



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**CARRERA RELACIONES LABORALES**  
**CATEDRA: EMPLEO**  
**CICLO LECTIVO: 2018**  
**CUATRIMESTRE: 1ro.**  
**Mail: catedrantezana@gmail.com**

#### INTEGRANTES DE LA CATEDRA

PROFESOR TITULAR: Lic. María Esther Antezana  
PROFESOR ADJUNTO: Lic. Javier Ugalde  
JEFE DE TRABAJOS PRACTICOS: Lic. Marcelo Mamóndez  
AYUDANTE DE CÁTEDRA: Lic. Laura Encina  
PROFESOR INVITADO: Lic. María Ramos Bravo

#### FUNDAMENTOS DE LA MATERIA

El área de Empleos en toda organización procura generar y gestionar las relaciones entre la organización y sus empleados en un marco ético, de mutuo respeto y colaboración, considerando además los objetivos organizacionales, el desarrollo de las personas y las prácticas para la consecución de esos objetivos.

Para otorgarle la magnitud que esta área merece, es de fundamental importancia el conocimiento de sus funciones, las relaciones internas y extra organizacionales, la necesidad de integración y congruencia de los responsables, apuntando hacia los objetivos organizacionales y de satisfacción de las necesidades de sus integrantes y clientes externos.

La propuesta académica de esta materia es brindar una visión global de la importancia de todas estas funciones en las organizaciones, desarrollar en particular el área de Provisión de Personal, como proceso de selección por competencias. Con la misma importancia abordar diferentes modelos de gestión con diversidad de enfoques que abarcan las Pymes, la competitividad, la tecnología, la responsabilidad social empresaria y los individuos mismos tanto como trabajadores, emprendedores y talentos en una sociedad diversificada, temáticas que serán tratadas desde diversos aspectos teóricos, técnicos y prácticos con material y ejemplos actualizados, en línea con los contenidos de cada una de las unidades temáticas.

Es nuestro interés que los estudiantes aborden la gestión del trabajo y empleo, desde su probable incorporación como jóvenes profesionales al mundo laboral; su paso previo por sistemas de becas y pasantías con las incertidumbres, posibilidades, competencias, aprendiendo a medir resultados y gestionarse como futuros líderes del área de recursos humanos.

#### OBJETIVO GENERAL

- Que el estudiante logre conocer y comprender el marco teórico referido al capital intelectual de las personas, la importancia de la productividad del trabajador del conocimiento, asimismo entender procesos y metodologías de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones.
- Que el estudiante logre conocer y comprender los diferentes enfoques sobre políticas públicas relacionadas con el mundo del trabajo, conceptualizar sobre la problemática del trabajo y el empleo y adquirir metodologías de evaluación y medición de resultados en las organizaciones y sus efectos en los trabajadores.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer los fundamentos teóricos relacionados con el empleo.
- Conocer las Descripciones y Requerimientos de puestos.
- Conocer los Procesos y Técnicas de búsqueda y selección de personal.
- Identificar las Competencias Laborales requeridas por las organizaciones en diferentes puestos de trabajo.
- Incorporar los nuevos Roles Múltiples en la agenda de RR.HH
- Comprender la Competitividad de las Pymes. Fortalezas y Debilidades.

- Reconocer al Emprendedor y su Proyecto. Estrategias Fundacionales
- Interpretar Rasgos y Desafíos de las Pymes y las empresas familiares
- Conocer los Conceptos e Indicadores de medición aplicables al mercado de trabajo y a la gestión del empleo.
- Conocer la importancia de Programas para Jóvenes Profesionales, Pasantías y Becas.
- Reconocer la RSE como compromiso social que asumen empresas, sociedad y trabajadores ante el medio ambiente
- Comprender los diferentes tipos de Modalidades de Trabajo a través de la tecnología y la utilización de TIC's
- Reconocer aspectos de Liderazgo para alcanzar Logros Personales y Organizacionales
- Valorar las Social Media como nuevas herramientas del área de recursos humanos.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

El desarrollo de esta cátedra está compuesto por clases semanales en donde se introducirá el análisis, la relación temática y la reflexión de los temas propuestos en las respectivas unidades, promoviendo permanentemente una actitud crítica y un intercambio de ideas con los alumnos. Asimismo, será condición fundamental la lectura previa del material bibliográfico. Se requerirá a los alumnos la presentación de trabajos prácticos relacionados con las distintas temáticas desarrolladas en las clases. También se propondrán actividades de carácter presencial combinadas oportunamente con otras técnicas audiovisuales y de simulación, que permitan integrar los conceptos y la participación del alumno.

## CRITERIOS DE EVALUACION Y ACREDITACION

**Los criterios de evaluación establecidos por esta cátedra son:**

Lectura de la bibliografía obligatoria  
 Integración conceptual de lo analizado en las unidades  
 Presentación de Trabajos Prácticos en tiempo y forma  
 Empleo de vocabulario adecuado en las presentaciones escritas.  
 Participación en clase

**Los criterios de acreditación establecidos son:**

1. **Condiciones:** Todos los cursantes deberán tener aprobadas sin excepción las materias previas correlativas, Introducción a las Relaciones Laborales y Psicología General.
2. **Promoción Directa:** Se alcanza con calificación mínima de 7 (siete) puntos en cada una de las instancias de evaluación.
3. **Asistencia** al 80% de las clases.
4. **Presentación Trabajo Práctico Grupal y Defensa Oral Individual**, que corresponden a dos notas independientes.
5. **Examen Final Oral y Mapa Conceptual:** Se aplicará a aquellos cursantes que no hayan obtenido la promoción directa mencionada en punto 3. Se tomará en cuenta la evaluación y la acreditación lograda por cada alumno regularizado. Los Alumnos deberán confeccionar para la instancia de examen final, un mapa conceptual vinculando la totalidad de los temas y conceptos que forman parte de la bibliografía obligatoria.

## CONTENIDOS

### Unidad 1: Capital Intelectual. Trabajador del Conocimiento. Agenda de RRHH. Selección por Competencias y Desempleo

La Productividad del trabajador manual. La productividad del trabajador del conocimiento. Cuál es la Tarea? Autonomía. Innovación. Aprendizaje y enseñanza permanentes. Los tecnólogos. El trabajo del conocimiento como sistema.

El Capital Intelectual. Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio. Componentes del Capital Intelectual. Importancia de los Cuatro Activos. Uso de Indicador de Capital Intelectual en la empresa.

La Futura agenda para la competitividad: recursos humanos. Desafíos. Las implicaciones de los desafíos empresarios. La naturaleza cambiante de los recursos humanos. Estudios de Casos en empresas. Un modelo para múltiples Roles: Socio de negocios. Socio estratégico. Experto administrativo. Adalid de los empleados. Agente de cambio.

Por qué Selección Por competencias??

Talento y competencias. El rol de la motivación. De las competencias al talento. Qué es un comportamiento? Relación entre comportamientos y competencias. Apertura del talento en competencias.

La Selección de Personas en Contextos de Alto Desempleo

Dificultades en la selección de personas. El desempleo visto desde todos los ángulos. A pesar del desempleo qué pasa en el mercado laboral. Análisis de algunos términos: empleo, empleabilidad, desempleo. Los marginados. El desempleo de larga duración. Empleabilidad. El área de RRHH deber asumir un rol social? Selección por competencias en el siglo XXI

## Bibliografía Unidad 1

1. Drucker, Peter; “Los Desafíos de la Administración en el Siglo XXI”, La Productividad del Trabajador del Conocimiento. Cap. 5. Editorial Sudamericana, 1999.
2. Brooking, A. “El Capital Intelectual Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio”; Paidós Cap. 1 y 2, 1997.
3. Ulrich, Dave; “Recursos Humanos Champions”. Cap. 1 La futura agenda para la competitividad: recursos humanos. Cap. 2 La Naturaleza cambiante de los recursos humanos, un modelo para múltiples roles. Editorial Granica, 2007
4. Alles, Martha, “Selección por Competencias”, Cap. 1 y 2. Granica, 2012.

## Unidad 2: Procesos y Técnicas en Selección de Candidatos

### Descripción y Requerimiento del Puesto

Descripción del Puesto y Recogida de información. Análisis de Áreas de Resultados. Análisis de Situaciones Críticas. Análisis de los Requerimientos objetivos para el Descriptivo de Puestos. Análisis de los Requerimientos del Entorno Social del Puesto de Trabajo. Análisis de Competencias Conductuales requeridas para el Puesto de Trabajo. Definición del Perfil Motivacional Idóneo para el Puesto de Trabajo.

### Planificación de una Búsqueda y Selección

Pasos para un proceso de selección. Elección de métodos y canales de búsqueda según el nivel de la selección a realizar. Pasos del proceso de selección a cargo del Área de RR.HH. El anuncio. Cómo planificar un proceso de selección. Reclutamiento de Personas. Investigación Interna y Externa. Medios de Reclutamiento. El Uso de Internet para publicaciones laborales. Selección del Postulante.

### Selección de Personal

Concepto de Selección de Personal. Bases para la Selección de Personas: Recolección de información acerca del Perfil del Puesto y del Candidato. Entrevista de Selección. Pruebas de conocimiento o capacidad. Selección de Currículum Vitae. Planeamiento y Desarrollo de Entrevista Focalizada. Información Mínima que se deriva de la Entrevista Focalizada.

### Métodos de Evaluación

Aplicación de Pruebas Psicológicas Individuales y Grupales. Aplicación de Pruebas de Conocimientos Técnicos y Pruebas Situacionales. Assessment Centre Method. Introducción y Aspectos Generales. Detección y Desarrollo del Potencial. Noción de Potencial. Métodos Tradicionales de Identificación de Potencial. Relación del Assessment Center con la Gestión de Recursos Humanos. Entrevistas Avanzadas y en Profundidad. Análisis Profundo de Competencias Conductuales y Laborales.

### Negociación, Comunicación e Incorporación del Postulante

Preparación de la candidatura final. Redacción del Informe Final. Referencias laborales. Trámites de admisión. Inducción. Concepto. Finalidad. Etapa de Integración con el Área de Capacitación. La entrevista de salida. Evaluación y control de los resultados. Comunicación y ética durante un proceso de selección. Relación con desempleados, no ingresantes y consultoras.

## Bibliografía Unidad 2

1. Ansorena Cao Alvaro de, “15 Pasos para la Selección de Personal con Éxito-Métodos e Instrumentos”, Paidós 1996.
2. Alles, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias-Casos”, Cap.3, Relevamiento de Perfil por Competencias, Granica 2005
3. Alles, Martha, “Selección por Competencias”, Cap. 5. Planificación de una Selección. Granica, 2012.
4. Alles Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias-Casos”, Cap. 4, Registro de la Entrevista por Competencias, Granica 2005.
5. Alles, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias-Casos”, Cap.5, Negociación, Oferta y comunicación a los descartados. Granica 2005.
6. Alles, Martha, “Selección por Competencias”, Cap.8 Negociación, Oferta e Incorporación: Las referencias laborales. Los trámites de admisión. La inducción. La Entrevista de salida, Granica, 2012.
7. Alles, M., “Selección por Competencias”, Cap.9 Comunicación y Etica durante un proceso de Selección, Granica, 2012

### Unidad 3: Competitividad de las Pymes. Fortalezas y Debilidades. Emprendedor y Proyecto. Estrategias Fundacionales

Problemáticas y oportunidades de las empresas pequeñas: fortalezas y debilidades, características del funcionamiento y del proceso de creación. Introducción al análisis estratégico.

El significado de la competitividad empresarial: concepto de competitividad y ventaja competitiva; competitividad y dirección empresarial; la actitud estratégica; la misión del Emprendedor y de su proyecto.

Las decisiones estratégicas fundacionales.

#### Bibliografía Unidad 3

1. José María Gómez Gras, Estrategias para la Competitividad de las Pymes– Mac Graw-Hill - Cap. 1 y 2 -

### Unidad 4: Rasgos y Desafíos de las Pymes y las empresas familiares. El Talento en las Organizaciones

Singularidades de la empresa familiar. Ítems centrales para gestionar la empresa familiar. El modelo de riesgo estructural. La sucesión clave de la continuidad.

Talento. Resultados: innovar o morir; talento para enamorar; de la estrategia al talento. Singularidades de la empresa familiar. Cómo detectar y potenciar el talento interno. La inminente escasez de cualificación y de mano de obra calificada

#### Bibliografía Unidad 4

1. Ernesto Niethardt, “Pymes Rasgos y desafíos de las Pymes y las empresas familiares”. Cap. 1 al 4, Universidad Siglo XXI
2. Javier Blanco Belda, Raquel Fernandez León, Carlos Pellegrin Fernandez Lopez, “Desarrollo del Talento” Pearson Prentice Hall Cap. 4 - Pág 87 al 114.
3. Erickson y Morrison Dychtwald. “Retención del Talento” - Harvard Business School Press – Cap. 1 y 2 - Pág 23 a 58.

### Unidad 5 Indices de Control de Gestión en un Proceso de Selección. La importancia de la RSE y el Empleo

El Rol del especialista en Empleos o Selección en relación el enfoque estratégico. Qué lugar debe ocupar el área de Empleos en la estructura del sector de RRHH. Un Enfoque de Costos. Por qué y para qué los Indicadores de Gestión. Indicadores de control de gestión aplicables al área de Empleos. Costo por Empleado, Costo por fuente de reclutamiento, Tiempo de respuesta, Tiempos para cubrir el puesto, Tiempos para comenzar, Grado de aceptación de ofertas, Grado de satisfacción del cliente interno o externo. Una reflexión final sobre indicadores. Anexo: Indicadores utilizados en el ámbito de las organizaciones en relación con los procesos de selección.

Definición de la RSE. Claves de la RSE. Una nueva Cultura. Marketing 3.0. La RSE requiere coherencia con los valores. Marketing Social Empresarial. El aporte del Marketing Social y la sostenibilidad. Una aproximación a la Responsabilidad Social Empresaria en Argentina. Un marco institucional e internacional: el Pacto Global. El Pacto Global en Argentina. Caracterización de la intervención social de las empresas.

#### Bibliografía Unidad 5

- Martha Alles, “Selección por Competencias”, Cap.10 Aplicación de Indices de Control de Gestión en un Proceso de Selección, 2012
- Mendive Eber Daniel, “Marketing Social, Sociotecnia para el bienestar e instrumento de RSE, Cap. 2
- Cafiero Mariana Belén, “Una aproximación a la Responsabilidad Social Empresaria en la Argentina”, 2010

### Unidad 6 Herramientas Utilizadas en el Proceso de Selección. Liderazgo en Selección de Candidatos

La Evaluación Psicológica en Selección de Personal.

Qué es una Evaluación Psicológica? Perfiles más frecuentes y Técnicas más utilizadas. Ámbitos de aplicación y encuadre profesional. Diferencias conceptuales entre competencias, capacidades y habilidades. Variables más frecuentemente evaluadas. Técnicas más utilizadas en evaluaciones psicolaborales.

Comunicación Verbal y no Verbal del Postulante en la Entrevista

El Lenguaje del Cuerpo: Los Territorios y Zonas. Los Gestos con las Palmas y los Brazos. Las Manos en la cara. Los Brazos y Piernas defienden. Otros Gestos y Actitudes Comunes. Las Técnicas de Inclusión y Exclusión.

Aplicación de la Grafología en Selección de Personal

Qué es la Grafología? Introducción. Terminología Básica. Espacios y su simbolismo. Zonas grafológicas. Tipos de escritura. Formas: Ejecución y Coligamento. Tamaño de la escritura. Lo que un buscador de empleo debe saber sobre grafología. Rasgos. Espacios. Márgenes. Velocidad. Remate y signos de puntuación. Firma.

La Inteligencia Emocional

Introducción. Qué es la inteligencia emocional. Nuevo concepto en Selección de Personal. Conocimiento de uno mismo. Gestión del humor. Motivación de uno mismo. Control del impulso. Apertura a los demás: Empatía. Simple autoevaluación de inteligencia emocional. La inteligencia emocional y la Eficacia organizativa. La inteligencia emocional, temas en la Creación de paradigmas. IE grupal y su influencia en la efectividad del grupo.

Aspectos del Liderazgo en Selección

El poder de la inteligencia emocional. El liderazgo primal. El Liderazgo Resonante y Disonante. Características del liderazgo resonante y discordante. En qué se basan ambos liderazgos?. Otras Tipologías de liderazgo consideradas en selección de personal.

## Bibliografía Unidad 6

1. Albajari, V.y Mames, S., "La Evaluación Psicológica en Selección de Personal - Perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas"; Paidós (2005)
2. Allan Peace, "El Lenguaje del Cuerpo". Editorial Planeta, 1994
3. Peace Allan y Bárbara, "El Lenguaje del Cuerpo" Editorial Amat, 2006 BIBLIOGRAFIA BLOG
4. Andrea Minervini, "Curso de Grafología- Somos lo que escribimos". Latinoamericana Editora, 2007.
5. Cherniss, C. (2001). LA inteligencia emocional y la eficacia organizativa. En D. Goleman & C. Cherniss. Inteligencia Emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. (pp. 35-46). Barcelona: Kairós.
6. Goleman, D. (2001). Inteligencia emocional. En D. Goleman & C. Cherniss. Inteligencia Emocional en el trabajo: Cómo Seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. (pp. 47-62). Barcelona: Kairós.
7. Urch Druskat, V & Wolff, S. (2001). Inteligencia emocional grupal y su influencia en la efectividad del grupo. En D. Goleman & C. Cherniss. Inteligencia Emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. (pp. 203-230). Barcelona: Kairós.
8. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee, "El Líder Resonante crea más", Editorial Sudamericana, 2008
9. María Esther Antezana, "Lider Resonante Vs. Lider Disonante", Revista Divulgación Procurar Recursos N° 45 y 46, 2009

## Unidad 7 Nuevas Tecnologías Aplicadas al Trabajo, Social Media y Sistemas de Evaluación Digitalizada de Personas.

Teletrabajo y Nuevas Tecnologías Aplicadas al Trabajo Qué es el Teletrabajo?. Definiciones. Antecedentes. Beneficios del Teletrabajo. Ideologías del teletrabajo. Norteamérica y Europa en la disputa por el sentido político de la remotivación laboral.

Social Media y Selección de Personas. Reclutamiento 2.0 y Headhunting 2.0

Social media una nueva forma de estar en contacto con el mercado. Conectividad e inmediatez. Información disponible y selección de personas. Atracción 2.0. Reclutamiento de personas antes del social media. Reclutamiento 2.0. Información en la red vs. Antecedentes laborales. Primera selección y social media. Las redes sociales ofrecen servicios de reclutamiento. Headhunting y headhunting 2.0. Otras aplicaciones. Confirmación de información previa al ingreso.

Evaluación Digitalizada de Candidatos.

Oferta de evaluaciones digitalizadas para empresas y consultoras. Conceptos sobre la Aplicación Sistemas digitalizados HOGAN. Sistemas digitalizados DISC. Sistemas digitalizados PDA.

## Bibliografía Unidad 7

1. Sonia Boiarov, "Cómo empiezo a Teletrabajar?" Cap. 1 Qué es el teletrabajo?
2. Paula Lenguita, "Ideologías del teletrabajo. Norteamérica y Europa en la disputa por el sentido político de la remotivación laboral", en Arturo Fernández (ed.), Estado y sindicatos en perspectiva latinoamericana, Buenos Aires, Prometeo, 2007, pp. 35-63.
3. Martha Alles, "Social Media y Recursos Humanos" Cap.6 Social Media y Selección de Personas. Reclutamiento 2.0 y Headhunting 2.0, Granica 2012
4. Trabajo de Investigación: Sistemas Digitalizados de Evaluación en Recursos Humanos. HOGAN/DISC/PDA, 2012.

## Unidad 8 Incorporación de jóvenes profesionales al mundo laboral; su paso previo por becas y pasantías. Incertidumbres, posibilidades, competencias

Integrando Jóvenes profesionales a la organización: Los programas de jóvenes profesionales y el sistema de recursos humanos. Profesionales Jóvenes: competencias requeridas. Necesidades. Objetivos. Campos de formación. Residencias. Tutorías. Incertidumbres de los Jóvenes Profesionales. Dificultades de la empresa y de los jóvenes en la integración de las partes (educación – trabajo). Conceptualización de Pasantías y otras formas vinculadas a educación trabajo. Pasantías y trabajo informal. Modelos de Convenios de Pasantías y Prácticas Laborales. Reglamento de Becas. Avisos de pasantes. Leyes que las regulan. Otras formas de empleo. Trabajo por proyectos. Trabajo en Equipos. Los equipos y nuevas necesidades. Equipos, empowerment y aprendizaje.

## Bibliografía Unidad 8

1. Ernesto Gore, "La Educación en la Empresa-Aprendiendo en contextos organizativos". Cap. 12-"Integrando profesionales jóvenes a la organización. Ediciones Granica. Argentina.
2. Ernesto Gore, "La Educación en la Empresa-Aprendiendo en contextos organizativos" Cap. 13-"Trabajo en Equipos". Ediciones Granica. Argentina.

### En blog de cátedra.

1. Nueva Ley de pasantías N° 26427.
2. Reglamentación de la Ley de Pasantías
3. Pasantías en el secundario vs. trabajo informal - Hilma Ré
4. Modelos de convenios: Pasantías y Prácticas laborales.
5. Modelo de reglamento de becas.
6. Modelo de avisos solicitando pasantes.
7. Preguntas frecuentes Jóvenes profesionales CABA