



- **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA**
- **FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**
- **CARRERA RELACIONES LABORALES**
- **CATEDRA: EMPLEO**
- **CICLO LECTIVO: 2022**
- **CUATRIMESTRE: 1ro.**
- **Mail: catedrantezana@gmail.com**
- **Blog de la Cátedra: <http://socialesunlzeempleo.blogspot.com/>**

INTEGRANTES DE LA CATEDRA

- **PROFESOR TITULAR:** Lic. María Esther Antezana
- **JEFE DE TRABAJOS PRACTICOS:** Lic. Marcelo Mamondez
- **JEFA DE TRABAJOS PRACTICOS:** Lic. Laura Encina
- **AYUDANTE AD HONOREM:** Micaela Toloza

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 el 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, sus clientes internos y clientes externos.

La propuesta académica es brindar una visión global de la importancia de todas estas funciones en las organizaciones, desarrollar en particular el área de Atracción, Selección y Retención de Personal, como proceso determinado por competencias laborales y aspectos tecnológicos vigentes como la digitalización industrial y colaborativa en procesos ágiles.

Asimismo, la cátedra considerará la identidad personal y la identidad laboral; ésta última define quien es uno en el desempeño de un rol específico en la sociedad, siendo miembro de un grupo particular y reconociendo características específicas que lo definen como persona única. La identidad se construye en el contexto en el cual interactúa el individuo, su acción y su compromiso; consideramos que las relaciones e interacciones entre las personas y sus entornos de trabajo, constituyendo un campo de construcción de identidades, y entre ellas la identidad laboral.

De la misma forma, plantea el abordaje del trabajo y el empleo desde la perspectiva de género, dirigiendo el foco hacia la inclusión y el cambio cultural en las organizaciones. Asimismo, propone a los alumnos el análisis y estudio de temas de actualidad como conectividad, la competitividad, la tecnología y economías de plataformas digitales. Con la misma importancia se abordan diferentes modelos de gestión con diversidad de enfoques que abarcan las Pymes, la responsabilidad social empresaria y los individuos mismos tanto como trabajadores, emprendedores y profesionales 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; con las incertidumbres, posibilidades, competencias, aprendiendo a medir resultados, manejar la negociación y aprender a gestionar el área de recursos humanos.

Por último, se abordará la cuestión del trabajo vivo, poniendo el foco en el sujeto que trabaja. En el atravesamiento de las dimensiones biológicas, socio-históricas, económicas, culturales y psicológicas que repercuten en la calidad de vida. Por tal motivo, se abordan los riesgos psicosociales que podrían afectar la salud mental teniendo en cuenta la posibilidad de diseñar perfiles de puesto que promuevan la salud integral en el trabajo y el empleo.

OBJETIVO GENERAL

- Que el estudiante logre conocer y comprender el marco teórico referido a identidad personal y laboral, la importancia de la productividad del trabajador del conocimiento, asimismo entender procesos, metodologías y tecnologías aplicadas a los fines de reclutamiento y selección de personal en las organizaciones.
- Que el estudiante logre analizar e interpretar los diferentes enfoques relacionados con el mundo del trabajo y la problemática del trabajo y el empleo; adquirir metodologías y herramientas 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 Procesos y Técnicas de Búsqueda y Selección de personal.
- Identificar Competencias Laborales requeridas en diferentes puestos de trabajo.
- Incorporar los nuevos Roles Múltiples en la agenda de Recursos Humanos
- Interpretar Rasgos y Desafíos de las Pymes y empresas familiares
- Gestionar Indicadores de medición aplicables para gestión del empleo.
- Conocer la importancia de Negociación
- Reconocer RSE, compromiso social con el medio ambiente
- Comprender diversas Modalidades de Trabajo a través de tecnología y las TIC's
- Valorar Social Media y entornos disruptivos en el área de capital humano
- Incorporar la perspectiva de género en los procesos de selección de personal.
- Los programas de jóvenes profesionales y el sistema de recursos humanos
- Comprender importancia de las relaciones entre trabajo y subjetividad promoviendo la salud mental.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

El desarrollo de esta cátedra estará compuesto por clases semanales presenciales; en donde se introducirá el análisis, la relación temática y la reflexión de los temas propuestos de 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 los temas desarrollados en clase. Los alumnos tendrán actividades de carácter grupal donde se permitirá combinar métodos online para la presentación de trabajos prácticos a los fines de integrar los conceptos trabajados.

CRITERIOS DE EVALUACION Y ACREDITACION

- 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, ellas son: Introducción a las Relaciones Laborales y Psicología General. La cátedra sugerirá como requerimiento contar con la cursada de *Metodología de la Investigación Social* a fin de realizar en forma efectiva aspectos de investigación que la materia requiere.

- **2. Regularidad de la Asignatura:** Se alcanza con la aprobación de un *Parcial individual*, una serie de *Trabajos Prácticos Específicos trabajados en forma grupal*, que serán coordinados por representantes de la cátedra, un *Recuperatorio* y una *evaluación de Concepto*. Cada alumno deberá contar con un total de cuatro notas con calificaciones de 4 (cuatro) o superior para su regularidad.
- Asimismo, la cursada **otorgará promoción directa de la asignatura**, si cumple con lo expuesto en el punto 2 con calificaciones de 7 (siete) o superior.
- La cursada otorgará **reconocimiento de trabajos prácticos** realizados del año 2021; para trabajos correspondientes a otros años será requerida actualización consultada con la Cátedra.
- **3. El Examen Final será oral y con presentación de Mapa Conceptual**, aquellos alumnos que hayan alcanzado la regularidad deberán confeccionar un mapa conceptual, vinculando la totalidad de los temas y conceptos que forman parte de la bibliografía obligatoria.
- **4. Asistencia** al 80% de las clases.
- **5. Exámenes Finales en Condición Libre:** Se informa que las condiciones para examen final libre se consultarán previamente con la Cátedra para su modalidad.

• CONTENIDOS

Unidad 1: Trabajador del Conocimiento. Agenda de RRHH. Identidad Laboral. 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. 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.

Identidad Personal. Identidad Laboral. Análisis del Concepto en el contexto actual del mundo del trabajo. Principales Transformaciones.

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 debe 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. 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
3. Moreno Hurtado, María Alejandra, “Identidad Laboral: Análisis del Concepto en el Contexto Actual del Mundo del Trabajo”. Ensayo Salud y Administración, Volumen 5, 2018
4. Alles, Martha, “Selección por Competencias”, Cap. 1 y 2. Granica, 2012.

Unidad 2: Procesos y Técnicas en Selección de Candidatos

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 Area 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 Entrevista Focalizada.

Entrevistas Avanzadas y en Profundidad. Análisis Profundo de Competencias Conductuales y Laborales. Preparación de la candidatura final. Redacción del Informe Final.

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” Cap.3 Análisis y Descripción de Puestos, Granica 2015
3. Alles, Martha; “Dirección estratégica de Recursos Humanos- Gestión por Competencias” Cap.4, Atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos, Granica 2015
4. Alles, Martha; “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias-Casos”, Cap.3, Atracción de los Mejores Candidatos, Granica 2005
5. Alles, Martha, “Selección por Competencias”, Cap. 5. Planificación de una Selección. Granica, 2012.
6. Alles, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Gestión por Competencias-Casos”, Cap. 4, Entrevistas y Evaluaciones, Granica 2005.

Unidad 3: 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 3

1. Martha Alles. Selección por competencias. Cap. 10. Aplicación de índices de control de gestión en un proceso de selección.
2. Daniel Eber Mendive. Marketing Social (Segunda Edición). Sociotécnica para el bienestar e instrumento de RSE. Cap. II Responsabilidad Social Empresaria y Marketing Social Empresarial.
3. Maria Belén Cafiero. Memoria Académica UNLP-FaHCE. Una aproximación a la Responsabilidad Empresaria en Argentina.

Unidad 4: Herramientas de Evaluación Utilizadas en el Proceso de Selección.

Evaluación Psicológica en el ámbito laboral. Técnicas más utilizadas. Ámbitos de aplicación y encuadre profesional. Variables más frecuentemente evaluadas. Técnicas más utilizadas en evaluaciones psicolaborales. Evaluaciones Específicas. La Entrevista BEI o por Incidentes Críticos. Assessment Center Method.

Pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas en relación con el conocimiento. 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.

Comunicación Verbal y no Verbal del Postulante en la Entrevista. El Lenguaje del Cuerpo: Los Territorios y Zonas. Gestos de palmas y Brazos. Manos en la cara. Brazos y Piernas defienden. Otros Gestos y Actitudes Comunes. Técnicas de Inclusión y Exclusión.

Grafología en Selección de Personal. ¿Qué es la Grafología? Terminología Básica. Espacios y su simbolismo. Zonas grafológicas. Tipos de escritura. Formas: Ejecución y Coligamento. Tamaño.

Bibliografía Unidad 4

1. Albajari, V.y Mames,S., “La Evaluación Psicológica en Selección de Personal - Perfiles más frecuentes y Técnicas más utilizadas”; Paidós (2005)
2. Alles, Martha, “Selección por Competencias”, Cap 7. Evaluaciones Específicas; Granica 2010
3. Peace Allan y Bárbara, “El Lenguaje del Cuerpo. Cómo interpretar a los demás a través de sus gestos” Editorial Amat, 2006
4. Andrea Minervini, “Curso de Grafología- Somos lo que escribimos”. Latinoamericana Editora, 2007.

Unidad 5: Nuevas Modalidades Aplicadas al Trabajo y Social Media

Surgimiento de nuevas modalidades de trabajo en la economía digital. ¿Qué es la economía de plataformas? Caracterización y tipologías de la economía de plataformas. Una aproximación al alcance del fenómeno a nivel global. El caso de Argentina: plataformas presentes en el país. Relaciones laborales predominantes en la economía de plataformas. Las condiciones laborales de los trabajadores en el marco de las plataformas.

Social Media y Selección de Personas. Atracción 2.0; 3.0 y 4.0. Reclutamiento 2.0, 3.0 4.0. Social media una nueva forma de estar en contacto con el mercado. Conectividad e inmediatez. Información disponible y selección de personas. Reclutamiento de personas antes del social media. Reclutamiento 2.0. Información en la red vs. Antecedentes laborales.

Headhunting y Headhunting 2,0, 3.0 4.0. Otras aplicaciones. Confirmación de información previa al ingreso. Atracción y Reclutamiento 3.0 y 4.0: Reclutamiento Móvil, la nueva forma de reclutar. Beneficios del Reclutamiento Móvil.

La digitalización industrial y colaborativa. Los sistemas ciber-físicos los ejes de la Industria 4.0. Convergencia del conocimiento y la combinación de tecnologías. Nociones de Cultura Agile, entorno disruptivo y Recursos Humanos.

Bibliografía Unidad 5

1. Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E. y Ernst, C. (2019). *Economía de plataformas y empleo ¿Cómo es trabajar para una App en Argentina?* (pp 13-39) CIPPEC-BID - OIT. Buenos Aires, 2019.
2. Martha Alles, “Social Media y Recursos Humanos” Cap.6 Social Media y Selección de Personas. Reclutamiento 2.0 y Headhunting 2.0, Granica 2012
3. E-Book, Talent Clue, Reclutamiento 3.0: Reclutamiento Móvil, la nueva forma de reclutar
4. Catalano, Ana; “Tecnología, innovación y competencias ocupacionales en la sociedad del conocimiento”; OIT 2018.
5. Casalet; Mónica; La digitalización industrial un camino hacia la gobernanza colaborativa. Cap. I, Casos; CEPAL 2018
6. ADRHA; Cultura Agile y Recursos Humanos. Los desafíos de un entorno disruptivo. 2019

Unidad 6: Trabajo y Empleo desde la perspectiva de Género

El género del trabajo. Entre la casa, el sueldo y los derechos. Empoderamiento y autonomía económica de las mujeres; conceptos y argumentos para actuar. Las brechas de género en el mercado laboral argentino y sus determinantes. El rol del Estado: leyes, instituciones y políticas para la igualdad de género.

Políticas y prácticas para desarrollar una cultura organizacional abierta a la diversidad sexual. Se comparten las prácticas que se debieran llevar a cabo para asegurar la equidad durante todo el ciclo de vida del empleado LGBTIQ. Atracción de talentos. Procesos de selección. Proceso de inducción. Desarrollo de carrera. Permanencia y generación de compromiso. Fin de la relación laboral. Monitoreo.

Glosario con conceptos utilizados en cuestiones de género: Diversidad de género. Identidad de género. Roles de género. Patriarcado. Género y poder. Desigualdad de género. Perspectiva de Género. Estadísticas y brechas de género en el mercado de trabajo. Las brechas de género en el mundo, en la región y en la Argentina. Mujeres en el mercado de trabajo. Mujeres en puestos de decisión.

Bibliografía Unidad 6

1. Díaz Langou, G., De León, G., Florito, J., Caro Sachetti, F., Biondi, A. & Karczmarczyk, M. (2019). El género del trabajo. Entre la casa, el sueldo y los derechos. Buenos Aires: CIPPEC-OIT-ONU Mujeres-PNUD.
2. R.E.D. de empresas por la diversidad, Escuela de Negocios, Universidad Torcuato Di Tella. (2016). Hacia el cambio cultural. (pp 40-48) Ciudad de Buenos Aires. Autor.
3. R.E.D. de empresas por la diversidad, Escuela de Negocios, Universidad Torcuato Di Tella. (2017). Guía de género para empresas: hacia la paridad. (pp 12-28) Ciudad de Buenos Aires. Autor.

Unidad 7: Incorporación de jóvenes profesionales al mundo laboral. Herramientas. Incertidumbres, posibilidades y 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). Trabajo por proyectos. Trabajo en Equipos. Los equipos y nuevas necesidades. Equipos, empowerment y aprendizaje.

La situación educativa-laboral de las juventudes: América Latina y Argentina.

Bibliografía Unidad 7

1. Ernesto Gore. La Educación en la Empresa. Aprendiendo en contextos organizativos. Capítulo 12. Integrando profesionales a la Organización. Edición Granica Argentina.
2. Ernesto Gore. La Educación en la Empresa. Aprendiendo en contextos organizativos. Capítulo 13. Trabajo en equipos. Edición Granica Argentina.
3. Ana Miranda, Miguel Alfredo y Julio Zelarrayan. Documento de Trabajo N 5. FLACSO Arg. Área Sociedad y Vida contemporánea. Abril 2021. La situación educativa-laboral de las juventudes: América Latina y Argentina.

Unidad 8: Negociación, Oferta e Incorporación del Postulante

La negociación en un proceso de selección. La importancia de tener una alternativa. ¿Quién negocia? La oferta por escrito. Referencias laborales. Trámites de admisión. Inducción. La entrevista de salida. Concepto. Finalidad. Etapa de Integración con el Área de Capacitación. Evaluación y control de los resultados. Comunicación y ética durante un proceso de selección. Relación con desempleados, no ingresantes y consultoras. Negociar una Entrevista de Trabajo.

Resolución de conflictos. Obstáculos, Tácticas y Oportunidades. Cómo aplicarlo en la gestión diaria de incorporación de candidatos.

Bibliografía Unidad 8

1. Alles, Martha, "Selección por Competencias", Cap.8 Negociación, Oferta e Incorporación. Granica, 2012.
2. Guido Stein - Kandarp Mehta. Harvard Deusto Business Review. Negociar una entrevista de trabajo.
3. Roger Fisher - William Ury - Bruce Patton. Si...;De acuerdo! Cómo negociar sin ceder
4. Josep Redorta. Capítulo 6, 7 y 8. Paidós. No más conflictos. Cómo resolver conflictos, diferencias y problemas en las organizaciones.
5. Harvard Business. Impact Media. Negociar con resultados. Cree valor. Identifique oportunidades. Tácticas de negociación. Obstáculos para llegar a un acuerdo.

Unidad 9: Trabajo y Salud Mental

Trabajo y subjetividad, una mirada hacia la relación del trabajo en la salud desde una perspectiva integral que aborde la salud mental como un proceso determinado por componentes históricos, socio-económicos, culturales, biológicos y psicológicos.

El trabajo desde un punto de vista humano. Sufrimiento e inteligencia. La inteligencia del cuerpo y la "cuerpropiación". Subjetividad, trabajo y acción. La subjetividad entre experiencia singular y acción colectiva.

Las relaciones del hombre en su trabajo. Las tensiones producidas en la confrontación entre subjetividad y trabajo. El trabajo como evento de creación o como mercancía.

La organización del trabajo. Los factores psicosociales. El sufrimiento en el trabajo como obstáculo a la inserción social, desarrollo personal y sentido vital. Dimensiones del trabajo como potencialmente estresantes. La democratización y participación como alternativa como prevención y promoción de la salud.

Organización del trabajo y factores psicosociales. Condiciones y medio ambiente de trabajo desde una concepción que propicie la salud laboral. Perfiles de puesto que promuevan la protección de la salud y una vida más saludable.

Bibliografía Unidad 9

Dejours, C (2013). Trabajo Vivo II: trabajo y emancipación. (pp. 5-34). Buenos Aires: Topía

Efrom, R., Bigliani, G., Berman, S.; & De García Reinoso, R. (1973) Psicopatología del trabajo. En Amable, M. (Comp), Trabajo y salud mental: el trabajo, las instituciones y la subjetividad. (pp. 59-66). Rio Cuarto: UniRio Editora.

Garaño, P. (2013). Los factores psicosociales en debate. En Amable, M. (Comp), Trabajo y salud mental: el trabajo, las instituciones y la subjetividad. (pp. 69-82). Rio Cuarto: UniRio Editora.

Amable, M. (2013). Organización del trabajo y factores psicosociales. En Amable, M. (Comp), Trabajo y salud mental: el trabajo, las instituciones y la subjetividad. (pp. 83-92). Rio Cuarto: UniRio Editora.