

**TECNATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN UNIVERSITARIA**

Asignatura: **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**Primer Cuatrimestre 2024**

**Profesor/a: Lic. Sara Zeigner**

**1. Fundamentación**

Las Universidades Nacionales, son organizaciones complejas. Interactúan en un medio incierto y fluctuante, relacionándose con diversos actores internos y externos. Son complejas porque las personas que las conforman sostienen distintas posiciones y perspectivas, que se complementan y contraponen. Aun así, todas ellas deben coordinar esfuerzos para el logro de los objetivos que le dan vida como organización.

La gestión del capital humano en estas instituciones exige hoy administradores que sepan impulsar el trabajo en equipo, la participación, cooperación, compromiso y motivación, generando ambientes de trabajo que potencien la iniciativa y la creatividad de su persona, contemplando la formación y capacitación continua, brindando las herramientas teóricas, procedimentales y metodológicas en las que se sustente la tarea cotidiana, desarrollando competencias y aprendizajes que permitan adaptarse rápidamente a entornos fluctuantes y dinámicos acompañados por la implementación constante de nuevas tecnologías .

El hoy nos conduce a aprender y enseñar a aprender a todos los miembros de la comunidad universitaria. El modelo tradicional basado en el ordenamiento jerárquico ya no brinda respuesta a los requerimientos actuales. La consecución de los objetivos institucionales está cada vez más ligada a una concepción de gestión que debe procurar la integración del pensamiento con la acción en todos los niveles y áreas de dicha organización.

Para fortalecer este modelo, resulta imprescindible potenciar la iniciativa de los recursos humanos que forman parte activa de la institución, aportan soluciones, nuevas problematizaciones y proyectos integradores. Para esto se requiere que estos actores institucionales se encuentren dotados de autonomía y responsabilidad para decidir por ellos mismos, con la exigencia de contar con más capacidad operativa y formación profesional.

Este es el desafío actual de las áreas de recursos humanos: transformar los esquemas tradicionales de la administración de personal en la gestión integral del personal y su área específica de actuación.

Con la incorporación teórica de los contenidos y abordajes en la administración de recursos humanos, a recorrer durante el trayecto curricular, se propone, la identificación de similitudes y diferencias en la administración y gestión de recursos humanos en su teoría y evolución, comparadas con las características propias de la Universidad de Buenos Aires, como institución pública de Educación Superior, proponiendo las alternativas

posibles para el logro de los objetivos, manteniendo el nivel de excelencia y renombre de la institución de la que formamos parte.

## 2. Objetivos

- Reconocer a la Universidad de Buenos Aires como una organización compleja con sus características particulares dentro del Sistema de Educación Superior Argentino.
- Entender la estructura orgánica de la Dirección General de Recursos Humanos de la Universidad de Buenos Aires, su organigrama y funciones principales y de manera comparativa con las demás Unidades de la UBA.
- Comprender las bases particulares para la gestión de los recursos humanos en la Universidad y su evolución.
- Identificar contradicciones y conflictividades en la toma de decisiones dentro de la gestión de los recursos humanos en la Universidad.
- Reconocer los beneficios de la inclusión de políticas de recursos humanos en la agenda de gestión de la Universidad.
- Reconocer la importancia y necesidad de planeamiento en recursos humanos para la Universidad de Buenos Aires. Transferencias. Promociones. Renuncias y Jubilaciones. Efectos en el desarrollo organizacional.
- Aprender y aprehender la importancia del diseño e implementación de políticas de capacitación y desarrollo impulsadas desde las áreas de RRH que faciliten el trabajo en equipo, la motivación, favoreciendo y fortaleciendo los liderazgos. Su relación con el desarrollo de la Universidad, el desarrollo de la carrera administrativa y el planeamiento en Recursos Humanos.
- Identificar a través del marco teórico las situaciones que influyen en el clima laboral, tendientes al logro de calidad de vida en el trabajo y eviten las de sufrimiento laboral.
- Examinar los beneficios y debilidades de la implementación, uso y seguimiento de la descripción de puestos y evaluación y gestión del desempeño para gestión de RRHH en la UBA.

## 3. Contenidos mínimos (según Plan de estudios RESCS-2019-1439-E-UBA-REC)

Conformación del área de recursos humanos en la universidad: estructura, composición y funciones. Sectores responsables de la gestión de recursos humanos en los distintos niveles. Administración de personal y desarrollo. Tipos de sistemas. Planeamiento estratégico de recursos humanos en la universidad: dotaciones, proyecciones.

Descripción y evaluación de puestos: sistemas cualitativos y cuantitativos. Plan de carrera. Formación, capacitación y desarrollo de recursos humanos. Evaluación y gestión del desempeño. Calidad de vida laboral. Clima laboral. Sufrimiento laboral. Equipos, liderazgo, motivación.

## 4. Organización de los contenidos

**Introducción:** Universidad como organización compleja en el marco del sistema de Educación Superior. El hombre complejo. Conceptualización y desafíos hacia la administración de recursos humanos.

**Unidad 1:** Estructura y Organigrama. Formas de organización. Marco general y particular de las áreas de recursos humanos. Evolución y actualidad de la estructura del área de recursos humanos de la UBA. Funciones. Composición. Administración de recursos humanos: Dependencias funcionales y estratégicas de las áreas de recursos humanos en general y las de la Universidad en particular. Similitudes y diferencias.

**Unidad 2:** Áreas y funciones de sectores de Recursos Humanos de las Universidades Nacionales en Argentina y la Administración Pública Nacional. Similitudes y diferencias. La nueva administración de la Dirección General de Recursos Humanos de la UBA. Servicios y prestaciones. Relaciones horizontales y verticales con los diferentes actores e integrantes de la comunidad universitaria docente y no docente. Competencias Laborales. Desarrollo.

**Unidad 3:** Selección de personal. Concepto. La selección como proceso. Información acerca del cargo. Insumos. Etapas y entrevista de selección. Régimen de Concursos nodocentes. Normativa. Aplicaciones. Fortalezas y debilidades. Evaluación y gestión de desempeño. Teoría y condiciones particulares en la Universidad.

**Unidad 4:** Análisis y descripción de puestos de trabajo. Carrera administrativa en las UUNN. Capacitación y desarrollo nodocente en la Universidad. Detección de necesidades de capacitación. Planeamiento. Resultados. Motivación individual y de equipo. Liderazgo y trabajo en equipo. Relaciones Laborales. Efectos de la pandemia COVID19 en el trabajo: Alfabetización digital.

**Unidad 5:** Dotación de personal de la UBA. Agrupamientos. Tramos. Categorías. Planificación en la gestión de RRHH. Necesidades de especificidad de gestión y administración de personal por tipos de agrupamientos y Unidades Académicas e Institutos. Problemáticas inherentes a la dimensión y dispersión geográfica de la Universidad.

**Unidad 6:** Calidad de Vida Laboral (CVL). Condiciones y prácticas organizacionales dirigidas hacia la promoción de la salud física y mental de los trabajadores, su seguridad y su satisfacción. Aplicación en la UBA. Responsabilidades y posibilidades desde las áreas de RRHH. El sufrimiento en el trabajo Dimensiones individual y colectiva. Detección. Procesos de transformación.

**Cierre:** Posicionamiento de las políticas de recursos humanos en la agenda de gestión de la Universidad.

## 5. Bibliografía

### a Introducción:

- BELTRÁN, Natacha (2019) "GESTIÓN DE LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS" Características distintivas de la universidad como organización compleja, TGU – FCE Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1998) "Administración de Recursos Humanos" Bogotá, Mc. Graw Hill (Interacción entre personas y Organizaciones – pp. 7/59 y 95/103)
- RAMIÓ, Carles (2001) "Teoría de la Organización y Administración Pública" Tecnos, Madrid. (Cap.1: Teoría de la organización y administración pública, pp. 1-30)

### Unidad 1:

- CHIAVENATO, Idalberto. (1998) "Administración de Recursos Humanos" Bogotá,



- Decreto 366/06. B.O.: 5/4/06 – Universidades Nacionales. Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales.
- Estatuto Nodocente y modificatorias UBA
- Estatuto Universitario UBA
- PÉREZ VAN MORLEGAN, L. y AYALA, J.C. (coordinadores) “La gestión moderna en Recursos Humanos” (2012), EUDEBA. Cap. 1, pp 21/29
- RAMIO, Carles (2018) Un organigrama equilibrado. Recuperado desde:  
<https://www.administracionpublica.com/un-organigrama-equilibrado/>
- UBA – Res. (R) N° 1290/08
- UBA – Res. (R) N° 1326/09
- UBA – Res. (R) N° 2200/10
- UBA – Res. (R) N° 324/10
- UBA – Res. (R) N° 2372/10

## **Unidad 2**

- CHIAVENATO, Idalberto. (1998) “Administración de Recursos Humanos” Bogotá, Mc. Graw Hill. Cap. 14 – Entrenamiento y desarrollo de personal. Pp 555/581
- LONGO, Fransico (2002) “Marco analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas del Servicio Civil” ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública. Barcelona
- MARAVÍ MUSTTO, Germán S. (2007, mayo 1). Gestión de recursos humanos en la administración pública. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-derecursos-humanos-en-la-administracion-publica/>
- PÉREZ VAN MORLEGAN, L. y AYALA, J.C. (coordinadores) “La gestión moderna en Recursos Humanos” (2012), EUDEBA. Cap. XIV, pp 402/408
- <http://rrhh.uba.ar/sitepages/portal-UBA.aspx>
- UBA – Res. (R) N° 2372/10

## **Unidad 3**

- Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003). Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y NU (DESA) Naciones Unidas Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Puntos 25 a 29
- CHIAVENATO, Idalberto. (1998) “Administración de Recursos Humanos” Bogotá, Mc. Graw Hill. Capítulo 6 y 9
- CRAVINO, Luis María (2017) “Metáforas del desempeño” Colección ITBA. Buenos Aires.
- CUÑARO, ALICIA (1997). “La reforma del estado y los recursos humanos” [en] Aportes para el estado y la administración gubernamental. Año 4, N° 9. Otoño.
- PÉREZ VAN MORLEGAN, L. y AYALA, J.C. (coordinadores) “La gestión moderna en



- Decreto 366/06. B.O.: 5/4/06 – Universidades Nacionales. Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales.
- UBA - Res. (R) N° 5405/12 (Concursos Nodocentes)

#### **Unidad 4**

- CHIAVENATO, Idalberto. (1998) “Administración de Recursos Humanos” Bogotá, Mc. Graw Hill. Capítulo 8 pp 68/84 – Capítulo 13
- PÉREZ VAN MORLEGAN, L. y AYALA, J.C. (coordinadores) “La gestión moderna en Recursos Humanos” (2012), EUDEBA. Pp 283/286, Cap. XII, pp 357/378 y 412/422, Cap. IV pp 113/117
- RAMIO, Carles (2019) Las competencias de los empleados públicos del futuro. Recuperado desde: <https://www.administracionpublica.com/las-competencias-delos-empleados-publicos-del-futuro/>
- RAMIO, Carles (2019) La disciplina de un buen directivo público. Recuperado desde: <https://www.administracionpublica.com/la-disciplina-de-un-buen-directivo-publico/>
- UBA - Res. (R) N° 2372/10
- Decreto 366/06. B.O.: 5/4/06 – Universidades Nacionales. Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales.

#### **Unidad 5**

- CHIAVENATO, Idalberto. (1998) “Administración de Recursos Humanos” Bogotá, Mc. Graw Hill. Capítulo 8 pp 68/84 – Capítulo 15. Desarrollo Organizacional
- Decreto 366/06. B.O.: 5/4/06 – Universidades Nacionales. Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales.
- Estatuto Universitario UBA
- OSLAK, Oscar (2002) “Profesionalización de la Función Pública en el marco de la Nueva Gestión Pública”. Trabajo a presentado en la IV Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado, Santo Domingo, República Dominicana, Junio 27-28, 2002. Publicado en Arellano, David (et. Al.) (2003): Retos de la profesionalización de la función pública, CLAD, AECI/MAP/FIIAPP, Venezuela.

#### **Unidad 6**

- CHIAVENATO, Idalberto. (1998) “Administración de Recursos Humanos” Bogotá, Mc. Graw Hill (Calidad de Vida en el Trabajo pp 321/325)
- Decreto 366/06. B.O.: 5/4/06 – Universidades Nacionales. Convenio Colectivo de Trabajo para el sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales.
- Estatuto Universitario UBA

- DEJOURS, Christophe. (2015) "El sufrimiento en el trabajo" CABA, Topía Editorial

## Cierre

- TAMAYO, Manuel y CARRILLO, E. (2005). La formación de la Agenda Pública.
- Foro Internacional, XLV(4),658-681. ISSN: 0185-013X. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=599/59911177004>

### 6. Modalidad de trabajo

La asignatura dispone de una carga horaria total de 64 (SESENTA Y CUATRO) horas, alternando de manera “híbrida” entre presencial y virtual acorde al cronograma

La materia, como metodología de enseñanza, combinará teoría y práctica, facilitando y priorizando el desarrollo de investigaciones, producción de textos y el trabajo en equipo, proponiendo a sus integrantes trabajar en conjunto, y permitiéndoles aprender de los demás, impulsando el enriquecimiento del trabajo en equipo, donde, a través de un rol activo, los alumnos construyan y fijen conocimiento a partir de sus experiencias y trayectos laborales, facilitando la capacidad de investigación y cuestionamiento, motivando un compromiso de actualización permanente en su vida profesional.

Para ello se requiere una activa participación en clase y foros, presentación de trabajos individuales y grupales a través de investigación y desarrollo de proyectos acordes a los contenidos desarrollados en la asignatura, lo cual contribuye a la nota conceptual que se incluirá como criterio de evaluación.

Serán incluidas en las actividades las exposiciones dialogadas, realización de entrevistas, visitas a dependencias (dependiendo de condiciones sanitarias y epidemiológicas y otras que pueden surgir a partir del desarrollo de la cursada).

Se prevé la participación de invitados especializados en determinados ejes de abordaje.

### 6. Régimen de evaluación y aprobación

A continuación, se exponen las condiciones de aprobación según lo establecido en el Reglamento Académico de la carrera RREC-2022-2153-E-UBA-REC.

Para aprobar la asignatura por el régimen de **promoción directa**, los y las estudiantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Asistir, como mínimo, al SETENTA Y CINCO POR CIENTO (75%) de los encuentros presenciales de la materia, incluyendo las evaluaciones
- Aprobar, como mínimo, DOS (2) Actividades Virtuales Obligatorias, a determinar por el/la docente
- Aprobar al menos DOS (2) instancias de evaluación con una calificación promedio no inferior a SIETE (puntos) y no registrar aplazos. Al menos una de las instancias de evaluación parcial deberá ser presencial e individual.

Para aprobar la asignatura por el régimen de **promoción con examen final**, los y las estudiantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Asistir, como mínimo, al SETENTA Y CINCO POR CIENTO (75%) de los encuentros presenciales de la materia, incluyendo las evaluaciones.
- Aprobar, como mínimo, DOS (2) Actividades Virtuales Obligatorias, a determinar por el/la docente
- Aprobar al menos DOS (2) instancias de evaluación con una calificación promedio no inferior a CUATRO (puntos) y no registrar aplazos. Al menos una de las instancias de evaluación parcial deberá ser presencial e individual.
- Aprobar un examen final presencial con una calificación igual o superior a CUATRO (4) puntos.

La calificación final corresponderá a la que se obtenga en el examen final. Los y las estudiantes dispondrán de TRES (3) turnos de examen final consecutivos a la finalización de la respectiva cursada. Transcurrido ese plazo, se perderá la regularidad en la materia.

Los y las estudiantes dispondrán de un recuperatorio para una de las instancias de evaluación previstas, por motivos de ausencia o desaprobación (calificación menor a 4 (cuatro) puntos). La nota del recuperatorio reemplaza a la nota del parcial desaprobado o ausente. El examen recuperatorio no inhabilita el acceso a la promoción directa.