

*Instituto de Enseñanza Superior N°6017*  
*“Prof. Amadeo R. Sirolli”*

---

**CAPACITACION Y DESARROLLO**

**PROGRAMA 2023**

CARRERA: TECNICATURA SUPERIOR EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

ESPACIO CURRICULAR: “*Capacitación y Desarrollo*”

CURSO: 3° AÑO DIVISION: UNICA

RÉGIMEN: ANUAL

HORAS CÁTEDRAS: 3 (Tres)

PERIODO LECTIVO: 2023

PROFESOR: Lic. Claudio Rubén Ataco

**CONDICIONES PARA REGULARIZAR EL ESPACIO CURRICULAR**

Considerando a la evaluación como la actividad consistente en la conformación de un juicio de valor sobre una realidad observada, se tendrá en cuenta lo siguiente:

**a. Trabajos Prácticos:** deberán estar aprobados en un 75% sobre la totalidad de prácticos realizados.

**b. Exámenes Parciales:** se realizarán 2 (dos) exámenes parciales que se aprueban con una nota mínima de 6 (seis) y una máxima de 10 (diez). Estas instancias pueden recuperarse.

**c. 70 % de asistencia a las clases.** Este porcentaje se podrá reducir al 60% cuando las ausencias obedezcan a razones de salud, de trabajo o de fuerza mayor debidamente justificadas.

**CONDICIONES PARA RENDIR LA ASIGNATURA**

**EXAMEN FINAL:** Deberán cumplir con la condición de alumno regular, presentarse con DNI, Programa de la asignatura y Libreta.

El mismo se calificará del 1(uno) al 10(diez) y se considerará aprobado con una calificación mínima de 4 (cuatro).

### **CONDICIONES PARA RENDIR LA ASIGNATURA COMO ALUMNO LIBRE**

Los alumnos podrán rendir en condición de libres, debiendo rendir una evaluación oral y una escrita, debiéndose archivar el escrito en la Institución, según lo establece el Art. 43 del Reglamento Académico Marco (RAM) vigente (Resolución N°2484 del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología).

### **FUNDAMENTACIÓN:**

La capacitación y el desarrollo son procesos para mejorar las competencias de los empleados, pero a lo largo de la historia se han enfocado de manera diferente. El término de desarrollo se reservaba, por lo general, a los procesos de mejora de competencias del personal de nivel directivo, mientras que la capacitación se aplicaba a los procesos para mejorar las habilidades de trabajos inferiores en la jerarquía organizacional. Hoy esta distinción no tiene tanto significado como tuvo antes. Ahora existe una gran necesidad de mejorar las competencias de los empleados en todos los niveles organizacionales y todos los empleados deben comprometerse en el proceso de ampliación de sus capacidades. Se necesita que exista el aprendizaje en todas las organizaciones de forma continua.

La continua evaluación de la empresa, de sus metas, del desempeño de su personal hace de plataforma para concebir las formas, y el estilo de la capacitación. La organización que planifica su capacitación continuamente, además de evaluar y consultar a sus integrantes se pregunta, de manera permanente: ¿Qué tipo de personas necesitamos? Esto le permite clarificar esos requisitos y capacitarse para cubrirlos.

Por tal motivo en esta unidad curricular se trabajará el concepto de **Evaluación de Desempeño**. El técnico en recursos humanos recibirá desde esta asignatura los elementos para encarar evaluaciones de tipo formal y potenciará sus competencias conductuales para saber discernir al momento de hacer evaluaciones informales. El desempeño es sinónimo de comportamiento, es lo que gente hace en la realidad y puede ser observado. La efectividad por otra parte se refiere a la evaluación de los resultados del desempeño y se encuentra más allá de la influencia o el control del individuo. La integración de estas distinciones, ayudan a incrementar el compromiso, la satisfacción del empleado y la consecución de metas de la organización.

De esta forma se abordará el objetivo de la evaluación de desempeño, identificando los estándares y mediciones del mismo. Se analizarán las escalas de puntuación, los métodos de selección obligatoria. Asimismo, se examinarán las escalas de calificación conductual, la administración por objetivos, las evaluaciones psicológicas y todo lo atinente a un adecuado aprendizaje de los instrumentos aplicables en materia de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

### **MARCO TEORICO**

La gestión de personal se ha convertido en un factor estratégico clave de las organizaciones de hoy en día, Se han desarrollado técnicas en este aspecto variadas y diferentes. El conocimiento y desempeño de las personas que prestan servicio en una organización son la clave del éxito de éstas o una de las causas de su fracaso. No es una novedad el hecho que la gestión de personal es muy amplia, abarcando las funciones de empleo, compensaciones y desarrollo de personal, entre otras, y que esta gestión debe indispensablemente alinearse los objetivos de la misma organización.

Sin lugar a dudas, el desarrollo de personal es una de las funciones a la que más se le ha tenido que prestar atención en los últimos años, y no solo por una cuestión de moda, sino más bien como una necesidad para dar respuesta al contexto dinámico en que las organizaciones actúan.

Tanto la capacitación como el desarrollo implican enseñar a los empleados las destrezas y el comportamiento que necesitan para cumplir bien sus tareas. Las diferencias principales entre capacitación y desarrollo se relacionan con el tiempo. La capacitación se refiere a las necesidades inmediatas, mientras que el desarrollo busca alcanzar objetivos a largo plazo; el desarrollo de los empleados ayuda a las personas a adquirir habilidades y características que requieren para el futuro y así ayudan tanto al empleado como a la organización a enfrentar los cambios. (Schiel – Orozco).

De esta forma nace la formación profesional, prepara al hombre para la vida profesional y comprende tres etapas (Chiavenato):

1. Formación profesional: prepara al hombre para ejercer una profesión.
2. Perfeccionamiento o desarrollo profesional: perfecciona al hombre para una carrera dentro de la profesión.
3. Entrenamiento: adapta al hombre para cumplir un cargo o una función.

## **PROPOSITOS**

El docente se propone:

- Contribuir con la formación integral de los estudiantes complementando su aprendizaje teórico y práctico.
- Instruir una metodología de trabajo adecuada a la realidad del contexto en que los estudiantes habrán de operar, fortaleciendo y aplicando los conocimientos adquiridos.
- Promover el desarrollo de conocimientos y competencias necesarias que permitan a los cursantes reconocer la importancia de la Capacitación y Desarrollo en las organizaciones en diferentes contextos.

## **OBJETIVOS GENERALES**

Que el estudiante internalice, la noción de Capacitación, Desarrollo y específicamente el concepto de evaluación de desempeño, y adquiera las diferentes herramientas que le permita resolver de la mejor manera diferentes situaciones de demanda desde la Gestión de los Recursos Humanos, y responda de modo eficaz y eficiente a los requerimientos actuales de la organización y su entorno.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Reconocer los fundamentos y elementos que constituyen el espacio “CAPACITACION Y DESARROLLO” y su incidencia para la práctica laboral.
- Inferir desde el análisis de la realidad organizacional, criterios adecuados, inherente a la capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño.
- Desarrollar y aplicar los distintos métodos de Evaluación de Desempeño para el desarrollo constante del capital humano.
- Lograr que el estudiante visualice las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la organización para su continuo desarrollo, tanto en las tareas que lleva adelante actualmente como así también aquellas para las que puede ser tenido en cuenta en el futuro.
- Realizar una buena evaluación de las necesidades de capacitación para determinar a qué lugar se quiere llegar y que medios dispongo para alcanzar los objetivos que de ella surjan.
- Crear oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Detectar y desarrollar competencias y habilidades de los empleados en una organización, incrementando y mejorando actitudes tendientes a lograr una forma eficiente de trabajo.

## **CONTENIDOS:**

### **Unidad I – Nociones básicas de procesos de formación continua.**

Capacitación. Desarrollo. Desempeño. Evaluación. Nociones básicas. Características. Evaluación de desempeño. Beneficios y problemas. Métodos de evaluación de desempeño. Pasos de una evaluación de desempeño. Entrevista de retroalimentación. Esquema completo de evaluación de desempeño.

### **Unidad II – La evaluación de comportamientos**

Métodos de la Evaluación de Desempeño. Evaluación por competencias. Desempeño por competencias. Como analizar comportamientos. La frecuencia en los comportamientos. Métodos de corrección ascendente y descendente.

### **Unidad III – Evaluación 360° - 180°**

360° Feedback. Objetivo de la evaluación 360°. Que es una evaluación 360°. Quienes participan como evaluadores. Claves para el éxito de implementación de la evaluación 360°. Diagrama del proceso de evaluación 360°. Procesamiento fuera de la organización. Presentación de informes. La evaluación de 180°. Que es una evaluación 180°. Quienes participan como evaluadores. Claves para el éxito de implementación de la evaluación 180°. Presentación de informes. Entrenamiento a evaluadores.

### **Unidad IV – Entrenamiento de Evaluadores**

Establecimiento de un plan de entrenamiento. Formación para la retroalimentación. Entrevista de retroalimentación. Pasos fundamentales en el entrenamiento de evaluadores. Observación de comportamientos. Confeción de manuales explicativos.

### **Unidad V – Programas de Desarrollo.**

Desarrollo de talento dentro de la organización. Planes de sucesión y promociones. Diagramas de reemplazos. Carrera gerencial y especialista. Planes de carrera. Mentoring vs Coaching. Como transferir cultura a través de los programas para jefes.

## **METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS**

La cátedra se propone plantear la clase como un espacio que permita y estimule el análisis y la reflexión y el uso de las nuevas tecnologías promoviendo junto al trabajo de los distintos marcos teóricos la interrogación y las propuestas.

Se desarrollarán actividades grupales, profundizando así la investigación bibliográfica, la recolección e interpretación de producciones periodísticas de

distintas fuentes y la lectura y comentario de textos vinculados a la realidad laboral que estamos atravesando.

Además, se implementarán técnicas como: grupos de discusión, exposiciones, dinámicas grupales y “role playing”, entre otras, los contenidos de la unidad curricular con las observaciones y relevamientos de datos extraídos empíricamente de las actividades relacionadas para tal fin.

Los alumnos profundizarán contenidos a partir de:

- La producción de trabajos prácticos como instancia de profundización de los contenidos.
- Investigación, lectura y reflexión de textos bibliográficos de diferentes autores para el abordaje crítico de las temáticas.
- El análisis y reflexión de situaciones de la realidad laboral en tanto permite vincular la teoría con la práctica.
- La exposición magistral de diferentes temáticas de la unidad curricular.

Las clases serán teóricas – prácticas. Se desarrollarán los contenidos del material bibliográfico mediante exposición oral y/o proyección de material audiovisual relacionándolos con casos reales de la actualidad laboral para lograr reflexiones y análisis de las distintas situaciones planteadas.

**Para lograr estratégicamente la clase, se realizarán las siguientes actividades:**

- Clases teórico – prácticas.
- Trabajos grupales rotativos.
- Estudio de casos reales, para adecuar los contenidos teóricos.
- Proyecciones en Power Point de temáticas investigadas.
- Análisis de películas referidas al campo estudiado.
- Exposiciones de reflexión, análisis de casos y actividades planteadas.
- Implementación de dinámicas grupales para describir gráficamente competencias laborales.

**La Evaluación podrá realizarse de manera individual como grupal, mediante cuestionamientos de la temática vista y trabajada en clases. Se tendrá en cuenta para su aprobación:**

- Participación en clases.
- Capacidad de análisis.
- Feedback de los contenidos de la materia.
- Manejo de tecnicidad, coherencia.
- Capacidad de análisis, diagnóstico y resolución de casos.

- Acreditación y comprensión de conocimientos.

Para tal fin se utilizarán trabajos prácticos, parciales, informes finales, etc., para ponderar logros obtenidos por los alumnos.

## **BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA POR EJE**

### **UNIDAD I: Nociones básicas de procesos de formación continua.**

- Eduardo O. Schiel – Nestor Orozco (2019). “Gestión de Personal” Aspectos Legales Técnicos y Organizacionales. Ed. Aplicación Tributaria.
- Idalberto Chiavenato (2001), “Administración de Recursos Humanos”.Ed. Mc Graw Hill.
- Alles, Martha (2011) “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias”. Ed. Granica.
- Alles, Martha: “Desempeño por Competencias”. Ed. Granica. 2008.

### **UNIDAD II: La evaluación de comportamientos**

- Idalberto Chiavenato (2001), “Administración de Recursos Humanos”.Ed. Mc Graw Hill.
- Alles, Martha (2011) “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias”. Ed. Granica.
- Alles, Martha: “Desempeño por Competencias”. Ed. Granica. 2008.

### **UNIDAD III: Evaluación 360° - 180°**

- Alles, Martha (2011) “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias”. Granica.
- Alles, Martha: “Desempeño por Competencias”. Ed. Granica. 2008.

### **UNIDAD IV: Entrenamiento de Evaluadores**

- Alles, Martha: “Construyendo Talento” Programas de desarrollo. Ed. Granica. 2009.
- Alles, Martha: “Desempeño por Competencias”. Ed. Granica. 2008.
- Alles, Martha (2011) “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias”. Granica.

### **UNIDAD V: Programas de Desarrollo.**

- Alles, Martha: “Desempeño por Competencias”. Ed. Granica. 2008.
- Alles, Martha (2011) “Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias”. Granica.
- Robert B. Dilts: “Creación de Modelos con PNL”. Ed. Urano. 2008.