



AÑO: 2026

1- Datos de la asignatura

Nombre **Elementos de Administración de Personal**

Código **490**

Tipo (Marque con una X)

Obligatoria	X
Optativa	

Modalidad (Marque con una X)

Presencial	X
Híbrida ¹	

Nivel (Marque con una X)

Pregrado	
Grado	X

Área curricular a la que pertenece **Administración**

Departamento **Administración**

Carrera **Contador Público Plan “E” 2005**

Ciclo o año de ubicación en la carrera/s **Ciclo Profesional – 4º año**

Carga horaria asignada en el Plan de Estudios:

Total	32
Semanal	4

Distribución de la carga horaria (semanal) presencial de los alumnos:

Teóricas	Prácticas	Teórico - prácticas
2	2	-

¹ Ver instrucciones anexas



Relación docente - alumnos:

Cantidad estimada de alumnos inscriptos	Cantidad de docentes		Cantidad de comisiones		
	Profesores	Auxiliares	Teóricas	Prácticas	Teórico-Prácticas
146	2	2	2	2	-

2- Composición del equipo docente

Nº	Nombre y Apellido	Título/s
1.	CARLOS ALEJANDRO MUSTICCHIO¹	Licenciado en Administración. Contador Público. Especialista en Administración de Negocios. Especialista en Docencia Universitaria
2.	GABRIELA MAGNOLER²	Contadora Pública
3.	CECILIA PALLANTE³	Licenciada en Turismo

Nº	Cargo								Dedicación			Carácter			Cantidad de horas semanales dedicadas a: *				
	T	As.	Ad.	J.T.P.	A1	A2	Ads.	Bec.	E	P	S	Reg.	Int.	Otros	Docencia		Invest.	Ext.	Gest.
															Frente alumnos	Totales			
1.			X								X	X			4	10			
2.					X						X	X			4	10			
3.					X						X			X	4	10			

1. El Profesor Adjunto de la Asignatura se encuentra afectado y a cargo de esta asignatura y de Gestión de Personal de Organizaciones Turísticas, la cual se cursa también en el segundo cuatrimestre.
2. La Cdra. Gabriela Magnoler se encuentra transitando su último cuatrimestre dado que iniciará los trámites para acceder a su jubilación.
3. Actualmente la docente Cecilia Pallante no se encuentra designada dado que la cobertura del cargo a partir de la jubilación de la Lic. Carmen Pensado se realiza mediante una designación a Término.



3. PLAN DE TRABAJO DEL EQUIPO DOCENTE

3.1. Objetivos de la Asignatura:

3.1.1. Objetivos definidos en el Plan de Estudios

1. Apreciar la importancia del factor humano como ente autónomo de decisiones dentro de la organización, lo que determina y condiciona aspectos que hacen a la eficacia y eficiencia de la misma.
2. Desarrollar el cuestionamiento y la actitud crítica frente a la realidad.
3. Aprender el contenido y la trascendencia que la disciplina tiene dentro del campo de la administración, para armonizar y lograr la necesaria unidad teórico-práctica.
4. Lograr manejar procesos y técnicas de la temática en distintos tipos de organizaciones.
5. Investigar las interrelaciones referidas al comportamiento humano.
6. Compatibilizar los intereses de la organización y los de la sociedad toda con una visión fundamentalmente ética.

- Objetivos Generales:

Que los estudiantes puedan conocer la concepción actual de la gestión de personas a fin de comprender los contenidos desde la perspectiva de un profesional y a los efectos de lograr aplicarlos en su gestión cotidiana, orientando sus acciones tanto al cumplimiento de los objetivos de la organización como a contribuir al bienestar de los trabajadores y de la sociedad en su conjunto.

Se procurará que los contenidos teóricos se combinen con su aplicación a situaciones y casos que suceden habitualmente en las organizaciones (privadas, públicas y sin fines de lucro) que operan en nuestro país.

3.1.2. Específicos:

I. La Gestión de Personas en las organizaciones.

- Comprender la finalidad y los objetivos de la Dirección de Personas.
- Comprender la evolución de los sistemas y procesos de trabajo.
- Describir las funciones y responsabilidades de la Administración de Personas.
- Analizar el contexto actual, valorando la evolución histórica de la disciplina.
- Abordar la problemática de la gestión del cambio en organizaciones complejas desde la dimensión ética y reconociendo el valor de la diversidad.
- Reconocer la importancia que tiene la función de recursos humanos, en la formulación de un planteo estratégico global, alineando la gestión humana con la estrategia de la organización.
- Reconocer la importancia de una adecuada gestión de la diversidad de la perspectiva de Recursos Humanos.
- Adquirir herramientas que permitan generar una adecuada medición estratégica de la función de recursos humanos.



II. Estructuración del Trabajo

- Identificar las consideraciones conductuales y de eficiencia en el diseño organizacional y de puestos.
- Adquirir habilidades para desarrollar el diseño o análisis de los puestos de trabajo de manera consistente con el planteo estratégico de la organización.
- Reconocer la importancia de las competencias laborales y del diseño de perfiles por competencias.

III: Incorporación de personas a la organización.

- Aprender a elaborar pronósticos de personal que permitan acompañar el desarrollo organizacional en torno a las estrategias de recursos humanos y corporativas.
- Analizar y reconocer el proceso de empleo en sus distintas etapas: reclutamiento, selección, inducción y socialización.
- Conocer las nuevas tendencias asociadas al proceso de incorporación y el impacto de la tecnología.

IV. Desarrollo de personas y gestión de talento.

- Comprender la importancia de la capacitación y del desarrollo de las personas en torno a la estrategia organizacional.
- Comprender la complejidad del desempeño, los métodos de evaluaciones de desempeño y sus aplicaciones.
- Analizar las variables que influyen en las decisiones de carrera y describir las prácticas utilizadas en su planificación.
- Conocer la importancia de una adecuada gestión y retención del talento y de la evaluación del potencial de las personas.

Unidad V. Gestión de Compensaciones.

- Remarcar la importancia de adecuar las estrategias de compensaciones a los valores y pautas culturales de la organización.
- Analizar la evaluación de puestos como base objetiva para un adecuado programa de compensaciones que garantice equidad interna.
- Reconocer la importancia de aplicar herramientas que permitan generar competitividad externa en la estructura de compensaciones.
- Reconocer el surgimiento de nuevas tendencias en el ámbito de las compensaciones (paquete de compensaciones ampliado) explicando los objetivos de una adecuada administración de las mismas.
- Conocer y aplicar sistemas de beneficios y servicios adicionales.

Unidad VI. Relaciones laborales y calidad de vida en el trabajo.



- Reconocer y entender la importancia de la calidad de vida en el trabajo tanto para los trabajadores como para las organizaciones.
- Reconocer la importancia de la seguridad y los riesgos a los que se encuentra expuesto el personal en situación de trabajo.
- Comprender la importancia de una adecuada gestión de la salud ocupacional y los riesgos psicosociales.
- Analizar las relaciones entre las personas, los sindicatos, las organizaciones y el gobierno.
- Analizar los esquemas de negociación y resolución de conflictos.
- Reconocer la importancia del clima organizacional y su influencia en el desempeño de las personas.
- Explicar los alcances de la disciplina en el trabajo.

VII. El futuro del trabajo.

- Comprender la importancia del trabajo como elemento constitutivo de la persona y la sociedad, su evolución en el tiempo y las perspectivas de futuro en el contexto de la robotización y la inteligencia artificial.
- Comprender los cambios en la concepción del vínculo laboral como respuesta a las necesidades que la inestabilidad, la extrema volatilidad del medio y la dinámica del cambio le imponen a las organizaciones.
- Adquirir la habilidad para identificar, evaluar, recomendar y/o aplicar situacionalmente las principales modalidades de trabajo emergentes de la flexibilización laboral, conforme nuestro derecho positivo vigente.
- Reconocer la necesidad de generar contextos, políticas, procesos, métodos y herramientas que permitan fomentar y gestionar la diversidad en las organizaciones.

3.2. Programa de la asignatura:

Contenidos mínimos según el Plan de Estudios:

La función de la Administración de Personal. Empleo. Compensaciones. Evaluación de desempeño. Capacitación. Políticas disciplinarias.

3.2.1. Programa sintético

Unidad I. La Gestión de Personas en las organizaciones.
Unidad II. Estructuración del Trabajo.
Unidad III: Incorporación de personas a la organización.
Unidad IV. Desarrollo de personas y gestión de talento.
Unidad V. Gestión de Compensaciones.
Unidad VI. Relaciones laborales y calidad de vida en el trabajo.
Unidad VII. El futuro del trabajo.

3.2.2. Programa analítico



Unidad I. La Gestión de Personas en las organizaciones.

- 1.1. Naturaleza de la disciplina. Interacción entre personas y organización. Características. Objetivos. Procesos. Políticas. Ubicación estructural. La tercerización. Responsabilidades. Principales dificultades. Los desafíos de la gestión moderna de personas.
- 1.2. La Gestión Estratégica de Personas. Proceso estratégico y pensamiento estratégico. Modelo estratégico de gestión de personas. Drivers de Gestión (Motivación, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Participación y Empowerment). Gestión de la diversidad. La problemática de la Medición.

Bibliografía básica:

Chiavenato I. (Administración de Recursos Humanos) Parte 1 y Capítulo 4.
Martínez de Pérez y Otros (Administración de Recursos humanos. Perspectiva Académica y Práctica Profesional) Capítulo 1.
Van Morlegan y Ayala (El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones) Capítulo 1.
Material de cátedra.

Bibliografía complementaria

Aquino, Vola y otros (Recursos Humanos). Capítulo 2
Bock, L. La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar Capítulo 1.
Van Morlegan y Ayala (El Comportamiento de las Personas en las Organizaciones). Cap. 4, 5 y 6

Unidad II. Estructuración del Trabajo.

- 2.1. El puesto de trabajo, terminología. Diseño de puestos: perspectivas y modelos. Descripción y Análisis de puestos: objetivos, proceso y métodos de relevamiento.
- 2.2. Las Competencias Laborales: concepto, clasificación, niveles. Competencias y diversidad. Diseño de puestos por competencias. Manual o diccionario de competencias.

Bibliografía básica

Martínez de Pérez y Otros (Administración de Recursos humanos. Perspectiva Académica y Práctica Profesional) Capítulos 4 y 6.
Chiavenato I. (Administración de Recursos Humanos) Capítulos 7 y 8.
Van Morlegan y Ayala (La Gestión Moderna de Recursos Humanos) Capítulo 9.
Material de cátedra.

Bibliografía Complementaria

Bohlander y Snell (Administración de Recursos Humanos). Cap. 4.

Unidad III: Incorporación de personas a la organización.

- 3.1. El proceso de incorporación de personas. Reclutamiento: concepto, la investigación interna y externa, el proceso. Los medios y sus ventajas y desventajas. El impacto de las redes sociales y los medios digitales. Tendencias.
- 3.2. La selección: concepto, bases, técnicas, el proceso y su evaluación.
- 3.3. El Proceso de inducción o socialización. Tendencias.

Bibliografía básica.



Martínez de Pérez y Otros (Administración de Recursos humanos. Perspectiva Académica y Práctica Profesional) Capítulos 4 y 6.

Chiavenato I. (Administración de Recursos Humanos) Parte 3 y Capítulos 5 y 6.

Van Morlegan y Ayala (La Gestión Moderna de Recursos Humanos) Capítulo 11.

Material de cátedra.

Bibliografía Complementaria

Fernández de Lorenzo (16)

Aquino Vola y otros (Recursos Humanos), capítulo 3

Bohlander y Snell (Administración de Recursos Humanos). Cap. 5 y 6.

Mucci, O. (Algunas Consideraciones Sobre La Inducción)

Unidad IV. Desarrollo de personas y gestión de talento.

4.1. La formación en las organizaciones. Concepto y tipos. Capacitación versus desarrollo. El proceso de capacitación.

4.2. El Desarrollo de personas en la organización. Conceptos y tipos. Programas de desarrollo. Enfoques: mentoring y coaching. Desarrollo y carrera. Planificación y gestión de la carrera organizacional: prácticas organizacionales, tipos de planes y dificultades. Nuevas tendencias: gestión de trayectorias.

4.3. La evaluación de desempeño: concepto. Gestión del desempeño. Proceso y métodos de evaluación. Desempeño y Teoría de las Expectativas. Vínculos con otros procesos. Evaluación del desempeño por competencias. Evaluación de potencial. Detección y retención de talentos.

Bibliografía básica

Martínez de Pérez y Otros (Administración de Recursos humanos. Perspectiva Académica y Práctica Profesional) Capítulos 8, 9, 10 y 11.

Chiavenato I. (Administración de Recursos Humanos) Parte 6 y Capítulo 14 y 9.

Van Morlegan y Ayala (La Gestión Moderna de Recursos Humanos) Capítulo 12, 13 y 14.

Material de cátedra.

Bibliografía Complementaria

Dessler, G (Administración de Recursos Humanos), capítulo 9

Gore (La educación en la empresa), capítulo 6

Aquino, Vola y otros (Recursos Humanos) capítulo 4

Werther y Davis (Administración de Personal y Recursos Humanos) cap. 9)

Alles, M. (Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias), capítulo 8.

Unidad V. Gestión de Compensaciones.

5.1. El carácter variado del salario. Compensación integral. Concepto y clasificaciones de la remuneración en nuestra normativa. La administración salarial: equidad interna y competitividad externa.

5.2. La evaluación y clasificación de cargos. La investigación salarial. Tendencias. Estructura de compensaciones. La retribución variable. Los beneficios sociales. Aplicación convencional. La liquidación de sueldos.



5.3. Nuevos modelos de compensación. Compensación emocional.

Bibliografía Básica

Martínez de Pérez y Otros (Administración de Recursos humanos. Perspectiva Académica y Práctica Profesional) Capítulo 12.

Chiavenato I. (Administración de Recursos Humanos) Capítulo 10 y 11.

Van Morlegan y Ayala (La Gestión Moderna de Recursos Humanos) Capítulo 10.

Material de cátedra.

Bibliografía complementaria

Bock, L. La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar Capítulo 10.

Van Morlegan y Ayala (La Gestión Moderna de Recursos Humanos) Capítulo 9.

Aquino, Vola y otros (Recursos Humanos), Capítulo 7

Ley de Contrato de trabajo (parte pertinente)

Unidad VI. Relaciones laborales y calidad de vida en el trabajo.

6.1. Las relaciones laborales en la gestión de las organizaciones. concepto, propósito, características, políticas. Sindicato: diferencias y efectos organizacionales, modelo de diagnóstico.

6.2. El Conflicto y la negociación en el ámbito laboral. Convenio Colectivo y negociación colectiva.

6.3. El régimen disciplinario: principios y marco legal. Legajo de Personal.

6.4. Seguridad e higiene en el trabajo. Programas de prevención y elementos de protección.

6.5. Clima laboral, salud y riesgos psicosociales. Medición y evaluación. Diseño de programas. Encuestas de Clima Laboral.

Bibliografía básica

Martínez de Pérez y Otros (Administración de Recursos humanos. Perspectiva Académica y Práctica Profesional) Capítulos 2, 3 y 13.

Van Morlegan y Ayala (La Gestión Moderna de Recursos Humanos) Capítulos 2, 3, 4 y 6.

Material de cátedra.

Bibliografía Complementaria

Van Morlegan y Ayala (La Gestión Moderna de Recursos Humanos) Capítulo 15.

Aquino, Vola y otros (Recursos Humanos) Capítulo 8

Davis & Newstrom (El Comportamiento Humano En El Trabajo) capítulo 18 (página 502/14.)

Bonache J y Cabrera A (Dirección de Personas) capítulo 16.

Unidad VII. El futuro del trabajo.

7.1. El trabajo a través de la historia. Su sentido y significación en la vida. El fin del trabajo. La Robotización y el impacto de la inteligencia artificial.

7.2. La Flexibilización Laboral. El ius variandi. La flexibilidad temporal: personal eventual, por temporada, a plazo. Tercerización y solidaridad. Empresas de Servicios Eventuales. Cooperativas de trabajo. La pasantía. La flexibilidad funcional: la polivalencia y el trabajo por equipos. La flexibilidad espacial: el teletrabajo, el trabajo a domicilio. Marco jurídico vigente. Aplicación convencional. Nuevas formas de gestión laboral: jornada flexible.



- 7.3. Nuevas formas vinculares. Redes sociales. Desarrollo de marca empleadora.
El límite de lo privado y lo público, mensajería instantánea.
- 7.4. Gestión de la diversidad: concepto, tipos y desafíos. Diversidad generacional, de género y cultural. Diseño de programas.

Bibliografía Básica

Martinez de Perez y Otros (Administración de Recursos humanos. Perspectiva Académica y Práctica Profesional) Capítulo 5.

Oppenheimer, A. “¡Sálvese quien pueda!: El futuro del trabajo en la era de la automatización. Material de cátedra.

Bibliografía complementaria

Alles, M (Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias) capitulo 7

Alles, M (Empleo. Discriminación, teletrabajo y otras temáticas) capitulo 6

Banco Interamericano De Desarrollo (Robot-lución: El futuro del trabajo en la integración latinoamericana 4.0).

Bonache J y Cabrera A (Dirección de Personas) Capítulos 13 y 15.

Rifkin, J. y Heilbroner, R. (El fin del trabajo: el declive de la fuerza de trabajo global en el nacimiento de la era posmercado).

3.3. Catalogo Bibliográfico.

1. Alles, M “Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.” Editorial Granica. Buenos Aires. 2000
2. Alles, M “Empleo. Discriminación, teletrabajo y otras temáticas”. Editorial Macchi. Buenos Aires. 1998
3. Apunte de cátedra Inducción.
4. Aquino, J.A.; Vola, R.E.; Arecco, M.J. y Aquino, G.J. “Recursos Humanos”. 2º edición. Editorial Macchi. Buenos Aires. 1996.
5. Ariza Montes, J.A.; Morales Gutiérrez, A.C. y Morales Fernández, E. “Gestión integrada de personas. Una perspectiva de organización”. Editorial Mc Graw Hill. Bilbao España 2000
6. Ariza Montes, J.A.; Morales Gutiérrez, A.C. y Morales Fernández, E. “Dirección y Administración Integrada de Personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica”. Editorial Mc Graw Hill. Madrid 2004.
7. Banco Interamericano De Desarrollo. “Robot-lución: El futuro del trabajo en la integración latinoamericana 4.0”. Volumen 21, Nro. 42. Agosto 2017. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL).
8. Bock, L. “La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar”. Conecta, 2015.
9. Bolhander, G y Snell S. “Administración de Recursos Humanos”. 14ª. Ed. Cengage Learning. Mexico. 2011.
10. Bonache J y Cabrera A. “Dirección de Personas. Evidencias y Perspectivas para el siglo XXI”. Artículo “Las empresas de trabajo temporal” de Muñoz Bullón, F. 2º edición. Editorial FT Prentice Hall. Pearson Educación S.A. Madrid.2006
11. Cervero Martín, N “Del Monopolio sobre el empleo a la subcontratación externa”. Artículo de “La Nueva Gestión de los Recursos Humanos” Ordoñez Ordoñez M. Coordinador Aedipe (Asociación Española de Dirección de Personal). Ediciones Gestión 2000. S.A. Madrid 1995



12. Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos". 5º edición. Editorial Mc Graw Hill. 1998. Colombia.
13. Chruden, H y Sherman, A "Administración de Personal". Editorial CECSA México 1987.
14. Cuadernos Profesionales, nº 20. Recursos Humanos. C.P.C.E.C.A.B.A.
15. DAVIS, Keith Y NEWSTROM: "El Comportamiento Humano En El Trabajo". Ed. Mc Graw Hill. México, 8va. Edición, 1992.
16. Debeljúj, P; de la Serna M. "Hacia un nuevo mundo laboral y familiar. Guía de buenas prácticas". IAE. 2021.
17. Dellepiane, M "Las cooperativas de trabajo y el art. 27 de la LCT." Doctrina Laboral y previsional. Errepar S.A. fascículo nº 315. Noviembre 2011
18. Dessler, G. "Administración de Personal". 8º edición. Editorial Prentice Hall Pearson Educación. México 2001
19. Dessler, G. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Prentice Hall. Decimo tercera edición. 2010 México
20. Etkin J. "Capital Social y Valores en la organización sustentable: El deber ser, poder hacer y la voluntad creativa". Granica. 1ra. Edición. Argentina. 2007.
21. Fernández de Lorenzo, M "Plan de inducción de RRHH. www.vistalaboral.com. Edición 3, abril 2009.
22. Ferraro, E.A. "Administración de Personal". Primo Editora. Buenos Aires 1995.
23. Fitz-Enz, J. "Cómo medir la gestión de recursos humanos". Harvard Deusto business review, 1999, no 90, p. 90-95.
24. Gore, E. "Próximo management, El: Acción, práctica y aprendizaje". Ediciones Granica, 2012.
25. Gore, E "La educación en la empresa". Ediciones Granica.SA. Bs.As.1996
26. Gratton L. "Estrategias de capital humano: cómo situar a las personas en el corazón de la empresa". 2001.
27. Hatum, A. "El Futuro del Talento". Temas Grupo Editorial Bs.As. 2011.-
28. Lago J. L "La Flexibilización laboral" Apunte de Cátedra. Febrero 2014
29. Lago JL Apunte de Catedra Unidad 6... Febrero 2014
30. Lago J. L "La acción sindical en la equidad retributiva"Revista de la Delegación Gral. Pueyrredón del CPCEPBA: "quipu", fascículo nº 53, septiembre 2013
31. Lago J. L. La Negociación colectiva y el teletrabajo en la Argentina: una aproximación a su temática. 2011. Revista FACES, año17 (fs.36-37). pp. 117-143. ISSN 0328-4050. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales UNMDP:
32. Magnoler G.; Musticchio A. "Un nuevo desafío: la generación y está entrando al mercado laboral...podremos gestionar con ellos? Tenemos que conquistarlos?". XVI jornadas de docentes universitarios de recursos humanos. Universidad nacional de río cuarto (córdoba). 2011.
33. Medici, Silvia D. "Algo más sobre el Ius variandi". www.laboral.org.ar/doctrina/algomás_sobre_el_ius_variandi.htm
34. Maison, P. "Trabajo en la posmodernidad: Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y". Ediciones Granica, 2013.
35. Mercer W. Art. "People Scorecard: Una herramienta de diagnóstico de la función de Recursos Humanos". Revista Capital Humano. Nro. 134. Pag. 54. España. Junio 2000.
36. Mucci, O. (1988) "Algunas Consideraciones Sobre La Inducción" Incluido en Cuaderno de Cátedra 2003, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mar del Plata.
37. O.I.T.,M.T.E.y S.S. de la Nación, U.I.A. "Teletrabajo. Manual de Buenas Prácticas. Bs. As. 2011.-
38. Ordoñez Ordoñez M. Coordinador Aedipe (Asociación Española de Dirección de Personal) "Las Nuevas Fronteras del Empleo. Editorial Pearson Educación S.A. Prentice Hall. Madrid 2003



39. Orozco, N.R. y Scoppetta M.A. “Administración y Liquidación de Sueldos y Jornales. Aspectos laborales, previsionales e impositivos”. 9º edición. Aplicación Tributaria. S.A. Buenos Aires 2009
40. Oppenheimer, A. “¡Sálvese quien pueda!: El futuro del trabajo en la era de la automatización. Debate, 2018.
41. Perez Duran E. Art. “La caja de herramientas. Como alinear objetivos de la empresa y del profesional a través de la retribución”. Revista Capital Humano. Nro. 171. Suplemento de Personal. Pág. 45. España. Noviembre de 2003.
42. Perez Van Morlegan L y Ayala J.C. “Gestión Moderna en Recursos Humanos”. Editorial Eudeba. Bs.As. 2012.
43. Perez Van Morlegan L y Ayala J.C. “El comportamiento de las personas en las organizaciones”. Ed. Prentice Hall. Buenos Aires. 2011.
44. Rifkin, J. y Heilbroner, R. “El fin del trabajo: el declive de la fuerza de trabajo global en el nacimiento de la era posmercado”. Paidós, 1996.
45. Sánchez fierro, J. “De la rigidez a la individualización y flexibilidad en las relaciones laborales”. Artículo de la obra: “La nueva Gestión de los Recursos Humanos”. Coordinador M. Ordoñez Ordoñez. Edición Gestión 2000 SA. AEDIPE (Asociación Española de Dirección de Personal). Barcelona 2005.-
46. Sánchez Sánchez J. “Del puesto Oficio al puesto polivalente”. Artículo de “La Nueva Gestión de los Recursos Humanos” Ordoñez Ordoñez M. Coordinador Aedipe (Asociación Española de Dirección de Personal). Ediciones Gestión 2000. S.A. Madrid 1995
47. Schiel, E.O y Orozco, N.R. “Gestión de Personal. Aspectos legales, técnicos y organizacionales”. Editorial Aplicación Tributaria S.A. Buenos Aires 2003
48. Puri, S. “Retention management: the art of keeping, motivating, challenging the workforce”. Prentice Hall, 2001.
49. Trejo V. “Auditorías de Recursos Humanos”. Edicon. 2015.
50. Trillo Holgado A. Art. “La evaluación del desempeño: nuevas tendencias e implicaciones”. Revista Capital Humano. Nro. 150. Pág. 66. España. Diciembre de 2001.
51. Wherter y Davis “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Editorial Mc. Graw Hill. México 1995

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. “Robot-lución: El futuro del trabajo en la integración latinoamericana 4.0”. Volumen 21, Nro. 42. Agosto 2017. *Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL)*.

Se podrá incorporar material durante el desarrollo del cursado relativo a temáticas de actualidad. En todos los casos, se difundirá dicha incorporación con antelación mediante el aula virtual.

4. Descripción de Actividades de aprendizaje:

Se busca fomentar en el alumno un estudio crítico de los temas, enseñándole a cuestionar las verdades admitidas, a definir y defender sus propias ideas y a potenciar su iniciativa.

Respecto del estudiante, la idea es erigirlo en el principal protagonista de su propio proceso de aprendizaje, lo que pasa por estimular una actitud mucho más activa y participativa en dicho proceso.

Dada la asignación horaria semanal de la asignatura (4 horas), su carga horario bimestral y la variedad y complejidad de conceptos incluidos en la materia, se ha optado por analizar, bajo modalidad presencial, los temas centrales, procurando ejemplificar y realizar actividades que permitan a los estudiantes visualizar el vínculo de tales conceptos con la realidad organizacional en que se hallan



inmersos. Se hará hincapié en todos los casos en la relación de los contenidos con la realidad de nuestro medio y vivencia de los estudiantes.

La forma de trabajo será tanto individual como grupal, optando por una u otra en función de que la tarea a desarrollar y su contenido sea más o menos amplio.

Dado que la asignatura está concebida para que sea abordada desde un punto de vista tanto teórico y como práctico, su desarrollo se va a configurar a través de clases teórico prácticas. Las clases no sólo permitirán al alumno poner en práctica los conocimientos adquiridos, sino también poner de manifiesto su capacidad para trabajar en equipo y sus habilidades de comunicación interpersonal. En este sentido el propósito de las clases estará orientado a un aprendizaje significativo creando “aquellas circunstancias que conducen al aprendizaje relevante”² a partir de la resolución de un caso y/o el comentario de algún artículo, y/o la “práctica reflexiva”³ y/o el desarrollo de alguna otra actividad planteada que permita mediar posibilitando en términos de Ferry (1997) orientar la dinámica en el proceso formativo⁴.

Con el desarrollo de los trabajos prácticos se buscará lograr una integración de conceptos que permita una adecuada transferencia de los mismos a la gestión de personas en las organizaciones, tanto desde la óptica de un rol de línea en el área específica, como en el rol de líder o miembro de un equipo o como de asesor y/o consultor. La idea es que el estudiante aprenda a confiar más en su razonamiento que en su memoria, a desarrollar su capacidad de encuadrar situaciones en estructuras conceptuales procesables, a ejercer más su reflexión sistemática que la descripción anecdótica, a orientar más su energía al abordaje de las decisiones no estructuradas que a las decisiones programadas, haciendo foco en el desarrollo de competencias blandas.

Actividades a través del Campus Virtual.

Se plantea como una modalidad complementaria de la presencial que implicará, siguiendo a Hanna, planificar las diferentes interacciones que el entorno ofrece: estudiante-docente, estudiante – estudiante y estudiante – contenido, así como podrían también considerarse las interacciones entre el estudiante y un experto en la materia o entre el estudiante y el entorno tecnológico ofrecido.

Las expectativas de la cátedra están relacionadas con el logro de un ámbito de aprendizaje comunitario caracterizado por “una escucha activa”, el respeto, la aceptación y la promoción de la diversidad en el criterio y abordaje de problemas que genere un marco de libertad para expresar diferentes perspectivas u opiniones y una mayor responsabilidad y autodisciplina a lo largo del proceso. En definitiva, se aspira a lograr la consolidación de un grupo altamente motivado para la interacción mutua, que incluya la posibilidad de compartir conocimientos y experiencias tanto anteriores como aquellas que se van generando en el transcurso del aprendizaje.

5 Cronograma tentativo:

² DON FINKEL, “Dar clases con la boca cerrada”, Barcelona, 2008.

³ PERRENOUD P., “Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar”, Editorial Grao, 2004, pag. 43.

⁴ ANIJOVICH R. y otros, “Transitar la formación pedagógica. Dispositivos y estrategias”, Editorial Paidós.



Clase	Fecha	Sem	1er. Bimestre	Tema	Carácter de la clase
1	18-may	1º	Lunes	Unidad I	T/P
2	21-may		Jueves	Unidad I	T/P
3	25-may	2º	Lunes	Feriado	Feriado
				Unidad II	Virtual Asincrónico
4	28-may		Jueves	Unidad II	T/P
5	01-jun	3º	Lunes	Unidad III	T/P
6	04-jun		Jueves	Unidad III	T/P
7	08-jun	4º	Lunes	Unidad IV	T/P
8	11-jun		Jueves	Unidad IV	T/P
9	15-jun	5º	Lunes	Feriado	T/P
				Unidad V - Evaluación T/P	Virtual Asincrónico
10	18-jun		Jueves	Unidad V	T/P
11	22-jun	6º	Lunes	Unidades VI y VII	T/P
12	25-jun		Jueves	Unidad VI y Unidad VII	T/P
13	29-jun	7º	Lunes	Unidad VII - Debate Conducido	T/P
14	02-jul		Jueves	PARCIAL	
	06-jul		Lunes		
15	08-jul	8º	Miercoles	Entrega notas	Entrega Notas
	13-jul		Lunes		
16	15-jul	9º	Jueves	RECUPERATORIO	Evaluación
17	16-jul		Viernes	Entrega notas	Entrega Notas

Clase	Fecha	Sem	2do. Bimestre	Tema	Carácter de la clase
1	19-oct	1º	Lunes	Unidad I	T/P
2	22-oct		Jueves	Unidad I	T/P
3	26-oct	2º	Lunes	Unidad II	T/P
4	29-oct		Jueves	Unidad II	T/P
5	02-nov	3º	Lunes	Unidad III	T/P
6	05-nov		Jueves	Unidad III	T/P
7	09-nov	4º	Lunes	Unidad IV	T/P
8	12-nov		Jueves	Unidad IV	T/P
9	16-nov	5º	Lunes	Unidad V	T/P
10	19-nov		Jueves	Unidad V	T/P
11	23-nov	6º	Lunes	Feriado	Feriado
				Unidad VI	Virtual Asincrónico
12	26-nov		Jueves	Unidad V y VI	T/P
13	30-nov	7º	Lunes	Unidad VII - Debate Conducido	T/P



14	03-dic		Jueves	PARCIAL	PARCIAL
15	07-dic	8º		Feriado	Feriado
16	10-dic		Jueves	Entrega notas	Entrega Notas
17	14-dic	9º	Lunes	RECUPERATORIO	Evaluación
18	17-dic		Jueves	Entrega notas	Entrega Notas

6. Procesos de intervención pedagógica

La asignatura Elementos de Administración de Personal pertenece al Área Pedagógica de Administración, siendo una asignatura de cuarto año de la carrera de Contador Público. Por las características de la temática abordada se requiere un enfoque integrador que permita al estudiante, como resultado de su paso por la asignatura, incorporar conceptos y habilidades que le permitan articular procesos organizacionales que incorporen en su racionalidad a las personas y su complejidad.

El conjunto de alternativas entre las que optamos a la hora de desarrollar las clases es variado. Cada alternativa ofrece una diferente combinación de los principios pedagógicos del aprendizaje⁵ : Repetición, Participación, Relevancia, Transferencia y Retroalimentación. En base a esto se aspira a un abordaje teórico – práctico intentando que las clases prácticas permitan completar las clases teóricas, añadiendo o enfatizando aspectos que pueden haber pasado desapercibidos. Por otro lado, con determinados métodos se acercará más al estudiante a la realidad, dándole, de esta forma, una visión más completa de la disciplina.

Entendiendo en términos de Don Finkel⁶ que “...transmitir información desde la cabeza del profesor hasta el cuaderno del alumno es un objetivo inadecuado para la educación”, se detallan a continuación un conjunto de técnicas o métodos que utilizaremos en el desarrollo del curso:

- Clase participativa: cuestiones, ejercicios y problemas.
- Estudio de casos.
- Reflexión y debate presencial y/o virtual sobre textos.
- Reflexión individual y grupal sobre proyecciones audiovisuales.
- Debates conducidos presenciales y virtuales.
- Ejercicios prácticos.
- Explicación doctrinaria.
- Test conceptual.
- Panel de invitados expertos.
- Juego de roles.
- Preparación de Mapas Conceptuales.
- Tutorías Presenciales y virtuales.

⁵ WERTHER Y DAVIS, Administración de Personal y Recursos Humanos”. Ed. Mc Graw Hill. México, 1995.

⁶ DON FINKEL, “Dar clases con la boca cerrada”, Barcelona, 2008.



- Aula Invertida.

En cuanto a la evaluación y control de los resultados obtenidos tras la ejecución del programa intentaremos conocer si se han alcanzado los objetivos marcados, lo cual será un posible indicador de lo adecuado o no del método empleado. La información derivada de esta etapa pasará a constituir experiencia del equipo docente que será utilizada en el desempeño de su continuada tarea y emergerá como información relevante para la planificación académica del ciclo lectivo subsiguiente.

Se llevarán adelante actividades que promuevan el desarrollo participativo. El uso de casos como técnica docente mayoritaria a utilizar durante el desarrollo de las clases, es lo que permitirá la puesta en práctica de la mayoría de los conocimientos teóricos adquiridos, así como el desarrollo de la capacidad de trabajo en equipo y comunicación interpersonal.

7 Evaluación

La evaluación del alumno constituye un paso indispensable en el seguimiento de su proceso formativo; no obstante, la realización de las pruebas correspondientes ha sido un tema objeto de intensos debates y controversias, quizás porque en la gran mayoría de las ocasiones el concepto de evaluación se ha considerado bajo una óptica muy estrecha. En este sentido, muy comúnmente se pone énfasis de forma exclusiva en los resultados finales y observables, dejando de lado el análisis y valoración del proceso de enseñanza. Muy al contrario, la evaluación del aprendizaje debe situarse en un horizonte educativo que permita un sistema de evaluación y control más globales.

En el contexto anterior, la evaluación y retroalimentación será producto del intercambio realizado en las clases presenciales y en la plataforma virtual en conjunto con la etapa de cierre de cada actividad que realizará el docente. Por otra parte, se realizará una devolución sobre los informes escritos que deban presentar los estudiantes de manera grupal.

7.1. Criterios de Evaluación.

En general, la evaluación intentará medir el grado de comprensión crítica de los temas por parte del estudiante y sus posibilidades de aplicación de los mismos en el ámbito de las organizaciones. A estos efectos se tendrá en cuenta la originalidad, la precisión conceptual y sustento teórico de las soluciones propuestas, la relevancia de los argumentos planteados, el poder de síntesis, el juicio crítico y la capacidad de expresar ideas en forma clara y comprensible.

En términos específicos, se procurará evaluar el nivel de logro los objetivos planteados para cada unidad del programa.

Finalmente, se procurará identificar el grado de interés y motivación que los temas presentados despiertan en los estudiantes.

7.2. Del Parcial.

1. Una evaluación parcial teórico-práctica escrita.
2. La evaluación parcial durará, como máximo, dos (2) horas reloj. El examen tendrá un único recuperatorio. La nota obtenida en el examen recuperatorio reemplazará a la nota del parcial.



3. En el examen parcial se consignará por escrito y previo al inicio, los criterios de evaluación y los requisitos de aprobación. La nota final se consignará en la evaluación.

7.3. De las Actividades Pedagógicas:

Serán calificadas cada una de las Actividades pedagógicas como aprobadas o desaprobadas, dejando constancia escrita para cada estudiante si el seguimiento de la cursada resultó aprobado o desaprobado.

Serán requisitos para la promoción la aprobación de dos de tres actividades pedagógicas consistentes en:

1. Análisis de caso integrador / Investigación aplicada: Consistirá en la resolución grupal, presentaciones parciales y defensa de un caso de aplicación a una organización.
2. Resolución de una evaluación teórico-práctica vinculada con unidades programáticas desarrolladas en encuentros anteriores. Elaboración individual, de naturaleza escrita.
3. Debate grupal de carácter presencial con presentación de conclusiones individuales de carácter escrito a presentar en fecha a difundir en campus virtual.

7.4. Evaluación Habilitante:

No corresponde.

7.5. Examen Final de Cursado:

Estarán habilitados para rendir el examen final de cursado, los estudiantes que, habiendo aprobado el parcial, no reúnan los requisitos exigidos para promocionar.

Consistirá en un examen oral y/o escrito, en el que se evaluará el contenido total del programa.

7.6. Régimen de Promoción.

Promocionará el alumno que haya aprobado el examen parcial teórico práctico (punto 7.2.) logrando una nota de seis (6) o más, y haya aprobado al menos, dos de las actividades pedagógicas evaluables a los efectos del cursado y promoción instrumentadas (punto 7.3.).

8. Asignación y distribución de tareas de los integrantes del equipo docente

8.1. Profesor Adjunto a Cargo:

- Preparación del PTD.
- Dictado de clases teóricas en dos comisiones.
- Coordinación del desarrollo del curso.
- Supervisión de la preparación de Trabajos Prácticos
- Preparación de los exámenes parciales y finales.
- Coordinación de auxiliares docentes.
- Tutoría de foros en el Aula Virtual



- Toma y corrección de exámenes parciales y finales.
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento

8.3. Ayudantes de Primera

- Preparación de temas para la parte práctica de los exámenes parciales y finales.
- Atención de una comisión de trabajos prácticos
- Tutoría de foros en el Aula Virtual
- Corrección de actividades pedagógicas de seguimiento
- Toma y corrección de exámenes parciales y finales, en aspectos prácticos

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Mar del Plata, Mayo 2026.

Esp (LA /CP) Alejandro Musticchio
Profesor Adjunto a Cargo