



**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
CARRERA RELACIONES DEL TRABAJO**

**PROPUESTA MATERIA OPTATIVA 2019**

**MATERIA OPTATIVA:** GESTION ESTRATEGICA DE COMPENSACIONES

**PROFESOR A CARGO:** URIEL, CRISTIAN

**AYUDANTES EQUIPO DOCENTE:** MAGRINI ITALO, GOMEZ HERNAN; KHALIL MARIANA.

**Objetivo General:**

Lograr que los alumnos incorporen sólidos conocimientos y desarrollen habilidades analíticas de diagnóstico con competencias para la solución de problemas y la toma de decisiones en materia de administración estratégica de compensaciones al personal, permitiendo un eficaz ejercicio profesional en el área en todo tipo de organizaciones de acuerdo con los objetivos establecidos y sirviendo como un elemento de motivación al personal en el marco actual de los desafíos del mercado.

**Objetivos Específicos**

- Identificar desde una visión integral, los conceptos, métodos y técnicas necesarias para el desarrollo de una política estratégica de compensaciones que permita una eficaz administración y planeamiento de las mismas.
- Incorporar nuevas habilidades y adquirir destreza en el manejo de las distintas herramientas correlativas de un sistema de remuneraciones.
- Comprender y analizar el impacto de los acuerdos salariales de convenio sobre las prácticas y políticas de compensaciones del personal fuera de convenio.
- Adquirir conocimientos de planes de remuneración variable de acuerdo con los objetivos del negocio, resultados individuales y de equipos.

- Comprender el impacto económico y motivacional que posee el modelo de Compensación Integral.
- Transmitir una visión de los planes de Beneficios y las últimas tendencias en la materia como parte de la estrategia de Compensación Total de la Organización.
- Promover actitudes críticas respecto al material bibliográfico y de los conceptos abordados por la materia, así como actitudes autocríticas sobre el propio proceso de construcción de conocimiento.

### **Fundamentación de la propuesta**

En la actualidad existen nuevas formas de producción y el conocimiento se ubica como uno de los principales componentes que explican el desarrollo económico. El factor humano es hoy la ventaja competitiva de las organizaciones, por lo tanto, la gestión de personas, exige entre otras cosas, políticas estratégicas de remuneraciones y beneficios adecuadas a las modificaciones tanto internas como del contexto para el logro de los resultados.

Por lo tanto, la administración de compensaciones exige de profesionales que actuando en funciones gerenciales, profesionales y/o de consultoría externa puedan precisar los objetivos que se persigan con las decisiones relativas a remuneraciones, incentivos, beneficios. Al mismo tiempo requiere que los mismos cuenten con un conjunto de conceptos actualizados, principios e instrumentos analíticos, operativos y estratégicos que les permitan tomar mejores decisiones teniendo en cuenta el compromiso social y ético de sus acciones impactara en la calidad de vida del trabajador y de su entorno.

El aporte específico de la materia Gestión Estratégica de Compensaciones a la formación técnica-profesional del alumno es profundizar los conocimientos en materia de diseño e implementación de programas de remuneraciones y beneficios al personal, otorgándole, en forma integrada, todos los conceptos, técnicas y herramientas prácticas necesarias.

### **PROGRAMA:**

#### **UNIDAD TEMÁTICA I: El Salario**

Normativa legal, fiscal, laboral. Sistema de Remuneraciones. Introducción. Definición de Compensaciones: Compensación intrínseca y extrínseca. Objetivos de la política de

compensaciones. Contexto. Principales desafíos. Proceso de implementación. Elementos de la Compensación total.

**Bibliografía específica:**

Figueiredo, R. & Hatum A. (2004) Dirigiendo Personas. Editorial Temas. Parte III Estudio de Caso.

Gomez Mejía L. & otros. Dirección y gestión de Recursos Humanos” (2001) Editorial Prentice Hall. Capítulo 10 Gestión de la retribución.

Ruiz, J. P. (2013) “El salario no es Ganancia” Nuevos Editores.

Los Salarios OIT (1977) – Apéndice 1

Apuntes de Cátedra

**UNIDAD TEMÁTICA II: Negociación Colectiva y Salarios**

Contexto, situación actual: proceso de centralización en las discusiones paritarias, y la diferenciación resultante entre las políticas de ajuste salarial a los trabajadores dentro y fuera de convenio. Principales acciones tomadas por las empresas para mitigar el impacto del solapamiento. Tendencias.

**Bibliografía específica:**

Ayala J. C.; Perez Van Morlegan L. (2012) “La Gestión Moderna en RRHH” EUDEBA. Capítulos III Y IV.

Apuntes de Cátedra.

**UNIDAD TEMÁTICA III: Herramientas correlativas del Sistema de Compensaciones**

Fundamentos del diseño de estructuras organizativas. La coordinación. El funcionamiento de la Organización. Análisis y descripción de puestos. Sistemas de Evaluación de Puestos Definición. Importancia. Principales métodos de Evaluación de Puestos – proceso y nuevas técnicas. Construcción de Estructuras Salariales: distintos métodos y alternativas modernas de agrupación de los puestos en categorías / grados y enfoque de Compensación Total. Política de pago.

**Bibliografía específica:**

Ayala J.C.; Perez Van Morlegan L. (2012) “La Gestión Moderna en RRHH” EUDEBA. Capítulos VIII; IX y X.

Fernandez Lopez, J. (2005). Gestión por Competencias. Prentice Hall. Capítulo 4.

Fernandez Ríos M. & Sanchez J.C. (1997) "Valoración de Puestos de trabajo" Editorial Díaz de Santos. Capitulo 1 Consideraciones generales sobre valoración de puestos de trabajo.

#### **UNIDAD TEMÁTICA IV: La Administración de Remuneraciones y Análisis Estratégico de Encuestas de Remuneraciones**

Relación entre la evaluación de desempeño y el salario. Matriz de incremento por mérito. Administración individual de las compensaciones: compra ratio y otras alternativas de posicionamiento. Tratamiento de ingresos, mercado, mérito, promoción y otros ajustes especiales. Políticas y procedimientos.

Encuesta de Remuneraciones y beneficios. Definición de mercado – aspectos cualitativos. Tipos de Encuestas. Su aplicación y usos. Análisis estratégico de la Competitividad Externa.

##### **Bibliografía específica:**

Sackmann Bengolea A. y Suárez Rodríguez M. "**Administración de Recursos Humanos – Remuneraciones**" (2000) Editorial Macchi - Capitulo 19 Investigación del Mercado Salarial.  
Apuntes de Cátedra.

#### **UNIDAD TEMÁTICA V: Incentivos y Retribución Variable**

Remuneración Variable: fundamentos y objetivos de su aplicación. Incentivos individuales y compensación basada en equipos. Premiar excelencia del equipo y la organización. Modelos de corto y largo plazo. Dirección por Objetivos y retribuciones. Las variables claves y de control. Nuevas tendencias – comerciales, profesionales, mandos medios y alta Gerencia.

##### **Bibliografía específica:**

Alles, M. (2012) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Casos. Editorial Granica. Capitulo 8.  
Belcher, J. (1993) "Participación en los Beneficios – Gain Sharing" Ed. Granica (Pág.11/67).  
Flannery; D.A. Hofrichter; P.E. Platten (1997) The Hay Group "Personas, Desempeño y Pago" Editorial Paidós. Capitulo 4: Estrategias y prácticas de la remuneración dinámica; y Capitulo 5 Compensación variable basada en el rendimiento.  
Lawler, E. (2001) "Cómo recompensar la excelencia". Editorial Norma. Parte IV.

## **UNIDAD TEMÁTICA VI: Plan de Beneficios.**

Objetivos, tipos y costos. Características. Valoración y asignación – relación con el salario base. Cambio generacional y las culturas laborales y los programas de beneficios. Nuevas tendencias: Beneficios flexibles: ventajas y problemáticas.

### **Bibliografía específica:**

Sackmann Bengolea A. y Suárez Rodríguez M. (2000) “**Administración de Recursos Humanos – Remuneraciones**” Editorial Macchi - Capitulo La Remuneración

Indirecta.

Apuntes de Cátedra.

## **UNIDAD TEMÁTICA VII: Gestión de Compensaciones en PyMEs y en el Sector Público.**

Adecuación de políticas de compensaciones para las PyMEs. Sistemas de remuneraciones aplicados en el Sector Público Nacional.

### **Bibliografía específica:**

Hatum, A. (2006) Organizaciones que crecen – Modelos y prácticas de RRHH para PyMEs. Temas Grupo Editorial. Capítulo 6.

Longo F. (2004) Merito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público. Barcelona Paidós. Capítulos 5, 6 y 7.

## **UNIDAD TEMÁTICA VIII: El Plan Estratégico de Compensaciones.**

Recursos Humanos y su alineamiento con el negocio. Diseño de un tablero de comando para recursos humanos. Mapas estratégicos. Control de Gestión y presupuestos.

El Modelo de Compensación Integral: Objetivos y fundamentos. Estrategias salariales innovadoras. Equilibrio entre Trabajo y Vida, el cambio generacional y demandas en los programas de compensaciones. Remuneración por Competencias. Impacto en la participación. Beneficios flexibles. La puesta en marcha de un plan Estratégico de Compensaciones y beneficios.

### **Bibliografía específica:**

Hidalgo B. (2011) “Remuneraciones Inteligentes” Editorial Granica. Primera Parte Capitulo 1 y 2; y Segunda Parte Capitulo 8.

Kaplan R. & Norton, D. (2004) Mapas Estratégicos. Ediciones Gestión 2000

Ros I. (2012) "La receta salarial". Editorial Autores de Argentina.

### **Metodología**

Carga horaria: 4 horas Semanales

Duración: Materia Cuatrimestral

Se implementaran distintos recursos didácticos (proyección de presentaciones, videos, materia impreso, internet, redes sociales) y estrategias metodológicas de trabajo orientadas al logro de los objetivos y desarrollo del programa establecido: Exposición dialogada, Rol playing, ejercicios prácticos (debates, estudio de casos, ejercicios de aplicación) en los cuales el alumno pueda aplicar conocimientos y habilidades adquiridas, analizar prácticas y políticas actuales de Compensaciones, experiencias prácticas de los alumnos y de diferentes organizaciones.

Un trabajo práctico grupal integrador consolidará los distintos conceptos.

### **Bibliografía General de Consulta**

Cravino, L. M. (2003) "Un Trabajo Feliz". Editorial Temas – Capítulo IV - Manejo de la Atracción y Retención.

Druker, P. (Edición 2012) "La Gerencia de Empresas". Parte IV La Dirección del Trabajador y del Trabajo. La creación de motivaciones para un desempeño óptimo.

Lanham, E. (1979) "Valuación de puestos" Editorial C.E.C.S.A. – Capítulos 1, 2, 4, 12 y 15 - Introducción y Organización, Selección del Plan de Calificación, Clases de puestos y la Estructura de los Salarios respectivamente.

Maison, P. (2013) "El Trabajo en la Posmodernidad – reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y" Editorial Granica.

Maristany, J. (2000) "Administración de Recursos Humanos" Prentice Hall. Capitulo 14: Evaluación de Tareas; Capitulo 17: Administración de Remuneraciones.

Montzberg H. (1994) "Diseño de organizaciones eficientes". Editorial El Ateneo – Capítulo 1, Fundamentos de las estructuras organizativas.

Porret Gelabert, M. (2010) . "Gestión de Personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones". ESIC Editorial.

The Hay Group (1999) "Descripción de puestos de trabajo – Sistema Hay".

La Evaluación de Tareas" - OIT (1986) Párrafos extractados del Capitulo I "Algunas consideraciones generales" y del Capitulo 8 "Tendencias internacionales en materia de Evaluación de Tareas".

Ulrich, D. (2008) "Recursos Humanos Champions" Ed. Gránica

**Régimen de evaluación y promoción:**

La evaluación es considerada una instancia mas de aprendizaje. Se propone una evaluación formativa o de proceso, de tipo “trabajo de campo o de consultoría”. También se implementara una evaluación sumativa de los contenidos, a través de un parcial teórico-práctico.

De acuerdo con lo establecido por el Reglamento académico; la materia podría ser de asistencia libre u obligatoria; debiendo mantener los requisitos de regularidad establecidos y pudiendo ser de promoción directa o con examen final.

**DISPONIBILIDAD HORARIA Y TEMPORAL:**

Se propone el dictado de la materia los días Sábados de 9 a 13 Hs. para el 2º Cuatrimestre 2019.