

PROGRAMA DE UNIDAD CURRICULAR										
I.- DATOS GENERALES										
Nombre de la Carrera o Programa: Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales										
Nombre de la Asignatura: Indicadores de Gestión del Talento										
Régimen: semestral		Número de Unidades Crédito: 3 UC								
Tipo de asignatura: Obligatoria <input checked="" type="checkbox"/> Electiva <input type="checkbox"/>		Nº horas semanales:		Teóricas: horas	Prácticas/Seminarios					
Fecha de aprobación del Programa en el Consejo:										
Postgrado: 19 de octubre de 2023										
Facultad: 27 de octubre de 2023										
Universitario: 16 de enero de 2024										
II.- JUSTIFICACION										
La unidad curricular tiene como objetivo facilitar herramientas que permitan establecer: la correlación de las prácticas de gestión del talento humano con los resultados financieros de las empresas; la medición de la contribución estratégica del talento humano; los indicadores de impacto económico del talento humano a nivel de la empresa y los métodos de medición del impacto de intervenciones o programas en la gestión del talento humano. Se presentan para ello los métodos de medición que comprenden la perspectiva operativa, la estratégica y de creación de valor que aseguran diferentes roles para la gestión del capital humano: administrador eficiente, contribuidor estratégico y socio de negocio, impactando significativamente en la integración de equipos, fomentando la cultura colaborativa dentro y fuera de las organizaciones.										
III.- CONTRIBUCION DE LA ASIGNATURA AL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS										
Competencias profesionales										
Gestiona el Talento Humano										
Planifica, lidera, ejecuta, evalúa y controla el conjunto de proceso relacionados con la provisión, retención, administración y desarrollo del talento en las organizaciones.										
Unidad de competencia		Criterios de desempeño que se van a desarrollar en la asignatura:								
Apoya el desarrollo de estrategias de recursos humanos		Apoya el desarrollo de planes estratégicos de recursos humanos, a partir del diagnóstico de aspectos de entorno y de las capacidades de las organizaciones. 1. Analiza indicadores para el control y seguimiento a la gestión de recursos humanos, con base en principios de los sistemas de calidad.								

Gestiona procesos vinculados con la captación de talento en las organizaciones	<p>Planifica, lidera, ejecuta, evalúa y controla sistemas de captación de personal en las organizaciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> Analiza indicadores para el control de la gestión de captación de la organización.
Gestiona procesos vinculados con la compensación y el reconocimiento	<p>Planifica, lidera, ejecuta, evalúa y controla sistemas de compensación para garantizar la equidad y competitividad e influir en el desempeño de las organizaciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> Analiza indicadores de gestión para el control de la gestión de compensación y reconocimiento de personal a nivel individual, grupal y organizacional.
Gestiona procesos asociados a la capacitación y el desarrollo de personal	<p>Planifica, lidera, ejecuta, evalúa y controla sistemas de capacitación y desarrollo, conciliando los intereses y expectativas de las organizaciones y los de sus trabajadores.</p> <ol style="list-style-type: none"> Analiza indicadores para el control de la gestión de capacitación y desarrollo de personal.
Administra los recursos humanos cumpliendo con las exigencias de la legislación en materia laboral	<p>Administra el personal de la organización, considerando las fases de ingreso, mantenimiento y egreso de la organización.</p> <ol style="list-style-type: none"> Analiza indicadores para el control de la gestión de la administración de personal. Conoce los sistemas de información integrados de recursos humanos y su funcionamiento general.
Gestión de cambios organizacionales	
Analiza el conjunto de factores relacionados con la dinámica de las organizaciones para promover procesos de transformación orientados a la mejora del desempeño organizacional, desarrollando acciones para facilitar las relaciones entre los actores del proceso.	
Emplea herramientas para la efectiva ejecución de procesos de cambio y desarrollo organizacional	<p>Gestiona procesos de cambio organizacional, empleando herramientas y técnicas asociadas a las ciencias del comportamiento para el desarrollo de las organizaciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> Comprende la dinámica de los cambios organizacionales. Evalúa el impacto de los procesos de cambio en el desempeño de las organizaciones
Investiga para aplicar los fenómenos asociados al mundo del trabajo a macro y micro nivel	
Genera conocimientos teóricos y prácticos en diversos contextos mediante la aplicación de criterios metodológicos propios de los paradigmas que orientan el análisis de la realidad.	
Desarrolla, implementa y evalúa técnicas de análisis de datos	<p>Conoce las formas y los métodos de análisis de datos para su ordenamiento, exploración y explotación con fines científicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> Ordena y sistematiza la información cualitativa y cuantitativa recolectada. Identifica los medios pertinentes para el procesamiento y análisis de la información.

IV.- UNIDADES TEMÁTICAS (<i>las unidades temáticas compilan los temas de la asignatura</i>)	
UNIDAD I Pensamiento y Planificación Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación Estratégica del Talento Humano 2. Pensamiento Estratégico 3. Aplicación del Pensamiento Estratégico en la Organización (Mapa estratégico: Misión-Visión-Valores) 4. Diferencias entre: Estrategia, Planificación Estratégica y Administración Estratégica 5. Desarrollo del Pensamiento Estratégico para la elaboración de Indicadores de Gestión 6. Estrategias para desarrollar el Pensamiento Estratégico 7. Mecanismos para determinar la presencia del Pensamiento Estratégico 8. Pensamiento Estratégico y su aplicación en las organizaciones
UNIDAD II Sistema de Medición	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que son los sistemas de medición 2. Conceptos de medición: Políticas-Tácticas-Objetivos-Metas-Actividades 3. Indicadores de gestión y sus conceptos 4. Características de los Indicadores de Gestión 5. Principales Categorías de Indicadores de Gestión 6. Métricas de los Indicadores de Gestión
UNIDAD III Cultura de Medición	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que es la Gestión por objetivos 2. Cultura vs Clima Organizacional 3. Cultura de medición 4. Importancia de la Cultura de Medición 5. Papel del liderazgo en la Cultura de Medición 6. Estrategias para implementar la Cultura de Medición
UNIDAD IV Iniciativas y Objetivos Estratégicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Que es un objetivo y su relación con las metas 2. Objetivos vs Iniciativas Estratégicas 3. Metodologías para redactar objetivos: SMART-GROW-PURE-CLEAR 4. Beneficios de la Metodología SMART 5. Ejemplos aplicados al Talento Humano 6. Presentación de Objetivos e Iniciativas Estratégicas
UNIDAD V Indicadores KPI'S y OKR: aproximación teórica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición de los KPI'S 2. Estructura del KPI'S 3. Clasificación de los KPI'S 4. Metodología OKR 5. Beneficios de los OKR 6. Organizaciones con enfoque OKR: Contexto actual 7. Curva de implementación de OKR 8. Enfoque comparativo KPI vs OKR

UNIDAD VI Indicadores de Talento Humano: enfoque práctico	Definición de procesos e indicadores de Talento Humano: 1. Indicadores de Eficiencia Organizacional 2. Indicadores de Reclutamiento y Selección 3. Indicadores de Retención 4. Indicadores de Compensación 5. Indicadores de Ausentismo 6. Indicadores de Capacitación 7. Indicadores de Desarrollo 8. Indicadores de Equidad de Género 9. Indicadores de Relaciones Laborales 10. Indicadores de Comunicación Interna 11. Indicadores de Seguridad y Salud Laboral 12. Indicadores de Clima Organizacional
UNIDAD VII Gestión de Riesgos e Indicadores de gestión	1. Definición de Riesgos 2. Que es la Gestión de Riesgos 3. Tipos de Riesgos 4. Probabilidad e Impacto de los Riesgos 5. Política de tratamiento de los Riesgos 6. Valoración de Riesgos 7. Planificación del riesgo en los Indicadores de Gestión
UNIDAD VIII Accountability de los Indicadores de Gestión	1. Definición de Accountability 2. Impacto estratégico de la Accountability 3. Accountability e Indicadores de Gestión 4. Impacto del Liderazgo en el Accountability
UNIDAD IX Feedback y Presentación de resultados	1. Feedback y abordaje del equipo 2. Tipos de Feedback 3. Fases para aplicar el Feedback Constructivo 4. Impacto del Feedback en los Indicadores de Gestión 5. Cultura Colaborativa: Potenciando el trabajo en equipo a través de los Indicadores de Gestión
V.- ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA Y DE APRENDIZAJE	
<p>El profesor realiza al inicio de cada semestre la descripción de las competencias a desarrollar y el esquema de los contenidos a trabajar, e indica el material bibliográfico correspondiente a cada tema para que el alumno lo prepare previamente. Igualmente, reitera lo anterior en cada clase, puntuizando en el contenido correspondiente a cada sesión.</p> <p>Hace uso estructuras textuales, es decir, la organización discursiva para agrupar las ideas que cada profesor desarrolla para ofrecer su clase, lo que garantiza que en cada sesión se realice la presentación de contenidos de forma clara y sistemática. Y, de esta manera, combina clases magistrales en los casos requeridos, con presentaciones de los alumnos e intervenciones solicitadas o espontáneas de los mismos en cada</p>	

clase, ya que la incorporación de preguntas intercaladas o insertadas, mantienen la atención, favorecen la retención y la vinculación con la práctica en el ejercicio profesional. Se generan discusiones guiadas sobre las preguntas y aspectos más importantes de la materia y sobre los textos estudiados. Asimismo, se asignan trabajos prácticos para su realización dentro o fuera del aula, investigaciones para promover el desarrollo de nuevo conocimiento y para orientar el tema del Trabajo Especial de Grado, construcción de Glosario de términos, elaboración de mapas conceptuales o mentales, talleres; entre otras.

Es importante destacar que todas las estrategias mencionadas así como las de evaluación, pueden también desarrollarse apoyadas en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC): Interacción a través de la plataforma institucional Módulo 7, grupo de whatsapp, Zoom. Investigaciones en las bases de datos de la Universidad, elaboración de Blogs para compartir asignaciones.

VI.- ESTRATEGIA DE EVALUACIÓN

Las estrategias de evaluación que se pueden utilizar durante el desarrollo de la asignatura son: exámenes y pruebas cortas (De ensayo (desarrollo) u Objetivas) de acuerdo con el tema o contenido a evaluar, búsqueda y análisis de soporte bibliográfico para temas señalados, resúmenes, ensayos, trabajos prácticos o de investigación (individuales o en equipo, fuera o dentro del aula) basados en el análisis de los subsistemas de Recursos Humanos vistos a lo largo de la materia, en las organizaciones en las que se encuentran adscriptos los estudiantes. Presentaciones de un tema particular evaluados de acuerdo con la estructura de una clase, revisión y discusión de material bibliográfico, intervenciones en clase; entre otras.

En este sentido, cualquiera de estas actividades de evaluación puede realizarse durante el curso, como actividades formativas o sumativas. Para ello, se precisa que la Evaluación Formativa, es aquella que se realiza durante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, la cual permite evidenciar el progreso del alumno y señalar los errores que deben ser subsanados. Por su parte, la Evaluación Sumativa, permite verificar el alcance de las competencias por parte del alumno, al aportar una calificación, de acuerdo con los criterios de desempeño establecidos. Examen de desarrollo escrito basado en casos y aplicaciones que ameritan la comprensión y asimilación de los temas para poder aplicarlos en la práctica.

VII.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Textos

- AGUADO, D. (2018). HR Analytics. Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto. ESIC EDITORIAL, Madrid.
- ANDREWS, T. y CREWE, B. (1997). Examining Training Evaluation: Reactions, Lessons Learned, Current Practices, and Results, <http://siop.org/tip/backissues/Tipappr99/14Rogelberg.htm>
- ASANO, M. y OHARA, K. (2002). Human Resource Development Systems focusing on HR ROI, Nomura Research Institute, NRI papers, N° 51 •
- ASTD y SABA SOFTWARE (2000). Profiting From Learning: Do Firms' Investments in Education and Training pay off? ASID: State of the Industry Report, 2004
- DAVENPORT, Th. y THOMAS, R. (2003). The Impact of Human Capital Investments on Shareholder Value. Accenture Institute for Strategic Change.
- DAVIDSON, L. (1998). Measure what you bring to the Bottom Line, Workforce, Vol. 77, N° 9: 34-40.
- DELOITTE y TOUCHE (2001). Human Capital ROI Study: creating shareholder value through people. Holton, E. & Naquin, S.L. State University.
- FITZ-ENZ, J. (2000). The ROI of Human Capital: measuring the economic value of employee performance, New York, Amacom.

- FITZ-ENZ, J. y MATTOX, J. (2014). Predictive Analytics for Human Resources. Wiley, Hoboken, New Jersey.
- FRIEDMAN, BATCH y WALKER (2000). Atraer, gestionar y retener el capital humano. Arthur Andersen, Barcelona, Paidós.
- GUERIN-WILS, Le L. (1992). Planeación estratégica de los recursos humanos. Bogotá, Legis.
- ITTNER y LARCKER (2003 de noviembre): Quedarse corto en los indicadores del desempeño no financiero, Harvard Business Review.
- ISSO, J. y HARRIOTT, J. (2016). People Analytics in the Era of Big Data. Wiley, Hoboken, New Jersey
- KAPLAN y NORTON (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- (2004, febrero): Medir la disposición estratégica de los activos intangibles, Harvard Business Review.
- MARTOCCHIO, J. (2016). Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach (9th Edition). Pearson
- MURPHY, Th. & ZANDVAKILI, S.: Data- and metrics- driven approach to HR practices: using customers, employees and financial metrics, Human Resource Management, vol. 39, N° 1, 94.
- PHILLIPS, J. (1997). Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. Houston, Texas, Gulf Publishing Company.
- Improving Human Performance Series. Price Waterhouse Coopers: Global Human Capital Survey, 2002. Price Waterhouse Coopers: Global Human Capital Survey, 2002/3.
- SCHNEIER, R. (1997). People Value Added: the new measure, Strategy & Leadership Review, Mar-abr.
- SPITZER, D. y CONWAY, M. (2002, Jan): Link training to your Bottom Line. Astd, Infoline.
- STEFFY, B. y MAURER, S. (1988). Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resource activities, Academy of Management Review, 13 (2): 272.
- STOLOVICH, H. y MAURICE, J.-G. (1998). Calculating the return on investment in training: a critical analysis and a case study, Performance Improvement, Vol. 37, iss. 8: 9-20.
- STRACK, R. y VILLIS, U. (2002). "RAVE": Integrated Value Management for Customer, Human Supplier and Invested Capital, European Management Journal.
- ULRICH, D. y BROCKBANK, W. (2005). The HR value proposition. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- WALKER, J. (2002). Human Resource strategy and measures: a reality check. HR Strategic Issues Council.
- WARECH, M. y TRACEY, B. (2004). Evaluating the impact of Human Resources: identifying what matters, Cornell University Quarterly, Vol. 45, Iss. 4.

Páginas web

Guías y material de apoyo