



DEPARTAMENTO DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE LICENCIATURA EN RELACIONES LABORALES

Programa de la Asignatura: ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS II

Código asignatura: 1504

1º y 2º Cuatrimestre de 2017

Cátedra: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS II

Prof. Titular: Dr. Rubén D. Rojas

Prof. Jefe de Trabajos Prácticos: Lic. Ricardo Zappala; Lic. Sebastián Rignola

Carga Horaria: 4 horas semanales de cursada cuatrimestral.

1) Fundamentación:

La gestión de Recursos Humanos requiere la capacidad de diagnosticar y resolver las necesidades organizacionales en el aspecto de la evaluación y compensación de los colaboradores. Para cumplir con este propósito es necesario diseñar, instalar y administrar herramientas que se correspondan con la cultura y el estilo de administración de la organización donde serán utilizadas. Todo ello, desde la perspectiva de área de servicio contribuyendo a que las áreas operativas cumplan con los objetivos centrales de la organización.

2) Objetivos Estructurales

- Comprender los alcances de la función de administrar remuneraciones en la gestión de recursos humanos y su interrelación con otras herramientas del área.
- Diseñar un sistema de remuneraciones: política de remuneraciones, análisis de tareas, descripción de tareas, evaluación de puestos, escala de remuneraciones y encuesta de mercado.
- Administrar el sistema de remuneraciones y su impacto en la gestión de los recursos humanos: gratificaciones, premios, beneficios, mérito, promociones y ascensos, ajuste por inflación, transferencias y productividad.

3) Unidades Didácticas

DEFINICIÓN DE REMUNERACIONES: Concepto y finalidades de las remuneraciones. La interrelación con otras herramientas de recursos humanos. Principios fundamentales: suficiencia, equidad y equilibrio. El significado económico, psicológico, político y ético de la remuneración: el mercado de trabajo, la motivación y el salario. Elementos que integran la remuneración: el salario básico, los premios, los beneficios y las cargas sociales. Actores interesados: la empresa, los trabajadores y los sindicatos.

ANÁLISIS DE PUESTOS: Diferenciación entre tarea, puesto, trabajo y posición. Elementos que la integran: descripción de tareas y requisitos de la función. Fines del análisis de tareas. Pasos para la confección de la descripción de tareas. Clasificación de las descripciones. Métodos de relevamiento.

EVALUACIÓN DE PUESTOS: Fines de la evaluación de puestos. Orígenes. Tipos de métodos. Sistemas tradicionales: Jerarquización u ordenamiento, Clasificación y Puntos. Sistema de comparaciones por factores. Ponderación. Otros sistemas no tradicionales: Sistema guide line, Sistema Hay, Sistema Time span.

ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES: Sistema de estructura de remuneraciones. Relación de política, evaluación de puestos, encuesta y escala salarial. Identificación de escala: línea de tendencia: método empírico de los puntos externos, método empírico de la línea quebrada y método de los mínimos cuadráticos o estadísticos. Clasificación de escala: rígida y flexible.

ENCUESTA DE COMPENSACIONES: Planeación. Pasos. Definición de mercado y muestra de puestos. Clasificación y confidencialidad de información. Metodología y formularios. Proceso de relevamiento, análisis y elaboración de resultados.

REMUNERACIONES POR RENDIMIENTO: Principios de factibilidad. Clasificación de sistemas. Sistemas: Halsey, York, Bedaux, Barth, Taylor, Merrick, Gantt y Emerson.

BENEFICIOS: Definición de los beneficios. Tipos de beneficios. Costos de los beneficios.

ADMINISTRACION DE LAS REMUNERACIONES: Definición de la remuneración inicial. Aumentos de sueldos: gratificación, sueldo libre, por mérito, por antigüedad, premios, aumentos salariales en época de inflación, transferencias de personal, promociones y ascensos, ajustes. Participación del personal en los resultados: Formas (individual o colectiva, inmediata o diferida, voluntaria u obligatoria). Ventajas e inconvenientes. Métodos. Liquidación de haberes. Concepto. Aportes del empleado y Contribuciones del empleador.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: Definición de competencias. Características distintivas. Tipología. Objetivos de un sistema de competencias. Utilidades de un sistema de competencias. Competencias de las personas. Diseño y elaboración de perfiles adecuados a un sistema de competencias. Implementación del sistema. Planificación. Ventajas y desventajas. Problemas y dificultades asociadas al sistema.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: La evaluación de desempeño: definición, objetivos y relación con las demás herramientas de gestión de Recursos Humanos y con la organización. Pasos para la implementación de un programa de evaluación de desempeño. Enfoques y técnicas para evaluar el desempeño: características de cada método. Posibles evaluadores. Entrevista de devolución. Ventajas y desventajas de cada opción. Elementos constitutivos de un formulario de evaluación de desempeño. Selección y definición de factores y grados. Pasos para la administración, la evaluación y el seguimiento de un sistema de evaluación de desempeño. Ventajas y desventajas de realizar evaluaciones de desempeño. Análisis crítico de los supuestos que sostienen la evaluación de desempeño. Remuneración por desempeño. Asignaciones mensuales o anuales. Beneficios asociados al desempeño.

4) Bibliografía General

a) Bibliografía Específica (Bibliografía Obligatoria)

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS – REMUNERACIONES – Alfredo Sackman Bengolea y Miguel A. Suárez Rodríguez. Editorial Macchi, 2000.
- CÓMO RECOMPENSAR LA EXCELENCIA: Edward E. Lawler III, Editorial Norma, 2000.
- GESTIÓN POR COMPETENCIAS – Apunte de la Cátedra.
- LA EVALUACION DEL RENDIMIENTO. André Bazinet – Ed. Herder. Capítulos I, III, IV, V, VII, VIII y X
- Richard "RENDIMIENTO DEL PERSONAL". Richard Williams – Ed. Thomson, Cap. 4 y 8
- VALORACIÓN DEL PERSONAL. Andrea Zerelli - Ed. Deusto, España, 1978. Capítulos 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11 y 15

b) Bibliografía Complementaria

- REMUNERACIÓN ESTRATÉGICA: Thomas Word Jr. y Vicente Picarelli Filho, Editora Atlas (Brasil), 1999
- SISTEMAS DE RETRIBUCION Y ADMINISTRACION DE SALARIOS: David. S. Belcher, Ediciones Deusto, 1973.
- EVALUACION DE TAREAS Y ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES: Jaime Maristany, Ediciones Contabilidad Moderna, 1972.
- PERSONAS, DESEMPEÑO Y PAGO: Thomas P. Flannery, David A. Hofrichter, Paul E. Platten, Paidos, 1997
- VALUACION DE PUESTOS: Elizabeth Lanham, CECSA, 1969.
- Coens, Tom y Jenkins, Mary “¿EVALUACIONES DE DESEMPEÑO? POR QUÉ NO FUNCIONAN Y CÓMO REEMPLAZARLAS” Ed. Norma 1° parte (págs. 15 a 38) 2° parte (págs. 110-118, 153-161, 167-173, 182-192 y 215-235) Conclusión (págs. 479-485)
- Mc Gregor, Douglas DUDAS SOBRE LA APRECIACIÓN DEL RENDIMIENTO. Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, Nro. 75
McAdams, Jerry "PREMIAR EL DESEMPEÑO", Cap. 5 (págs. 77 a 97), Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1998

5) Cronograma de actividades

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS II – COMPENSACIONES Y BENEFICIOS Comisión Mañana

N°	Fecha	Tema	Actividades		Bibliografía	Observaciones
			Hoy	Próxima		
1	16/08	Presentación y objetivo de la materia. Introducción teórica al tema. Revisión de conceptos: Descripción de Puestos – Tipos de descripciones.	Sistema de cursado. Planteo de clases Funcionamiento de los métodos Tradicionales de evaluación de puestos “Jerarquización” y “Clasificación”	Descripciones de puestos. TP N° 1 y 2	Apunte Módulo I Teoría del salario, Administración de remuneraciones. Análisis de tareas.	
2	23/08	Valuación de Puestos. Métodos tradicionales. Introducción general a método de puntos. Ejercitación Práctica Métodos jerarquización y Clasificación	Ejercitación Práctica TPs. 3 y 4.	Ejercitación Práctica Funcionamiento de método de Puntos.	Valuación de puestos. Sistemas tradicionales.	Presentación TP N° 1
3	30/08	Método por puntos. Ponderación. Elaboración grilla	Valoración. Confeción de cuadro comparativo	Verificación, Control y ajuste del Manual de Eval. Puestos. Elaboración grilla	Método de puntos.	Presentación TP N° 2.

				final.		
4	06/09	Método por puntos. Elaboración grilla final. Valoración Cuadro comparativo. Escala de puestos – Métodos para su elaboración.	Control y ajuste Manual Evaluación.	Métodos no Tradicionales	Métodos no Tradicionales	TP N° 5 Elaboración del Manual de Evaluación de Puestos en clase.
5	13/09	Sistema Guide Line – Métodos no Tradicionales	Remuneración variable. Trabajo en grupos	Planteo del armado de una estructura salarial. Escala Salarial.		Elaboración Grilla salarial
6	20/09	Evaluación Puestos Directivos. Remuneración indirecta. Beneficios. Estructura de remuneraciones. Escalas salariales.	Beneficios en las encuestas salariales. Trabajo en grupos			
7	27/09	1º EXAMEN PARCIAL				
8	04/10	Entrega notas. Revisión exámenes. Salario. Tipos. Términos Interpretación de las Remuneraciones – Aportes y Contribuciones Patronales. Políticas Salariales. Encuesta salarial.	Presentación del Trabajo Práctico Grupal. Formación de los grupos.	Remuneración indirecta. Beneficios	Encuestas Salariales aportadas por la Cátedra	Interpretación de las Encuestas Salariales aportadas por la Cátedra
9	11/10	Administración de las Remuneraciones por Competencias			Apunte Módulo II	
10	18/10	Compensaciones en base a la persona. Distintos tipos de remuneración variable.	Planteo del armado de una estructura salarial. Escala Salarial.	Remuneración variable	Remuneración Variable. Distintos tipos	
11	25/10	Incidencia del rendimiento individual. Remuneración variable.	Remuneración variable. Trabajo en grupos	Evaluación de Desempeño	Compensaciones por Rendimiento Individual	
12	01/11	Evaluación de Desempeño Entrega del TP Grupal	Evaluación de Desempeño			
13	08/11	2º EXAMEN PARCIAL				
14	15/11	Entrega de Notas 2do. Parcial y Evaluación grupal de los Trabajos Prácticos y cursada				
15	22/11	EXÁMENES RECUPERATORIOS				
16	29/11	ENTREGA DE NOTAS FINALES				

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS II – COMPENSACIONES Y BENEFICIOS
Comisión Noche

N°	Fecha	Tema	Actividades		Bibliografía	Observaciones
			Hoy	Próxima		

1	14/08	Presentación y objetivo de la materia. Introducción teórica al tema. Revisión de conceptos: Descripción de Puestos – Tipos de descripciones.	Sistema de cursado. Planteo de clases Funcionamiento de los métodos Tradicionales de evaluación de puestos “Jerarquización” y “Clasificación”	Descripciones de puestos. TP N° 1 y 2	Apunte Módulo I Teoría del salario, Administración de remuneraciones. Análisis de tareas.		
2	28/08	Valuación de Puestos. Métodos tradicionales. Introducción general a método de puntos. Ejercitación Práctica Métodos jerarquización y Clasificación	Ejercitación Práctica TPs. 3 y 4	Ejercitación Práctica Funcionamiento de método de Puntos.	Valuación de puestos. Sistemas tradicionales.	Presentación TP N° 1	
3	04/09	Método por puntos. Ponderación. Elaboración grilla	Valoración. Confección de cuadro comparativo	Verificación, Control y ajuste del Manual de Eval. Puestos. Elaboración grilla final.	Método de puntos.	Presentación TP N° 2.	
4	11/09	Método por puntos. Elaboración grilla final. Valoración Cuadro comparativo. Escala de puestos – Métodos para su elaboración.	Control y ajuste Manual Evaluación.	Métodos no Tradicionales	Métodos no Tradicionales	TP N° 5 Elaboración del Manual de Evaluación de Puestos en clase.	
5	18/09	Sistema Guide Line – Métodos no Tradicionales. Evaluación Puestos Directivos. Remuneración indirecta. Beneficios. Estructura de remuneraciones. Escalas salariales.	Remuneración variable. Trabajo en grupos. Beneficios en las encuestas salariales. Trabajo en grupos	Planteo del armado de una estructura salarial. Escala Salarial.		Elaboración Grilla salarial	
6	25/09	1° EXAMEN PARCIAL					
7	02/10	Entrega notas. Revisión exámenes. Salario. Tipos. Términos Interpretación de las Remuneraciones – Aportes y Contribuciones Patronales. Políticas Salariales. Encuesta salarial.	Presentación del Trabajo Práctico Grupal. Formación de los grupos.	Remuneración indirecta. Beneficios	Encuestas Salariales aportadas por la Cátedra	Interpretación de las Encuestas Salariales aportadas por la Cátedra	
8	16/10	Administración de las Remuneraciones por Competencias			Apunte Módulo II		
9	23/10	Compensaciones en base a la persona. Distintos tipos de remuneración variable.	Planteo del armado de una estructura salarial. Escala Salarial.	Remuneración variable	Remuneración Variable. Distintos tipos		
10	30/10	Incidencia del rendimiento individual.	Remuneración variable. Trabajo en	Evaluación de Desempeño	Compensaciones por Rendimiento		

		Remuneración variable. Evaluación de Desempeño Entrega del TP Grupal	grupos. Evaluación de Desempeño		Individual	
11	06/11	2º EXAMEN PARCIAL				
12	13/11	Entrega de Notas 2do. Parcial y Evaluación grupal de los Trabajos Prácticos				
13	20/11	EXÁMENES RECUPERATORIOS ENTREGA DE NOTAS FINALES				

TRABAJOS PRÁCTICOS PARA AMBOS TURNOS

TP Nº 1: Efectuar la descripción de tareas de un “puesto de trabajo” a elección del estudiante, con la única condición que éste debe conocer perfectamente dicho “puesto de trabajo”. Ejemplos pueden ser: Estudiante, ama de casa, atención de un bar, etc. El modelo (formulario) para efectuar la descripción será provista por la cátedra.

TP Nº 2: Efectuar la descripción de tareas de un puesto de Davidone Hnos. determinado por la Cátedra, y debe usarse el mismo formulario del TP Nº 1.

TP Nº 3: Aplicar el método de Valuación de Puestos “Jerarquización u Ordenamiento” a los puestos determinados por la Cátedra.

TP Nº 4: Aplicar el método de Valuación de Puestos “Clasificación” a los puestos determinados por la Cátedra.

TP Nº 5: Sugerir Factores y Grados (incluyendo definiciones e idea general de lo propuesto) para la construcción del Manual de Evaluación de Puestos mediante el Sistema “de Puntos” para ser aplicado a Davidone Hnos. Proponer la Ponderación.

6) Modalidades del proceso de orientación del aprendizaje

Se trabaja con grupos de resolución de problemas planteados en base al proceso acercamiento y aplicación de una estructura salarial en una empresa. Se comparten, analizan y perfeccionan los resultados con el aporte de la totalidad del curso. Se dedica parte de cada una de las clases para dar una orientación teórica a cada tema.

Se efectúa un trabajo de síntesis final a nivel grupal, el cual es expuesto y justificado al resto del curso.

Se trabaja en base a la aplicación de cada ejercitación práctica a una empresa virtual, con la finalidad de demostrar que no es lo mismo el abordaje teórico de cada uno de los temas que su implementación en un contexto similar al de una empresa real.

Se trabaja con encuestas de sueldos reales.

7) Gestión de Cátedra

Las asignaturas Administración de Recursos Humanos I, II y III tienen un hilo conductor que es la gestión del Capital Humano de las Organizaciones. En ese sentido y particularmente en lo que refiere a la Asignatura de Administración de Recursos Humanos II, se trabajan los conceptos teóricos y su posterior aplicación práctica, en todo lo relacionado con las compensaciones y beneficios al personal.

El abordaje de dicha temática, requiere la explicación de técnicas que le permitan al alumnado efectuar la confección de una estructura de remuneraciones para una empresa virtual, creada especialmente para experimentar la complejidad del proceso de armado de dicha estructura de compensaciones. La aplicación de técnicas específicas sobre la compañía, se realiza a través de distintos contenidos que incluyen además, conceptos adquiridos en la Asignatura Administración de Recursos Humanos I (descripción de puestos de trabajo) y su posterior enlace con Administración de Recursos Humanos III, en cuanto a la definición de la evaluación de desempeño y su posterior utilización como herramienta de gestión en la administración de las remuneraciones del personal.

La interrelación permanente de los docentes a cargo de la asignatura con el alumnado permite una interacción enriquecedora que culmina con la elaboración de un Trabajo Práctico Grupal, en donde se reflejan los conceptos adquiridos durante la cursada y cuya presentación y exposición “frente a curso”, cierra el dictado de la materia.

Se realizan asimismo, reuniones de cátedra con todos los integrantes de todas las comisiones, con una frecuencia en promedio bimestral, para evaluar los resultados e introducir modificaciones, si fuera necesario. En todas las reuniones se confecciona un acta, donde se documentan los temas tratados y las modificaciones o ajustes temáticos, si correspondiere.

Al finalizar cualquiera de los cursos, se realiza una evaluación por parte de los alumnos, tanto cualitativa como cuantitativa, para corregir confirmar o incorporar nuevas metodologías o contenidos. En especial, al culminar Administración de Recursos Humanos III interviene el titular de cátedra para recoger las opiniones y evaluación de las tres cátedras (RRHH I, II y III) y analizar los temas a debatir en las reuniones con todos los integrantes.

En este período estamos trabajando en un nuevo diseño de todas las actividades, tendiendo a reformular la metodología aplicada, sobre la realidad y competencias de los alumnos actuales, quienes encuentran mejor acceso al conocimiento a través de herramientas informáticas. Es un desafío pedagógico que involucra a todas las instituciones educativas y que creemos es necesario abordar desde nuestra responsabilidad docente y al servicio de los alumnos. En otras palabras, adecuarnos a otras formas de adquisición de habilidades y conocimientos que no se centren solamente en el texto escrito.

8) Modalidad de cursado

- a) En cada clase se destinará:
 - 40% a exposición de síntesis teórica.

- 30% a la resolución de los Trabajos Prácticos a nivel individual grupal (con orientación permanente del docente a cargo).
- 30% al intercambio y perfeccionamiento de lo efectuado grupalmente.
- Se propiciará el trabajo en grupo fuera de la clase, como práctica previa al trabajo grupal en el ámbito áulico.

b) Diseño del curso:

La materia se divide en dos partes:

- En la primera de ellas se enfoca la visión tradicional del tema central (compensaciones de las organizaciones en base al puesto de trabajo), y los alumnos realizan una serie de trabajos prácticos de manera individual, que incluyen descripciones de puestos, aplicación de los Sistemas de Evaluación de Puestos desarrollados en clase. Corrección de los mismos. Aplicación del Sistema de Puntuación para el armado de una estructura de remuneraciones, en una empresa “Tipo”. Se confecciona un Manual de Evaluación en forma coordinada entre docente y alumnos para luego proceder a la valorización de los puestos de una empresa virtual, creada a los efectos de implementar de manera práctica, dicho sistema. La participación del alumnado permite que experimenten las vivencias que caracterizan el ámbito organizacional en cuanto a la implementación de una estructura remunerativa acorde a las necesidades de la misma, observando las dificultades y complejidades de dicho proceso y la exigencia profesional correspondiente.

Posteriormente se desarrollan otros Sistemas de Evaluación no tradicionales para completar el aprendizaje de los contenidos y su posterior evaluación en el Primer Parcial.

- La segunda mitad de la materia consiste en analizar los contenidos restantes, incluyendo una visión más moderna del tema de las compensaciones en las organizaciones, poniendo énfasis en la persona, y no en el puesto de trabajo.

Es allí donde la gestión por competencias, es analizada bajo una nueva perspectiva en la administración de las remuneraciones del personal. La nueva lógica en la realización de los procesos productivos, acciones comerciales, planificación financiera y otros tantos factores que intervienen en desarrollo de las actividades de una organización.

En la actualidad las empresas han comprendido finalmente que el capital más importante del que disponen es su “Capital Humano”.

Más allá de la explicación teórico-práctica de la liquidación del salario de un trabajador, en esta etapa además, donde los alumnos se conforman en grupos y elaboran un Trabajo Práctico consistente en una propuesta de compensaciones para una empresa virtual que contemple el aprendizaje de los contenidos expuestos durante la cursada, de acuerdo a determinadas pautas para la elaboración del mismo. El objetivo de este Trabajo práctico es que cada grupo (simil consultora) diseñe una estructura de compensaciones, a partir de una situación lo más cercana posible a la

realidad de una empresa, que contemple políticas de remuneraciones, beneficios, gratificaciones, etc., verificando y constatando la diversidad de factores que inciden en la determinación de dicha estructura, y evidenciar la existencia de diferentes alternativas para alcanzar el mismo objetivo, siendo válidas las distintas estrategias adoptadas.

c) Resultados:

El objetivo fundamental de la metodología es que los alumnos trabajen en base a una situación lo más parecida posible a la realidad, y de una manera “profesional”, tomando decisiones y aplicando coherentemente los conocimientos adquiridos a través del análisis de cada una de las variables que integran el campo de las compensaciones, destacando la importancia del trabajo en grupo para enriquecer esos análisis y la posterior tomas de decisiones. Asimismo y de la observación de como los demás grupos resuelven un mismo problema en base a estrategias diferentes, pueden verificar las distintas maneras de combinar todos los elementos de una estructura de compensaciones en base a políticas diferentes, y que no existe una solución ideal frente a un determinado problema.

9) Evaluaciones

- Se evalúa en función de dos exámenes parciales escritos y refieren a los temas desarrollados hasta las fechas de los respectivos exámenes.
- Asimismo se evalúan los Trabajos Prácticos Individuales y el Trabajo Práctico Final Grupal

10) Régimen de Promoción

Se aplicará el régimen de promoción determinado para la Carrera.