

## 1. IDENTIFICACIÓN

---

Denominación de la materia: **Recursos Humanos**

Carrera: Licenciatura en Administración

Plan de estudios: Plan de Estudios del Cincuentenario

Año lectivo: 2023

Profesor responsable y coordinador de la asignatura: Dra. Andrea G. Rivero

## 2. EQUIPO DOCENTE

---

- Profesor titular: Dra. Andrea G. Rivero. [andrea.rivero@econ.unicen.edu.ar](mailto:andrea.rivero@econ.unicen.edu.ar)
- Profesor adjunto: Lic. M. Alejandra Fariña. [maria.farina@econ.unicen.edu.ar](mailto:maria.farina@econ.unicen.edu.ar)
- Auxiliares docentes:
  - Lic. Marcos Benedit. [benedit.marcos@gmail.com](mailto:benedit.marcos@gmail.com)
  - Dra.(c) M. Candela Rodríguez. [candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar](mailto:candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar)
  - Lic. M. Agustina Rubio. [agustina.rubio@econ.unicen.edu.ar](mailto:agustina.rubio@econ.unicen.edu.ar)

## 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. No existen restricciones en cuanto a la cantidad máxima de alumnos. La materia se dicta bajo el sistema de cursos, ofreciendo dos cursos independientes en diferentes franjas horarias.

## 4. MARCO REFERENCIAL

---

### Ubicación de la asignatura

La materia se encuentra ubicada en el tercer año (Ciclo Profesional) de la carrera Licenciatura en Administración, y se dicta en el primer cuatrimestre. La materia Recursos Humanos guarda estrecha relación con las materias Administración (Primer año – Ciclo de Fundamentos) y Comportamiento Organizacional (Segundo Año – Ciclo de Fundamentos), por lo que su aprobación previa es requisito para cursar la materia. Los contenidos abordados en ambas asignaturas proporcionan al alumno los fundamentos básicos de la gestión organizacional y del comportamiento humano que resultan fundamentales para avanzar en el aprendizaje hacia la gestión de recursos humanos en particular.

### Descripción de la asignatura

La Gestión de Recursos Humanos es un área dentro del campo de la Administración que abarca varias funciones, incluyendo la incorporación, mantenimiento, formación y

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 036/2023, de fecha 29 de marzo de 2023. Vigente hasta el 29 de marzo de 2026, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

valoración de los empleados. Estas actividades buscan en su conjunto (1) identificar y seleccionar empleados competentes, (2) proporcionar a los empleados conocimientos y habilidades actualizadas y (3) retener a los empleados competentes y de alta productividad en la organización. El desempeño efectivo de estas funciones requiere, además, de la comprensión y predicción del comportamiento de los empleados en el entorno de trabajo: **el éxito de un gerente depende de lograr que las cosas se hagan a través de las personas**. Incluso para aquellos alumnos que no esperan trabajar en el área de Recursos Humanos, resulta fundamental que desarrollen los conocimientos y habilidades que se enseñan en esta materia ya que tendrán un impacto directo en su vida profesional. La formación en Gestión de Recursos Humanos ayudará a los estudiantes a convertirse en directivos (y empleados) más efectivos a partir de la incorporación de habilidades y conocimientos sustantivos en temas críticos relacionados con la gestión actual de recursos humanos.

### **Propuesta metodológica**

“Oigo y olvido. Veo y recuerdo. Hago y entiendo.” Esta famosa cita, atribuida a Confucio, se usa con frecuencia para destacar el valor del aprendizaje a través de las experiencias. El dicho tiene algo de verdad, pero una reformulación más íntegra sugiere: **"Entiendo mejor cuando escucho, veo y hago"**. Por lo tanto, esta asignatura ha sido diseñada para maximizar la comprensión e interés de los alumnos mediante el uso de una variedad de métodos de enseñanza comprometidos con crear un ambiente de aprendizaje positivo en el aula. Con el propósito de lograr una mayor interacción docente-alumno la materia se encuentra estructurada en clases teórico-prácticas y talleres, donde el alumno además de incorporar conocimientos teóricos básicos, los podrá aplicar sistemáticamente a partir del desarrollo de trabajos prácticos específicos.

### **Contenidos mínimos**

La asignatura pretende fomentar en el alumno el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo, así como brindarle herramientas para la definición y resolución de problemas vinculados a la Gestión de Recursos Humanos. Entre los contenidos mínimos a abordar se encuentran los siguientes:

- Dirección estratégica de Recursos Humanos.
- Rol del profesional de Recursos Humanos en la organización.
- Empleo y Mercado de trabajo.
- Planificación y Análisis de puestos.
- Reclutamiento, Selección y Contratación.
- Inducción y Socialización.

- Capacitación.
- Desarrollo de carrera.
- Evaluación de desempeño.
- Gestión de la Compensación.
- Relaciones Laborales e Higiene y Seguridad laboral.
- Comportamiento Organizacional y su vinculación con la Gestión de Recursos Humanos.
- Cambio organizacional, cambio cultural y el rol del agente de cambio.

## **5. OBJETIVOS**

---

Una vez aprobada la materia los alumnos habrán adquirido los conocimientos y habilidades para:

- 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 en contextos organizacionales diversos.
- Desarrollar habilidades específicas que permitan entender y ejercer la gestión de personas.
- Dominar el vocabulario técnico y específico de la disciplina.

## **6. CONTENIDOS**

---

### **Unidad 1**

#### **Introducción a la Gestión de Recursos Humanos**

Fundamentos de la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones. El proceso de Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

### **Unidad 2**

#### **Dirección estratégica de la organización y de sus recursos humanos**

Estrategia organizacional y dirección de personas. Estrategias de RRHH. Alineación al propósito organizacional. Interacción entre personas y organizaciones. Políticas de RRHH. Sistema de administración de RRHH.

### **Unidad 3**

#### **Prácticas de recursos humanos y rendimiento organizacional**

El enfoque universalista o de las mejores prácticas. El enfoque contingente. Las prácticas de RRHH según el tipo de empleado.

## **Unidad 4**

### **Rol del profesional de recursos humanos**

Áreas de actuación en la empresa. El rol del liderazgo en la implementación de la estrategia. Asesoramiento de mandos medios. Indicadores y control de gestión en RR.HH.

## **Unidad 5**

### **Empleo y mercado de trabajo**

Estructura del mercado de trabajo. Análisis de la oferta y la demanda, variables micro y macroeconómicas. Empleo, empleabilidad y desempleo. Individuos marginados del mercado laboral.

## **Unidad 6**

### **Planificación y análisis de puestos**

Planificación. Inventario de recursos humanos. Necesidades futuras de recursos humanos. Rotación. Ausentismo. Diseño y análisis de puestos. Descripción del puesto y perfil profesional.

## **Unidad 7**

### **Incorporación de recursos humanos en la organización**

Reclutamiento. Investigación interna y externa. El proceso y los medios de reclutamiento. Selección. Concepto, bases. El proceso de selección. Inducción y socialización.

## **Unidad 8**

### **Formación de los recursos humanos**

Capacitación. Concepto. Ciclo de capacitación. Necesidades de capacitación. Programación de la capacitación. Ejecución y control. Desarrollo de carrera.

## **Unidad 9**

### **Valoración de los recursos humanos**

Evaluación de desempeño. Concepto. Responsabilidades. Objetivos. Beneficios. Métodos. Nuevas tendencias de evaluación de desempeño. Evaluación de resultados. Entrevista posterior. Gestión de la calidad en el trabajo.

## **Unidad 10**

### **Mantenimiento de los recursos humanos**

Compensación integral. Concepto de remuneración. Diseño del sistema de remuneración. La remuneración como herramienta para la atracción, retención y

motivación de los empleados. Comportamiento y remuneración desde una perspectiva

socio-psicológica: la justicia del sistema de remuneración. Administración de salarios. Liquidación de haberes. Higiene y seguridad laboral. Riesgos del trabajo. Accidentes de trabajo y enfermedades inculpables y profesionales. Seguridad social.

## **Unidad 11**

### **Relaciones laborales**

Fundamentos de las relaciones laborales. Razón de ser de los sindicatos. Los sindicatos y los sistemas de alto rendimiento. Conflicto individual y colectivo. Negociación. Negociación colectiva. Convenios colectivos de trabajo.

## **Unidad 12**

### **Comportamiento organizacional y su vinculación con la Gestión de Recursos Humanos**

Las actitudes y la satisfacción en el trabajo. La relación de la personalidad y los valores del individuo con su lugar de trabajo. La percepción y la toma de decisiones individual. Motivación: de los conceptos a las aplicaciones.

## **Unidad 13**

### **Nuevos temas en la Gestión de Recursos Humanos**

La gestión de la diversidad. La gestión del equilibrio trabajo-vida. Gestión de Recursos Humanos e innovación.

## **Unidad 14**

### **Cambio organizacional y Gestión de Recursos Humanos**

Cambio planeado. Resistencia de los empleados al cambio. Enfoques para administrar el cambio organizacional. Creación de una cultura para el cambio.

## **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.

### **Trabajos Prácticos**

La finalidad de cada trabajo práctico 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 oradores invitados).

### **Exámenes parciales**

Programa aprobado por Resolución de Consejo Académico N° 036/2023, de fecha 29 de marzo de 2023. Vigente hasta el 29 de marzo de 2026, o hasta que se apruebe una nueva versión del mismo.-

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 organización específico.

### **Evaluación Integradora**

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

## **8. PLAN DE ACTIVIDADES**

---

El plan detallado de actividades se presenta en el Cronograma de la asignatura.

## **9. 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) **Un promedio de 6 o superior:** el alumno continúa en condición de promoción quedando habilitado para rendir la instancia integradora.
- b) **Un promedio menor a 6 pero igual o superior a 4:** el alumno continúa en condición de regular.
- c) **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.
- ✓ 30% evaluación integradora.
- ✓ 10% asignaciones prácticas.

### **Cursada regular**

- ✓ 90% promedio de los parciales o en su defecto nota del examen recuperatorio global.
- ✓ 10% asignaciones prácticas.

### **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.

## **10. CONTENIDOS A REVALIDAR**

---

La revalidación de la materia no se garantiza automáticamente. En este sentido, los contenidos a revalidar se encontrarán sujetos al programa vigente al momento de la solicitud.

## **11. BIBLIOGRAFÍA OBLIGATORIA**

---

### **Unidad 1**

#### **Introducción a la Gestión de Recursos Humanos**

- Robbins, S. y Coulter, M. Administración. 13<sup>ra</sup> Ed. 2018. Cap. 12.

### **Unidad 2**

#### **Dirección estratégica de la organización y de sus recursos humanos**

- Maella, P. ¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz? IESE Occasional Papers. 2010.

### **Unidad 3**

#### **Prácticas de recursos humanos y rendimiento organizacional**

- Bonache y Cabrera. Dirección de personas. 2da Ed. 2005. Cap. 2.



## **Unidad 4**

### **Rol del profesional de recursos humanos**

- Ulrich, Dave. Recursos Humanos Champions. Granica. Ed 1997.

## **Unidad 5**

### **Empleo y mercado de trabajo**

- Alles Martha. Empleo: el proceso de selección. Ed 2001. Ed.Macchi. Cap, 4 y 5.

## **Unidad 6**

### **Planificación y análisis de puestos**

- Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. 3<sup>ra</sup> Ed. 2009. Cap. 3 y 7.

## **Unidad 7**

### **Incorporación de recursos humanos en la organización**

- Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. 3<sup>ra</sup> Ed. 2009. Cap. 4 y 5.
- Dessler, Gary. Administración de personal, Octava edición. Pearson Educación, Mexico, 2001. Capítulo 7.

## **Unidad 8**

### **Formación de los recursos humanos**

- Gómez-Mejía, Balkin y Cardy. Gestión de Recursos Humanos. 5ta. Ed. 2008. Cap. 9.
- Topa Cantisano, G. y Palací Descals, F. Inserción y Desarrollo Profesional en el Nuevo Mercado Laboral. 2005.

## **Unidad 9**

### **Valoración de los recursos humanos**

- Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. 3<sup>ra</sup> Ed. 2009. Cap. 8.

## **Unidad 10**

### **Mantenimiento de los recursos humanos**

- Bonache y Cabrera. Dirección de personas. 2da Ed. 2005. Cap. 7.
- Martínez de Pérez N. y Zandomeni de Juárez, N. Administración de recursos humanos: perspectiva académica y práctica profesional. 1ra Ed. 2022. Cap 12 y 13.
- Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano. 3ra Ed. 2009. Cap. 9, 10, 11 y 15.

## **Unidad 11**

### **Relaciones laborales**

- Bonache y Cabrera. Dirección de personas. 2da Ed. 2005. Cap. 8.
- Martínez de Pérez N. y Zandomeni de Juárez, N. Administración de recursos humanos: perspectiva académica y práctica profesional. 1ra Ed. 2022. Cap 2 y 3.

## **Unidad 12**

### **Comportamiento organizacional y su vinculación con la Gestión de Recursos Humanos**

- Robbins y Judge. Comportamiento Organizacional. 15<sup>ta</sup> Ed. 2013. Cap. 3, 4, 5 y 7.

## **Unidad 13**

### **Nuevos temas en la Gestión de Recursos Humanos**

- Bonache y Cabrera. Dirección de personas. 2da Ed. 2005. Cap. 13, 14 y 16.

## **Unidad 14**

### **Cambio organizacional y Gestión de Recursos Humanos**

- Robbins y Judge. Comportamiento Organizacional. 15<sup>ta</sup> Ed. 2013. Cap. 18.

## **12. PAUTAS DE CONDUCTA**

---

Finalmente, desde el equipo docente de la asignatura Recursos Humanos queremos dejar explícitas ciertas pautas de conducta que garantizarán la correcta dinámica de las clases. Recuerden que la cortesía es una cualidad necesaria en todo momento. Específicamente, por favor:

- No hablar mientras otros están presentando sus ideas.
- Mostrar respeto y consideración por los compañeros, profesores y cualquier visitante que comparta la clase.
- Llegar puntual a las clases.
- Apagar o silenciar los teléfonos celulares. Se permite el uso de notebooks solo para la toma de notas (no se pueden usar para revisar mensajes de correo electrónico o navegar por Internet durante el tiempo de clase salvo que el profesor así lo indique).
- Contribuir al aprendizaje de los demás miembros de la clase.
- Realizar preguntas cuando no se entienda el material, la tarea o cualquier otro tema abordado en clase. Esto pueden realizarlo personalmente antes, durante o después de la clase o pueden enviar un mensaje de correo electrónico a los docentes con la consulta.

- Si necesitan contactarse por mail, por favor copien a TODOS los docentes de la comisión en la misma comunicación (no envíen mails individuales a cada docente) de manera de evitar superposición y redundancia en las respuestas.

A continuación, les dejamos algunas sugerencias que los pueden ayudar a la hora de redactar un mail a un profesor:

- El respeto ante todo. No olviden que están tratando con un profesor, no con su grupo de amigos, por lo que deben dirigirse con el mayor respeto posible.
- Claridad y precisión. Asegúrense de escribir sus dudas e interrogantes de manera concreta y clara.
- Ortografía. Aunque crean que no es tan importante, “total, igual me van a entender...” les sugerimos que cuiden la ortografía, la acentuación y las palabras que utilizan, incluso la manera de redactar. Como futuros profesionales no pueden permitirse este tipo de errores.