivo;

Que según lo establece el inciso II, del artículo 104° del Estatuto de la UNLPam, es atribución del Consejo Directivo *"aprobar los Programas de enseñanza proyectados por los profesores"*;

Que ingresado el tema al Cuerpo, el mismo se gira a la Comisión de Asuntos Académicos, Legales y Presupuestarios para su análisis;

Que la Comisión emite Despacho favorable al respecto, el cual, puesto a consideración del Cuerpo se aprueba por unanimidad;

Por ello:

**EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS Y JURIDICAS
R E S U E L V E :**

Artículo 1°.- Aprobar el Programa de Estudios de la actividad curricular **"GESTIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES"** de la carrera de Licenciatura en Administración con orientación en Emprendedurismo, que como Anexo I forma parte de la presente Resolución.-

Artículo 2°.- Establecer que el Programa de Estudios aprobado por la presente, entrará en vigencia a partir del dictado del ciclo lectivo 2023, y tendrá una validez de cinco (5) años. El Programa será exigible para el examen final a partir de la primera mesa posterior al dictado de la asignatura en el mencionado ciclo.-

Artículo 3°.- Regístrese, comuníquese. Pase a conocimiento de la Profesora a cargo de la cátedra, del Lic. MAREK, de Secretaría Académica, Dirección de Asuntos Docentes, Dirección de Asuntos Estudiantiles y Centro de Estudiantes de la Facultad. Publíquese en el Sistema de Actos Resolutivos de la Universidad Nacional de La Pampa y en la página web de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas. Cumplido, archívese.-

RESOLUCIÓN N° 361/22.-



ANEXO I RESOLUCIÓN N° 361/22

CARRERA: Licenciatura en Administración con orientación en Emprendedurismo

PLAN DE ESTUDIOS: Resolución N° 310/2019 del Consejo Superior

CÓDIGO DE ASIGNATURA: 5.2

NOMBRE DE LA ASIGNATURA: "GESTIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES"

DOCENTE A CARGO DE LA ASIGNATURA: SANTILLÁN, N. Elizabeth

N° DE RESOLUCIÓN QUE APRUEBA EL PROGRAMA: Resolución N° 361/22 del Consejo Directivo

UBICACIÓN DE LA ASIGNATURA DENTRO DEL CURRÍCULUM: 5° año, 1° cuatrimestre

RÉGIMEN: Cuatrimestral

MODALIDAD: Presencial

CARGA HORARIA: 60 horas totales (4 horas semanales)

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 aún 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.

OBJETIVOS GENERALES

- Que los/as 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.

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.



PROGRAMA ANALÍTICO GESTIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

UNIDAD 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 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 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.



- JAQUES, 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 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 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 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 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 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. Págs. 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.

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. Caps. 1 y 2. Ed. Norma. Buenos Aires. 2001.

- MALHOTRA, A.; MAJCHRZAK, A.; ROSEN, B.: *Leading Virtual Teams.* Academy of Management Perspectives. February 2007. Págs. 60-70.
- 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.
- 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- 5° 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.

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.

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.

La 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/la alumno/a 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/la alumno/a que en el recuperatorio saca menos de 4 pierde la cursada.