



Universidad Nacional de Lomas de Zamora



## **“ANEXO I”**

**Resolución N° CAE /04/11**

**ASIGNATURA:** ADMINISTRACION DE PERSONAL

**CARRERA:** LIC. EN ADMINISTRACION

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRACIÓN – CICLO SUPERIOR

**TITULAR A CARGO DE LA ASIGNATURA:** RAUL E. FIGOLI

### **1. FUNDAMENTO Y JUSTIFICACIÓN**

La Administración de Personal (Recursos Humanos / Factor Humano / Capital Humano), constituye una de las “ramas” de la Administración.

En una Organización, tienen lugar varias de esas ramas que, en general coinciden con la denominación que adoptan las distintas áreas funcionales de la Organización, a saber: Finanzas, Comercialización, Producción, etc. Pero la característica sobresaliente de la Administración de Personal, está dada por el hecho de que este “factor” / “recurso” tiene que ser administrado en absolutamente todas las áreas funcionales; y la moderna administración del mismo adopta la forma de descentralización, es decir, que cada Gerente, cada Jefe, cada Supervisor, cada Capataz, cada Encargado... debe ser el verdadero administrador del personal que de cada uno de ellos depende.

Pero no lo administrará a su libre albedrío, sino bajo las políticas, normas y procedimientos implementados por la Dirección Superior, a propuesta de la Gerencia de Administración de Personal, que a su vez tendrá a su cargo el monitoreo sobre el fiel cumplimiento de la normativa vigente, en toda la Organización.

Todo lo precedentemente señalado, justifica la inclusión de la asignatura en la Licenciatura en Administración. Ello no obsta, para tener en cuenta que resultaría de muchísima utilidad que también formara parte –aunque fuera como materia optativa- de la carrera de Contador Público.

Asimismo, los contenidos de la Administración de Personal contribuyen al perfil del egresado L.A., en el sentido de que cualquiera fuere la función que el mismo asuma en relación de dependencia, en la medida que posea personal dependiente utilizará dichos contenidos.

Además, cabe señalar que la disciplina forma parte de las incumbencias profesionales del Licenciado en Administración, conforme la legislación de los CC.PP.CC.EE. .

En otro orden, se estima de utilidad destacar que según encuestas realizadas últimamente, surge una tendencia a modificar la denominación de “Personal” por la de “Recursos Humanos”; y más recientemente por la de “Capital Humano”.

En la librería Amazon (Internet) hay más de dos mil libros sobre el tema. La base de datos Lexis-Nexis (Internet), catalogó más de cuatrocientos artículos; en la misma fuente, el buscador Netfind encontró más de dos millones de páginas de red en todo el mundo con la frase “Capital Humano”.

Según Theodore Schultz (Premio Nobel de Economía 1979), el desarrollo económico y social no depende sólo de la disponibilidad de recursos naturales. Contrariamente a lo que pensaron los economistas, está supeditado a la calidad del factor humano; el ser humano posee la inteligencia y la creatividad suficientes para no depender de las fuentes de energía y de sus cultivos.

Para Schultz, la educación y la investigación científica son las “inversiones” que producen mayor rentabilidad.

En 1992, Gary Becker recibió el Premio Nobel de Economía por sus teorías sobre el Capital Humano, lo que sumó más interés por el concepto, y desde entonces hasta la fecha el número de artículos sobre el tema ha crecido geométricamente, casi duplicándose año tras año.

Desde el antiguo concepto de “Oficina de Personal” sólo abocada a controlar la asistencia, confeccionar legajos y liquidar sueldos, se fue migrando a la idea de “Administración de Personal” (diagrama ACME de actividades funcionales) ampliando el campo de gestión, con la incorporación de los estudios y conclusiones surgidos de las investigaciones de sociólogos y psicólogos que conformaron las corrientes del Comportamiento Humano en las Organizaciones.

En la pasada década del noventa cobró popularidad la llamada Administración de Recursos Humanos.

La noción de “recurso” puede llevar a la interpretación de que es algo que se utiliza y se agota, lo cual está muy lejos de la realidad si de seres humanos se trata.

El término “recursos” aparece como un elemento discordante. Cabe preguntarse, ¿es el ser humano un recurso?; ¿acaso es un factor más de la producción como los insumos o la materia prima?; ¿no debería considerarse un factotum en lugar de un recurso? De ahí la tímida aparición de otra denominación: Administración del Factor Humano.

El término CAPITAL HUMANO puede concebirse como una metáfora, si se toma en términos de activos monetarios. Pero adquiere otra significación si se piensa que un empleado puede generar valor y contribuir de manera especial al éxito de una gestión. Al mismo tiempo, es un inversor, dado que, según ciertas circunstancias, se compromete al éxito y hasta puede usufructuar los “beneficios” obtenidos.

No hay duda de que, obtener Capital Humano, incrementarlo cualitativamente, evaluarlo, fortalecerlo, desarrollarlo y revalorizarlo, evitando su “depreciación”, debe ser el propósito de las nuevas políticas de gestión organizacional.

Por último, otro concepto asociado es el de “Capital Intelectual”.

Podría afirmarse que el Capital Intelectual constituiría el know-how de una Organización. Es el entorno del Capital Humano y a la vez su componente. Y es en la “gestión del conocimiento” donde el Capital Humano se incrementa y produce “utilidad”. Capital Humano y Capital Intelectual son un proceso en constante reciprocidad. El Capital Intelectual será el valor agregado generado con un acertado manejo del Capital Humano, y por su parte, éste hace su eclosión a través de la puesta en práctica sistemática de una “gestión del conocimiento”.

Todo lo precedentemente expuesto no son más que reflexiones y aportes para cuando llegue el momento de que las autoridades analicen una modificación del actual programa de la materia Administración de Personal y evalúen la conveniencia o no de cambiar dicha denominación.

## **2. UBICACIÓN DE LA ASIGNATURA DENTRO DEL PLAN DE ESTUDIOS**

La Administración de Personal se ubica dentro del campo de la Administración, y constituye una de las Áreas de máxima responsabilidad en todo tipo de Organización.

En toda gestión, los resultados se obtienen a través de personas; y son personas también las que, en última instancia, adoptan decisiones.

Psicosociología de la Organización (en otros Planes de Estudio “Comportamiento Organizacional”) es la asignatura que precede en cuanto a hilación temática a Administración de Personal. Si bien existen materias posteriores con interrelaciones significativas, no se da en el Plan vigente en la UNLZ la situación de otras Casas de Estudios, que cuentan en sus planes con una Administración del Capital Humano II, para culminar con Planeamiento Estratégico del Capital Humano.

## **3. OBJETIVOS GENERALES**

La Administración de Personal aplicará las secuencias lógicas de todo proceso de Administración: Planificar, Organizar, Coordinar, Dirigir y Controlar.

Inmersa en el mismo, procurará generar todas las condiciones necesarias para el cumplimiento de metas y logro de objetivos organizacionales, analizando, evaluando y aplicando todas las variables necesarias para eficientizar la gestión.

Atender, comprender, participar, motivar, retribuir, son algunas de las cuestiones que adquirirán relevancia para el logro de una confluencia armónica entre Cultura Organizacional y Clima Laboral. Pero todo ello, bajo la guía de un término imprescindible cuando de seres humanos se trata: EQUIDAD.

## **4- CONTENIDOS MINIMOS**

### **A) CONTENIDOS MINIMOS SEGÚN PLAN NORMALIZADOR:**

Naturaleza de los sistemas socio-técnicos. Estructura y funciones del área personal. Alcances de las relaciones Industriales. Tratamiento de los conflictos y convenios laborales. Condiciones fijadas por la legislación de trabajo. Métodos para la búsqueda, selección y entrenamiento del personal. Programas de capacitación. Aptitudes, percepciones del rol y rendimiento laboral. Técnicas para la evaluación de puestos de trabajo. Inventario del potencial humano. Sistemas de remuneración e

incentivos. Servicios sociales. Seguridad Industrial. Técnicas de comunicaciones y formas de supervisión en el trabajo.

## **B) CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA POR UNIDAD:**

### **UNIDAD 1. Ubicación de la Administración de Personal, su evolución en Argentina, la influencia de los entornos.**

La Administración de Personal como rama de las Ciencias de la Administración. Antecedentes históricos. Evolución del concepto. Etapas y actividades de la función de Personal: familiar, del hombre de confianza, del jefe administrativo-contable, carismática, de los profesionales, de los especialistas. Actividades tradicionales. Influencia de la Escuela Clásica: las contribuciones de Taylor y Fayol. Aplicación de las teorías del Comportamiento Humano: Mayo, Lickert, Herzberg, Mac Gregor, Maslow y otros.

### **UNIDAD 2 – Aplicación de las Técnicas de Administración de Personal. El proceso de Empleo y Selección. Políticas.**

Incorporación a la gestión, de las Técnicas de Administración de Personal. Análisis de puestos. Descripción de puestos. Perfiles: estándar y profesiograma. Requisitos objetivos y subjetivos. Políticas de Personal. Política de Empleo: influencia del potencial, la edad, el nivel de instrucción, el sexo, los conocimientos adicionales. El proceso de Empleo: Búsqueda, preselección, entrevistas, tests de conocimientos, evaluación psicológica, averiguación de antecedentes, revisión médica, incorporación e inducción.

### **UNIDAD 3 – La Retribución del Personal, Compensaciones y Beneficios. Objetivos y Principios de una Política de Remuneraciones. Las Técnicas de la Administración Salarial.**

Composición de la remuneración. La Evaluación de Puestos: métodos rudimentarios y métodos analíticos y cuantitativos. Pasos para la implementación de una evaluación “por puntos”. El Estudio del Mercado Salarial: preparación, ejecución y utilización de una encuesta de remuneraciones y beneficios. Construcción de una estructura de remuneraciones. Características de la curva salarial. La Evaluación del Desempeño Individual: métodos, objetivos, utilidades y aplicaciones. Beneficios al Personal. Clasificación por alcance y por significado básico.

### **UNIDAD 4 – Trabajadores y Salud - Medicina Laboral y Seguridad Industrial**

La Salud y la Seguridad de los trabajadores. Enfoques Ingenieril y de Recursos Humanos. Los Servicios de Higiene y Seguridad, y de Medicina del Trabajo. Características y objetivos de los Servicios. Condiciones de obligatoriedad. Servicios internos y externos. Requisitos para el ejercicio de las respectivas Jefaturas. Accidentología: causas y costos de los accidentes. Las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo. Normativas aplicables. Indicadores para la toma de decisiones. Ausentismo y Rotación.

### **UNIDAD 5 – Relaciones empleador-trabajador. Derecho Colectivo del Trabajo**

Roles del sindicalismo. Etapas en las relaciones obreros patronales: lucha y confrontación; negociación fructífera; cooperación. Derecho Colectivo del Trabajo. Huelga, paro, trabajo a desgano, etc. Gremios y Sindicatos. Convenios Colectivos de Trabajo. Asociaciones Profesionales.

## **UNIDAD 6 – Planeamiento y Desarrollo de Personal. Capacitación y Plan de Carrera. Importancia de la motivación en el rendimiento y clima organizacional.**

Gestión del Conocimiento. Objetivo general y objetivos específicos de la capacitación del personal. Etapas para el desarrollo de actividades de capacitación. Evaluación temporal de los resultados de la actividad. Conceptualización de Gastos vs. Inversión. Planeamiento de Carrera y Cuadros de Reemplazo. Comunicación interna efectiva. Importancia de la percepción. Influencia del estado de ánimo en el rendimiento. Motivación: su evolución en el tiempo. Remuneración, participación, reconocimiento, teorías de “el trabajo en sí mismo” y “de las expectativas”. La Frustración en el ámbito laboral: causas, grados y manifestaciones.

## **UNIDAD 7 – La nueva concepción de la Administración de Personal. Reemplazo del enfoque “función de apoyo” por el de “función sustantiva”.**

Recursos Humanos como gestión de valor. Formulación y divulgación de una visión de RR.HH. Aprendizaje Adaptativo y aprendizaje Generativo. El empleado como socio estratégico y como agente de cambio. Calidad de vida en el trabajo. La performance institucional a través de los Recursos Humanos. Conceptualización de reciprocidad de “valor agregado” en la relación empleador-empleado.

## **UNIDAD 8 – Calidad Total de la Organización hacia fuera y hacia adentro**

La Calidad Total y el Aseguramiento de la Calidad aplicados a la Administración de Recursos Humanos como gestión de valor. La nueva concepción de “clientes externos” y “clientes internos”. Sistemas de Información Gerencial. La medición. Indicadores de eficiencia. Influencia de la Cultura Organizacional. Medición del Clima Laboral.

## **UNIDAD 9 – La Administración de Personal, el Capital Intelectual, los Talentos y los Resultados**

La era del conocimiento y el talento. Selección de talentos. Fidelización. Desarrollo Gerencial, Coaching y Mentoring. Integración del planeamiento estratégico de la Dirección y el de RR.HH.

## **UNIDAD 10 – La Administración de Personal: más allá del rendimiento y los resultados**

Trabajo y Familia. Trabajo y Salud. Integridad. La discriminación. Acosos en el ámbito laboral. Tipología de las conductas inéticas del liderazgo. Calidad de vida laboral. Ética y Responsabilidad Social Empresaria. Los Balances Sociales.

## **5-BIBLIOGRAFÍA**

### **GENERAL**

- ALLES, Martha: Dirección estratégica de RR.HH. – Granica  
BECKER / HUSELID / ULRICH: El Cuadro de Mando de RR.HH. – Gestión 2000 (2002)  
BROOKING, Annie: El Capital Intelectual. Paidós, España (2001)  
CHIAVENATO, Idalberto: La Administración de los RR.HH. – Mc Graw Hill (2005)  
DAVENPORT, Thomas: Capital Humano. Gestión 2000 – Barcelona (2000)

FRIEDMAN, B/HATCH, J./WALKER, D: Atraer, Gestionar y Retener el Capital Humano. Paidos (2000)  
GRATTON, Linda: Estrategias de Capital Humano. Prentice Hall (2001)  
HARVARD BUSINESS REVIEW (autores varios): Gestión del Conocimiento. Deusto (2000)  
SHERMAN/BOHLANDER/SNELL: Administración de RR.HH. International Thomson (1999)  
WERTHER/DAVIS: Administración de Personal y RR.HH. Mc Graw Hill (2000)

### **ESPECÍFICA**

COPE, Mick: El conocimiento personal, un valor seguro. Prentice Hall – Madrid,  
FITZ-ENZ, Jac: Cómo medir la gestión de los RR.HH. Deusto. Bilbao, España (1999)  
JERICO, Pilar: Gestión del Talento. Prentice Hall (2001)  
ROOS, Johan y otros: Capital Intelectual. Paidos (2001)  
SMART, Bradford: El Valor del Capital Humano- Paidos (2001)  
SULLIVAN, Patrik: Rentabilizar el Capital Intelectual. Paidos (2001)

Nota: La referencia bibliográfica se completa con las normas legales vigentes en los temas pertinentes y artículos específicos y de actualidad vinculados a la temática expuesta en el programa.-

### **6-CRITERIOS METODOLÓGICOS**

Las modalidades de efectivización de la relación “enseñar-aprender”, obviamente estarán en función de las características, técnicas y cualidades de los docentes encargados del dictado de las respectivas clases, tanto teóricas como practicas.

No obstante ello, se propicia tener en cuenta pautas básicas de la Didáctica Moderna y respetar los enfoques pedagógicos aplicables a la docencia de nivel universitario.

Considerase que debe estimularse una participación activa por parte del alumnado y hacer una utilización prudente de recursos didácticos para reforzar la impartición verbal de conocimientos.

### **7- CRITERIOS E INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**

De acuerdo a lo establecido en la Resolución N° E/004/1985.