

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL II
(Planeamiento y Administración de Remuneraciones)
(Código: 910)

CÁTEDRA	
Lic. Ítalo MAGRINI	
INTEGRANTES	
Lic. Sonia BOIAROV	Lic. Rodrigo ONTIVEROS
Lic. Guido DANIO	Lic. Cristian URIEL
Lic. Hernán GÓMEZ	Lic. Romina TIRANTTE
Lic. Mariana KHALIL	Lic. Alejandro ARAOZ

INTRODUCCIÓN

La administración de las compensaciones es un proceso de gestión gerencial clave en las organizaciones para atraer, mantener y motivar al factor humano con las competencias que garanticen el desenvolvimiento superior de sus integrantes.

Constituye un instrumento valioso que se utiliza para alinear la organización, el factor humano y la cultura del trabajo con la estrategia de negocio. Ya que la empresa no es una suma de compartimentos estancos, en donde cada responsable de área realiza sus actividades sin tener en cuenta el entorno, las influencias tanto internas como externas y el agregado de valor.

Sin embargo no se debe dejar de lado que la finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas. Desde este punto de vista vemos que la compensación es una herramienta estratégica de gestión del factor humano y no una mera contraprestación por un trabajo realizado.

Además, debemos tener en cuenta que en las empresas ya casi no quedan dudas que el factor humano es la ventaja competitiva de las organizaciones. Ya no es una expresión de deseos faltos de contenido o parte de un buen discurso de congreso, aquellos que tenemos la responsabilidad de gestionar personas debemos tener absolutamente claro e incorporado este pensamiento.

Por lo tanto, administrar la compensación exige por un lado, que la dirección general tanto como los responsables de personal precisen las metas que se persiguen con las decisiones relativas a sueldos, incentivos, prestaciones y servicios, y por otro lado que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos, operativos y estratégicos que les permitan tomar decisiones en forma eficaz.

OBJETIVOS

1. Desarrollar en los alumnos las habilidades analíticas, de diagnóstico, de evaluación, planificación y coordinación; utilizando las metodologías y herramientas necesarias para la solución de los problemas inherentes al sector.
2. Lograr que identifiquen e implementen las políticas y prácticas salariales más adecuadas para cada organización.
3. Diseñar un programa de retribución coherente con los contenidos del trabajo en lo interno y su vinculación con el mercado laboral.
4. Reconocer y desarrollar planes de pago por rendimiento individual y grupal, que se adecuen a los distintos niveles organizacionales y reconocer el rendimiento de los talentos.

UNIDAD I – INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES.

La importancia de la Administración de la compensación. Conceptos básicos, objetivos. Factores significativos que afectan la remuneración. Principios fundamentales y herramientas correlativas. Definición de remuneración. Concepto de salario. Concepto de beneficio. Diferentes formas de recompensar. El Departamento de Remuneraciones.

Bibliografía específica:

“Administración de Recursos Humanos – Remuneraciones” – Alfredo Sackmann Bengolea, Miguel A. Suárez Rodríguez – Capítulo 12: Administración de Remuneraciones (Páginas 281 / 298) y Capítulo 13: El Departamento de Remuneraciones (Página 299 / 310).

Apuntes de cátedra.

Apuntes del Postgrado en Recursos Humanos de la FCE. De la UBA.

UNIDAD II – ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO - DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Análisis y descripción de puestos de trabajo. Funciones. Definición. Diseño, Objetivos. Métodos de relevamiento de la información. Propósitos de la descripción de puestos en el área de Recursos Humanos y en el Departamento de Compensaciones. Etapas para la instalación de la herramienta. Requerimientos para llevar a cabo la Entrevista de Descripción. Condicionantes básicos del proceso. Tipología. Modelos. Dimensiones de la responsabilidad. Análisis de un modelo de descripción. Desarrollo interno o externo.

Bibliografía específica:

“Valoración de puestos de trabajo” – Manuel Fernández-Ríos, José C. Sánchez – Capítulo 2: Introducción al análisis y descripción de puestos de trabajo (Página 29 / 63)

Trabajo práctico: Descripción de puestos.

UNIDAD III – SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS. SISTEMAS NO ANÁLITICOS Y NO CUANTITATIVOS.

Definición. Importancia. Principio básico. Consideraciones sobre la relación “hombre-tarea”. Clasificación de los sistemas de Evaluación de Puestos: No analíticos / No cuantitativos y Analíticos / Cuantitativos.

“Ranking” u “Ordenamiento”. Diferentes procedimientos: Por mayores y menores, por mitades y por pares. Predeterminación de criterios de ordenamiento. Procesamiento por área.

“Clasificación por grados” o “Gradación”. Descripción. Elaboración de la Escala.

Trabajo práctico: Análisis de puesto de trabajo con aplicación del método de Clasificación por grados.

UNIDAD IV – SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS. SISTEMAS ANÁLITICOS Y CUANTITATIVOS.

“Comparación de factores”. Descripción.

“Puntuación de factores” o “Sistema de Puntos”. Componentes y aplicación del sistema. Proceso de elaboración del Manual de Valuación. Valor relativo de los factores o criterios de evaluación. Tipos de progresión.

Elección del sistema de Evaluación de puestos. Comparación de los diferentes sistemas de evaluación. Ventajas y desventajas relativas de cada uno. Sistemas de aplicación universal.

Trabajo práctico: Análisis de puesto de trabajo con aplicación del Manual de Valoración de puestos de trabajo.

UNIDAD V – ESCALA SALARIAL.

Definición e importancia. Estructuras rígidas y flexibles. Parámetros de configuración: Puntos medios, Progresión, Amplitud y Superposición o solapamiento. Posicionamiento en el mercado de compensaciones. Índice de posicionamiento (“Relación de comparación”). Índice de penetración.

Trabajo práctico: Aplicación de los parámetros para construir las escalas. Ejercicios prácticos sobre índices de posicionamiento y de penetración.

UNIDAD VI – COMPENSACIÓN TOTAL.

Concepto. Análisis de sus componentes: principales clasificaciones. Cuantificación. Engrosamiento.

Bibliografía específica: Apuntes de cátedra [A](#)

Trabajo práctico: Investigación.

UNIDAD VII – BENEFICIOS.

Clasificaciones. Origen y objetivos. Principios para la construcción de un programa. Ventajas e inconvenientes. Programa de beneficios flexibles. Beneficios No Tradicionales.

Bibliografía específica: Apuntes de cátedra [A](#)

UNIDAD VIII – ENCUESTA DE COMPENSACIONES.

Concepto y propósito. Diversos tipos de Encuesta. Planeamiento del estudio. Definición del mercado y de la muestra de puestos. Clasificación y confidencialidad de la información. Diseño del material de relevamiento. Contacto con las empresas a invitar.

Proceso de relevamiento, análisis y elaboración de resultados. Codificación y análisis de los datos. Cuantificación de beneficios y otros componentes. Engrosamiento. Presentación de resultados.

Trabajo práctico: Ejercicios prácticos, sobre determinación del punto medio. Ejercicios sobre aplicación del engrosamiento y la anualización.

UNIDAD IX – ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES INDIVIDUALES.

Programa de incrementos por mérito. Matriz. Principales variables. Otros criterios de actualización. Información requerida para la gestión.

Trabajo práctico: Aplicación práctica sobre compensaciones individuales.

UNIDAD IX – COMPENSACIÓN VARIABLE.

Variables de diseño del programa. Tipos de remuneración variable. Clasificación. Ventajas y desventajas. Breve descripción. Facilitadores para su implementación. Sistemas de incentivos a corto y a largo plazo. Productividad: concepto e importancia, factores internos y externos.

Bibliografía específica:

“Salarios – Estrategia y sistema salarial o de compensaciones” – Juan Antonio Morales Arrieta y Néstor Fernando Velandia Herrera – Editorial Mc Graw Hill (1999) – Capítulo 7: Factores compensatorios basados en el rendimiento (Pág.217 / 269).

UNIDAD X – POLÍTICA DE COMPENSACIONES.

Proceso de diseño e implementación. Política de compensaciones alineada a la estrategia de negocios de la organización. Principios, finalidad, programa, presupuesto. Administración Estratégica. Comunicación. Control y revisión de las políticas.

Apunte de cátedra.

UNIDAD XI - NUEVAS TÉCNICAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES.

“Broadbanding”. “Stock options”. Beneficios No Tradicionales. Compensación “Integral”.

Bibliografía: Héctor Diomede, (*Consultor senior de William Mercer en Performance y Reward*)

BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

La Retribución. Su impacto en la eficacia empresarial – Edward E. Lawler – Editorial Hispano Europea S.A. – (1986).

Productividad Total I – John G. Belcher – Editorial Granica – (1991).

Participación en los beneficios (Gain Sharing) – John G. Belcher – Editorial Granica – (1993).

La Remuneración por rendimiento – Oficina Internacional del Trabajo – (1994).

Personas, Desempeño y Pago. Compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios – The Hay Group: Thomas P. Flannery, David A. Hofrichter y Paul E. Platten – Editorial Piados – (1997).

Valoración de Puestos de trabajo – M. Fernández Ríos y J. C. Sánchez – Editorial Díaz de Santos – (1997).

Manual de valoración de puestos y calificación de méritos. Un método racional para la administración de salarios. – Juan Orué Echevarría – Ediciones Deusto S. A. – (1997).

Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones – Juan Antonio Morales Arrieta y Néstor Fernando Velandia Herrera – Editorial Mc Graw Hill – (1999).

Administración de la compensación. Sueldos, incentivos y prestaciones – Otón Juárez Hernández – Oxford University Press – (2000).

Administración de Recursos Humanos. Remuneraciones – Alfredo Sackmann Bengolea y Miguel A. Suárez Rodríguez – Ediciones Macchi – (2000).

Administración de la Remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal – Tolo M. Rinsky – Editorial Mc Graw Hill – (2005).