

Programa Resolución 080/2017

(con las modificaciones de la RCA 140/2019)

1. Identificación

Materia: **Gestión y Dirección del Talento**

Carrera: Licenciatura en Gestión Tecnológica

Plan de estudios: Cincuentenario

Año lectivo: **2025**

Carga horaria: 80 horas

Coordinador de la materia: Andrea Rivero

2. Equipo docente

<i>Apellido</i>	<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>E-mail</i>
Rivero	Andrea	Profesor Titular	andrea.rivero@econ.unicen.edu.ar
Rodríguez	Candela	Profesor Adjunto	candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar
Rubio	Agustina	Jefe de Trabajos Prácticos	agustina.rubio@econ.unicen.edu.ar

3. Cantidad de alumnos

<i>Curso</i>	<i>Cantidad de alumnos</i>
Único	50

4. Marco referencial

4.1. Ubicación de la asignatura en el Plan de Estudios

Gestión y Dirección del Talento pertenece al Ciclo Profesional de la carrera de Licenciado en Gestión Tecnológica. Se dicta en el segundo cuatrimestre del tercer año de la carrera.

4.2. Relación de la asignatura con materias anteriores, posteriores y simultáneas

Esta asignatura toma conocimientos previos de la materia Administración. También se espera que los conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de la materia sean luego aplicados en distintas materias posteriores, más allá de las correlatividades establecidas en el Plan de Estudios.

4.3. Carga horaria

La carga horaria de la materia es de 6 horas semanales, 80 horas totales. El dictado se estructura bajo el siguiente esquema: 4 horas semanales presenciales divididas en 2 bloques de 2 horas cada uno, cumplimentando la carga horaria restante con 2 horas a desarrollarse de manera virtual y asincrónica a través de la plataforma UNICEN Virtual.

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 138/2025, de fecha 26 de agosto de 2025. Vigente hasta el 26 de agosto de 2028, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo. -

4.4. Contenidos mínimos

Los establecidos en el Plan de Estudios correspondiente y determinados en la Resolución de Consejo Académico 176/2017:

Contexto de las organizaciones tecnológicas. La naturaleza cambiante del trabajo. Comportamiento humano en la organización. Dilemas generacionales. Gestión estratégica del talento en la economía del conocimiento. Atracción, selección y motivación del talento. Desarrollo y planificación de carreras. Diferenciación, coordinación y asignación interna de competencias. Alineación organizacional y evaluación de la performance. Compensaciones y beneficios. Relación empleado-organización. Negociaciones idiosincráticas. Retención y fidelización del talento. Internacionalización y procesos de expatriación. El trabajo en entornos virtuales. Motivación. Comportamiento de los grupos.

4.5. Conocimientos y habilidades mínimas del alumno que ha de cursar la asignatura

Se espera del alumno un buen manejo de los temas de administración vistos durante el ciclo de fundamentos, así como la capacidad de vincular dichos conocimientos de la materia.

Se requiere que el alumno tenga buen dominio de software para edición de texto y para realización de presentaciones, así como que esté familiarizado con el uso de la plataforma Campus Virtual.

4.6. Aportes de la Asignatura en la formación del futuro Licenciado en Gestión Tecnológica

Gestión y Dirección del Talento se orienta a que el futuro profesional desarrolle habilidades y competencias para la gestión de personas en el ámbito específico de las organizaciones intensivas en creatividad, innovación, conocimiento y tecnología.

5. Objetivos

La exigencia de contar con profesionales capacitados para la conducción de personas en el marco de una nueva economía basada en el conocimiento, constituye un importante desafío para las organizaciones actuales. En este sentido, esta materia examina aquellas cuestiones que resultan centrales para la gestión de personas en el ámbito específico de las organizaciones intensivas en creatividad, innovación, conocimiento y tecnología.

En particular, se abordan temáticas vinculadas con la atracción, desarrollo y retención de talentos, pues constituyen los principales desafíos para quienes ocupan puestos de dirección en las organizaciones actuales. Asimismo, se enfatiza el abordaje sistemático y estratégico de problemáticas comunes a organizaciones basadas en el conocimiento, como por ejemplo, el crecimiento acelerado y su impacto en la gestión de los recursos humanos.

5.1. Objetivo General

Que el alumno comprenda los aspectos claves que hacen a la gestión del talento en organizaciones intensivas en conocimiento, desarrollando habilidades y competencias sustantivas en temas críticos relacionados con la gestión actual de recursos humanos.

5.2. Objetivos específicos

- Relacionar la estrategia general del negocio con la estrategia de recursos humanos.
- Comprender el significado de la Gestión de Recursos Humanos y su impacto en los resultados de la organización.
- Comprender los procesos y técnicas de recursos humanos y aplicarlos en las distintas situaciones de trabajo que se presentan en el contexto de las organizaciones intensivas en conocimiento.
- Desarrollar habilidades específicas que permitan entender y ejercer la gestión del talento, tanto a nivel organizacional como de equipos de trabajo.
- Desarrollar la sensibilidad necesaria para entender el significado que una adecuada Gestión del Talento tiene para el desarrollo integral del individuo, las organizaciones y la sociedad.
- Dominar el vocabulario técnico específico de la disciplina.

6. Propuesta de contenidos

Unidad 1. Fundamentos de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. El proceso de gestión de recursos humanos.

Unidad 2. Prácticas de recursos humanos y rendimiento organizacional. El enfoque universalista y el enfoque contingente. El contexto de las organizaciones tecnológicas. Las prácticas de RRHH según el tipo de empleado.

Unidad 3. Mejores prácticas en organizaciones tecnológicas: gestionando talento desde la contratación. Preparando la oferta de empleo. Negociación de la remuneración. Beneficios.

Unidad 4. Fundamentos del comportamiento humano en las organizaciones. Entendiendo el comportamiento individual en el entorno de trabajo.

Unidad 5. Fundamentos del comportamiento humano en las organizaciones. Entendiendo el comportamiento grupal en el entorno de trabajo.

Unidad 6. Gestión de recursos humanos e innovación. Incentivando el espíritu innovador en la organización.

Unidad 7. Motivación del talento. Generando compromiso en los empleados.

Unidad 8. Retención y fidelización del talento. Relación empleado-organización. Contrato psicológico. Negociaciones idiosincráticas.

Unidad 9. Internacionalización y procesos de expatriación. El trabajo en entornos virtuales.

7. Núcleo central de actividades

La propuesta de trabajo de la asignatura se compone por diferentes tipos de actividades con dinámicas de resolución/evaluación individual o grupal según el tipo de actividad, buscando la generación de aprendizaje a partir del análisis de problemáticas específicas.

Actividades Prácticas

La finalidad de cada actividad práctica es aplicar los conocimientos y habilidades propios de cada unidad y, a medida que se avanza en la cursada, integrar con temáticas anteriores. Los mismos podrán ser de carácter individual o grupal, presencial o virtual, y consistirán en el análisis de distintos materiales (lecturas, casos de estudio, videos y visitas de expositores invitados).

Exámenes parciales

Los exámenes parciales serán de carácter individual y tendrán como finalidad evaluar la incorporación, por parte de los alumnos, de los conocimientos sustantivos de la materia, así como también su aplicación para la resolución de un problema organizacional específico.

Evaluación Integradora

Actividad de integración y sistematización de los contenidos adquiridos a lo largo de la cursada.

8. Condiciones de aprobación de la materia

La materia adopta una modalidad por promoción, donde los alumnos deberán rendir dos exámenes parciales. Del promedio obtenido en dichos exámenes dependerá su condición en la materia, siendo posible las siguientes opciones:

- a) **Una calificación de 8 o más por parcial:** el alumno accederá a la promoción directa, sin necesidad de rendir la instancia integradora.
- b) **Un promedio de 6 o superior (pero inferior a 8 o más por parcial):** el alumno continúa en condición de promoción quedando habilitado para rendir la instancia integradora.
- c) **Un promedio menor a 6 pero igual o superior a 4:** el alumno continúa en condición de regular.
- d) **Un promedio inferior a 4:** el alumno deberá rendir un examen recuperatorio global para continuar en condición de regular.

Para aprobar la materia, se requiere cumplir con los siguientes requisitos:

Cursada por promoción

- Tener una asistencia mínima del 60 %.
- Obtener un promedio mínimo de 6 entre los dos parciales.
- Cumplir con las entregas correspondientes de asignaciones prácticas.
- Aprobar la evaluación integradora con 6 (seis) o más.

Cursada regular

- Tener una asistencia mínima del 60 %.
- Obtener un promedio mínimo de 4 entre los dos parciales o en su defecto aprobar el examen recuperatorio global con un mínimo de 4.
- Cumplir con las entregas correspondientes de asignaciones prácticas.

Los temas que se incluyen en los parciales se darán a conocer por los docentes en las clases previas. Para acceder a los parciales los alumnos deberán cumplir con el requisito de asistencia establecido. Los alumnos en condición de promoción, deberán, además, aprobar una evaluación integradora.

Composición de la nota final de la materia:

Cursada por promoción

- 60% promedio de los parciales o 100% en caso de promoción directa.
- 40% evaluación integradora.

Cursada regular

- 100% promedio de los parciales o en su defecto nota del examen recuperatorio global.

Participación

La participación, tanto en las clases presenciales como en las instancias virtuales, es un componente importante de esta asignatura. Gran parte del proceso de aprendizaje tendrá lugar durante la clases, discusiones y actividades organizadas por los docentes. Por lo tanto, es muy importante que los alumnos se preparen para asistir a clase y participen activamente de las mismas. El involucramiento individual en clase se verá reflejado en la nota de concepto que cada uno de los docentes asignará a cada uno de los alumnos.

9. Contenidos a revalidar

En caso de requerirse una revalidación, se evaluarán en cada caso puntual las diferencias entre los temas vistos en la cursada aprobada y los vigentes.

10. Bibliografía básica

Unidad 1. Fundamentos de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. El proceso de gestión de recursos humanos.

Libro:

1.1. Robbins, S. & Coulter, M. (2018). Administración. Pearson Educación: México. Capítulo 12: Administración de los recursos humanos, 378-415.

Artículos:

1.2. Acelerar la adaptabilidad: Tendencias Laborales 2025. ManpowerGroup, 1-24.

1.3. Adaptarse, evolucionar o perder talento valioso. (2022) Randstad: <https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/estrategia-gestion-rrhh/adaptarse-evolucionar-perder-talento-valioso/>

1.4. Reestructurar el proceso de contratación. (2021). Harvard Business Review, 1-6.

Unidad 2. Prácticas de recursos humanos y rendimiento organizacional. El enfoque universalista o de las mejores prácticas. El enfoque contingente. El contexto de las organizaciones tecnológicas. Las prácticas de RRHH según el tipo de empleado.

Libro:

2.1. Bonache, J. (2006). En Jaime Bonache & Ángel Cabrera (Eds.), Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Prentice Hall: Madrid. Capítulo 2: Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial, 31-61.

Artículos:

2.2. Rivero, A. G., & Dabos, G.E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos. Adaptado por la división Consultoría de EvaluandoSoftware.com. Disponible en:

<http://www.evaluandosoftware.com/gestion-diferencial-recursos-humanos/>

2.3. Rice, P. (2013). Talent management: Why greater segmentation delivers results. Disponible en:

<https://www.thehrobserver.com/talent-management-why-greater-segmentation-and-differentiation-deliver-results/>

Unidad 3. Mejores prácticas en organizaciones tecnológicas: gestionando talento desde la contratación. Preparando la oferta de empleo. Negociación de la remuneración. Beneficios.**Libro:**

3.1. Fariña, M. A. (2022). En Norma Martínez de Pérez y Norma Zandomeni de Juárez (Eds.). Administración de Recursos Humanos: Perspectiva Académica y Práctica Profesional. Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Capítulo 12: Compensaciones, 369-402.

Artículo:

3.2. Convenio colectivo de trabajo 1696/23 para Empresas Informáticas. Disponible en: <https://informaticos.ar/convenios/>

Unidad 4. Fundamentos del comportamiento humano en las organizaciones. Entendiendo el comportamiento individual en el entorno de trabajo.**Libro:**

4.1. Robbins, S. & Coulter, M. (2018). Administración. Pearson Educación: México. Capítulo 15: Comprensión y administración del comportamiento individual, 482-517.

Artículos:

4.2. Acton, C. (2022). ¿Es consciente de sus sesgos? Cuatro maneras de superar sus sesgos y ser un líder más integrador. Harvard Business Review, 1-8.

4.3. Kropp, B., Knight, J., & Shep, J. (2022). La equidad en el entorno laboral. Harvard Business Review, 1-10.

Unidad 5. Fundamentos del comportamiento humano en las organizaciones. Entendiendo el comportamiento grupal en el entorno de trabajo.**Libro:**

5.1. Robbins, S. & Coulter, M. (2018). Administración. Pearson Educación: México. Capítulo 13: Creación y administración de equipos, 416-449.

Artículo:

5.2. Delizonna, L. (2017). Los equipos de alto desempeño necesitan seguridad psicológica. Aquí le mostramos cómo obtenerla. Harvard Business Review, 1-5.

Unidad 6. Gestión de recursos humanos e innovación. Incentivando el espíritu innovador en la organización.

Libros:

6.1. Robbins, S. & Coulter, M. (2018). Administración. Pearson Educación: México. Capítulo 7: Manejo del cambio y la innovación disruptiva, 226-234.

6.2. Bonache, J. (2006). En Jaime Bonache y Ángel Cabrera (Eds.), Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Prentice Hall: Madrid. Capítulo 14: Gestión de recursos humanos e innovación, 397-425.

Artículo:

6.3. Grandin, T. (2023). Cuando los genios no piensan igual. Harvard Business Review, 1-7.

Unidad 7. Motivación del talento. Generando compromiso en los empleados.

Libro:

7.1. Robbins, S. & Coulter, M. (2018). Administración. Pearson Educación: México. Comportamiento Organizacional, Pearson Educación- Capítulo 16: Motivar a los empleados, 518-553.

Artículos:

7.2. Zenger, J. & Folkman, J. (2022). El trabajo a reglamento se debe a la ineptitud de los jefes, no de los empleados. Harvard Business Review, 1-7.

7.3. Edmondson, A. & Chamorro Premuzic, T. (2023). Tres formas de levantarle el ánimo a un equipo alicaído. Harvard Business Review, 1-7.

Unidad 8. Retención y fidelización del talento. Relación empleado-organización. Contrato psicológico. Negociaciones idiosincráticas.

Libro:

8.1. Bonache, J. 2006. En Jaime Bonache y Ángel Cabrera (Eds.), Dirección de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI. Prentice Hall: Madrid. Capítulo 10: Retención y ruptura laboral, 289-315.

Artículos:

8.2. Fayard, A., & Weeks, J. (2025). The workplace psychological contract is broken. Here's how to fix it. Harvard Business Review, 1-16.

8.3. Dabos, G. E., & Rivero, A. G. (2013). Contrato psicológico en PyMEs de Software y Servicios Informáticos: Análisis de las tipologías contractuales y sus implicancias. Pymes, Innovación y Desarrollo. Asociación Civil Red PyMEs Mercosur., 1 (1): 63-89.

8.4. Dabos, G. E., & Rivero, A. G. (2012). Contratos idiosincráticos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. Estudios Gerenciales, 28(125), 3-12.

Unidad 9. Internacionalización y procesos de expatriación. El trabajo en entornos virtuales.

Libro:

9.1. Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). Gestión de Recursos Humanos, Pearson Educación- Capítulo 17: Las exigencias de la gestión internacional de los recursos humanos, 679-720.

Artículos:

9.2. Ferrazzi, K. (2014) Autogestionarse: claves para el funcionamiento de un equipo virtual. Harvard Business Review, 1-5.

9.3. Siebdrat, F., Hoegl, M., & Ernst, H. (2010). Cómo dirigir equipos virtuales. Harvard Deusto Business Review, (187), 20-28.

11. Pautas de conducta

Finalmente, desde el equipo docente de la asignatura Gestión y Dirección del Talento queremos dejar explícitas ciertas pautas de conducta que garantizarán la correcta dinámica de las clases. Recuerden que el respeto es una cualidad necesaria en todo momento, tanto al dirigirse a los profesores como a los compañeros de cursada. Específicamente, por favor:

- ✓ No hablar mientras otros están presentando sus ideas.
- ✓ Mostrar consideración por los compañeros, profesores y cualquier visitante que comparta la clase.
- ✓ Llegar puntual a las clases.
- ✓ Contribuir al aprendizaje de los demás miembros de la clase.
- ✓ Realizar preguntas cuando no se entienda el material, la tarea o el tema abordado.
- ✓ Si necesitan contactarse por mail, por favor copien a TODOS los docentes en la misma comunicación (no envíen mails individuales a cada docente) de manera de evitar superposición y redundancia en las respuestas.

A continuación, te dejamos algunos tips que te pueden ayudar a la hora de redactar un mail a un profesor:

- ✓ **El respeto ante todo.** No olvides que estás tratando con un profesor, no con tu mejor amigo, por lo que debés dirigirte con el mayor respeto posible.
- ✓ **Claridad y precisión.** Asegurate de escribir tu duda de manera concreta y clara.
- ✓ **Ortografía.** Aunque creas que no es tan importante, te sugerimos que cuides la ortografía, la acentuación y las palabras que utilizás, incluso la manera de redactar. Como futuro profesional no podés permitirte este tipo de errores.

Podrías comenzar con algo así: “Estimada...”, utilizá siempre el nombre de pila del profesor/a al que te dirijas. Luego, es una buena práctica mencionar tu nombre, apellido, y materia que estás cursando. Posteriormente, redactá el mensaje o duda que querés despejar. Por cierto, algo que no deberías olvidar es responder al profesor y agradecer por la respuesta brindada.