

RESOLUCIÓN N° 99/2014

VISTO:

El programa de la asignatura Administración de Recursos Humanos III, correspondiente a la Licenciatura en Administración (Plan 2009), propuesto por la Dirección del Departamento de Administración;

Y CONSIDERANDO:

Que se eleva en un todo de acuerdo a lo reglamentado por el inc. 10) del Art. 31 de los Estatutos de la Universidad Nacional de Córdoba;

Que cuenta con la opinión favorable de la Secretaría de Asuntos Académicos; por ello,

EL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS RESUELVE:

Art. 1º.- Aprobar el programa de la asignatura Administración de Recursos Humanos III, correspondiente a la Licenciatura en Administración (Plan 2009), del Departamento de Administración, que en fotocopia forma parte integrante de la presente.

Art. 2º.- Comuníquese y archívese.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA, A DIECISIETE DÍAS DEL MES DE MARZO DEL AÑO DOS MIL CATORCE.

iv



Cr. **SERGIO E. ZEM**
SECRETARIO TECNICO
Facultad de Ciencias Económicas



Lic. **FRANCISCO MANUEL ECHEGARAY**
DECANO
Facultad de Ciencias Económicas

 UNC UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA	 FCE FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Programa de : ADMINISTRACION DE RRHH III Año: 2013
Plan 2009	Ord. HCD 451/07 Aprob. Res. HCS Nº 367/2008
Carrera	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
Carga Horaria Total	70 Hs.
Carga horaria Teórica	45 Hs.
Carga horaria Práctica	25 Hs.
Horas semanales	5 Hs.
Obligatoria/Electiva	ELECTIVA – Área de Recursos Humanos
Requisitos de Correlatividad	Administración de RRHH II
Semestre de la carrera	Décimo semestre
Ciclo lectivo	2013
Coordinador	MAGISTER RODOLFO GARCIA ARAOZ
Objetivos generales	• Impartir los conocimientos y habilidades para diseñar y administrar un sistema de compensación total que esté integrado, sea congruente y apoye las estrategias de administración de RRHH y de negocio. • Preparar al alumno para diagnosticar problemas organizacionales relacionados con las compensaciones y elaborar soluciones acordes a los mismos. • Identificar la interacción entre las compensaciones y las principales variables organizacionales y su efecto en los procesos de cambio.

**Programa Analítico****Unidad Nº 1: INTRODUCCION****Objetivos Específicos:**

- 1) Comprender la relación entre paradigmas de la naturaleza humana y fuentes del éxito empresarial con las estrategias de negocio, de administración de RRHH y de remuneraciones.
- 2) Comprender cómo la estrategia de remuneraciones puede reforzar una gestión empresarial y de RRHH que tiene como base del éxito a la gente.
- 3) Dominar el marco conceptual básico para estudiar las remuneraciones.

Contenidos:

- 1) Cómo los paradigmas sobre la naturaleza humana, la motivación y las fuentes del éxito del negocio determinan las estrategias del negocio, de administración de recursos humanos y de remuneraciones.
- 2) Cómo la estrategia de remuneraciones puede reforzar una gestión empresarial y de RRHH que tiene como fuente del éxito a la gente.
 - a) Efectos de los sistemas de remuneraciones sobre la confianza, participación, trabajo en equipo, compromiso, aprendizaje y mejora continua de los procesos.
- 3) Marco conceptual básico para el estudio de las remuneraciones.
 - a) Componentes de la compensación total:
 - i) remuneración total: pago base, pago contingente (pago variable y aumentos permanentes), beneficios
 - ii) compensaciones no financieras.
 - b) Importancia de las remuneraciones y falta de comprensión de las mismas.
 - c) Su relación con el comportamiento.
 - d) Para que se usen las remuneraciones.
 - e) El ambiente de las organizaciones y su influencia en la administración de las compensaciones: Ambiente interno y externo

Bibliografía Obligatoria (por unidad):

Thomas Flannery, David Hofrichter y Paul Platten, Personas, desempeño y pago. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, 1997. Capítulo 1, páginas 21 a. 53. Número ref. 658.32 F 46315

M. Fernández-Ríos y J.C. Sánchez, Valoración de Puestos de Trabajo, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1997. Capítulo 1, páginas 3 a 28. Número ref. 658.306 F 46317

Unidad Nº 2: ANALISIS DE PUESTOS Y VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO

Objetivos Específicos:

- 1) Dominar las técnicas de análisis y descripción de puestos (AyDPT) y de valoración de puestos de trabajo (VPT)
- 2) Conocer las limitaciones y los problemas humanos de un proceso de VPT
- 3) Identificar las aplicaciones de la VPT

Contenidos:

- 1) Análisis y descripción de puestos (ADP).
 - a) Definiciones y utilidad.
 - b) Naturaleza de la información derivada de un ADP: qué información deseamos recoger, formatos de presentación de la información, métodos de recolección de la información, quiénes intervienen en el proceso de ADP. Diseño de un proyecto de ADP.
- 2) Valoración de puestos de trabajo (VPT).
 - a) Definición y referencias históricas.
 - b) Objetivos de la VPT y actores del proceso de VPT
 - c) Métodos: distintos métodos, elección de un método, ventajas y desventajas de las diferentes opciones, características de cada uno.
 - d) Método de jerarquización.
 - e) Método de graduación.
 - f) Método de comparación de factores.
 - g) Método de puntuación de factores.
 - h) Ejecución de la VPT y análisis crítico.
 - i) Otros métodos: de porcentaje, HAY, de período de autonomía, de bandas, de Urwic Orr y DEPYET.

Bibliografía:

M. Fernández-Ríos y J.C. Sánchez, Valoración de Puestos de Trabajo, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1997. Capítulos 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11 y 13. Número ref. 658.306 F 46317

UNIDAD Nº 3: DETERMINACION DE LA REMUNERACION BASICA. ELABORACION DE

ESTRUCTURAS DE REMUNERACIONES.

Objetivos:

- 1) Dominar las técnicas para investigar mercados salariales y elaborar estructuras de remuneraciones.
- 2) Aprender a usar a la estructura de remuneración como una plataforma para administrar los diversos planes de pago.
- 3) Comprender cómo se debe elaborar una estructura de remuneraciones para apoyar distintos tipos de estrategias de RRHH

Contenidos

- 1) Aplicaciones de los resultados de la VPT a nivel organizacional, a nivel de gestión de RRHH, salarial.
- 2) Aplicación salarial de la VPT.
 - a) Clasificación de los puestos.
 - b) Elaboración del gráfico de dispersión de puntos - salario.
 - c) Determinación del número de grupos o clases de puestos o niveles.
 - d) Identificación de los límites de cada grupo o clase o nivel y aplicación de los resultados a la estructura salarial.
 - e) Método de aplicación salarial.
 - i) **Comparación de salarios.** Análisis de los salarios de mercado.
 - ii) Línea de tendencia salarial y su ajuste.
 - iii) Diferentes estructuras retributivas.
 - iv) Establecimiento de bandas salariales.
 - v) Establecimiento de los márgenes retributivos dentro de las bandas salariales.

Bibliografía:

M. Fernández-Ríos y J.C. Sánchez, Valoración de Puestos de Trabajo, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1997. Capítulo 17. Número ref. 658.306 F 46317

Thomas Flannery, David Hofrichter y Paul Platten, Personas, desempeño y pago. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, 1997. Capítulo 4, páginas 150 a. 157. Número ref. 658.32 F 46315

Unidad Nº 4: DETERMINACION DE LA REMUNERACION CONTINGENTE

**Objetivos Específicos:**

- 1) Dominar las técnicas para diseñar y administrar planes de pago por desempeño individual, de equipo y organizacional y por competencias.
- 2) Comprender los posibles efectos negativos y limitaciones de los distintos planes de pago e identificar sus causas.
- 3) Comprender cómo los diferentes planes de pago pueden apoyar la estrategia de administración de RRHH y de negocio.

Contenidos:

- 1) Pago por el desempeño
 - a) Pago por el desempeño individual.
 - i) Aspectos técnicos de los planes de incentivos salariales (estudios del trabajo y tiempos, determinación de estándares).
 - ii) Tipos de planes.
 - iii) Medición del desempeño.
 - iv) Ventajas y críticas.
 - b) Pago por el desempeño de equipos
 - i) Definición y objetivos del pago por equipos.
 - ii) Tipos de equipos.
 - iii) Funcionamiento y requisitos.
 - iv) Ventajas y desventajas del pago por grupo o equipo.
 - c) Pago por el desempeño organizacional.
 - i) Concepto y objetivos.
 - ii) Tipos de planes.
 - (1) Participación en los beneficios.
 - (2) Participación en las ganancias.
 - (3) Propiedad de acciones
 - d) Cuestiones estratégicas y de procedimiento del pago por desempeño.
- 2) Pago por competencias
 - a) De cargos a roles.
 - b) Remuneración basada en las destrezas.
 - i) Establecimiento del sistema basado en las destrezas.
 - ii) Eficacia de la remuneración basada en las destrezas.
 - c) Remuneración basada en las personas para toda la organización.

- i) Enfoques basados en las competencias.
- d) Determinación de los precios de mercado.
- e) Pago por antigüedad.
- f) Sistemas de pago por capacidades y estrategias de RRHH.

Bibliografía:

Belcher John, Participación en los beneficios. Ediciones Granica S.A. España, 1993. Capítulos IV al IX. Número de ref. 6583225 B 42647.

Thomas Flannery, David Hofrichter y Paul Platten, Personas, desempeño y pago. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, 1997. Capítulo 4, páginas 134 a 150 y 157 a 181. Número de ref. 658.32 F 46315

Unidad Nº 5: BENEFICIOS Y COMPENSACIONES NO FINANCIERAS

Objetivos Específicos:

- 1) Desarrollar la habilidad para elaborar planes de beneficios y de compensaciones no financieras.
- 2) Comprender cómo los planes de beneficios se integran dentro del sistema de compensación total e interactúan con los demás componentes.
- 3) Comprender por qué la compensación no financiera es más difícil de imitar y refuerza el impacto de la remuneración total.

Contenidos:

- 1) Beneficios
 - a) Concepto, origen, objetivos.
 - b) Tipos de beneficios.
 - c) Estrategia y políticas de beneficios.
 - d) Administración de beneficios.
 - e) Tipos de planes: planes tradicionales y planes de beneficios flexibles.
 - f) Pasos para implementar un plan de beneficios.
- 2) Compensaciones no financieras.
 - a) Concepto.
 - b) Tipos.
 - c) Cómo integrarlas a las compensaciones financieras.
 - d) Comprender por qué la compensación no financiera es más difícil de imitar y refuerza el impacto de la remuneración total.

**Bibliografía:**

Thomas Flannery, David Hofrichter y Paul Platten, Personas, desempeño y pago. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, 1997. Capítulo 8 y 9. Número de ref. 658.32 F 46315.

Unidad Nº 6: CUESTIONES DE PROCESO, DE ESTRATEGIA Y ADMINISTRATIVAS DE UN SISTEMA DE COMPENSACION TOTAL**Objetivos Específicos:**

- 1) Comprender el impacto de la comunicación y participación en la efectividad de un sistema de compensaciones.
- 2) Comprender cómo las decisiones fundamentales sobre el sistema de compensación reflejan la filosofía de RRHH de la organización e impactan en la eficacia organizacional.
- 3) Conocer los aspectos que hacen a la organización y gestión de la función de compensaciones.

Contenidos:

- 1) Cuestiones de proceso
 - a) Comunicación.
 - i) Razones para el secreto.
 - ii) Efectos del secreto.
 - iii) Hacia una mayor información sobre las retribuciones.
 - b) Toma de decisiones.
 - i) Participación en el diseño del sistema.
 - ii) Participación en las decisiones sobre administración salarial.
- 2) Cuestiones estratégicas
 - a) Desarrollo de una filosofía retributiva.
 - b) Procedimiento versus mecánica.
 - c) Retribución del puesto versus retribución a la persona.
 - d) Equidad interna versus externa.
 - e) Investigar los mercados correctos.
 - f) Centralización versus descentralización.
 - g) Papel del desempeño en la determinación de la retribución total.
 - h) El mix de remuneración.
- 3) Cuestiones administrativas.
 - a) Organización de la función de Compensaciones. Responsabilidades de los

especialistas, gerentes de línea y consultores.

- b) Uso de la tecnología de información para la administración de compensaciones.
- c) Controles y auditoría.
- d) Medición de la gestión de Compensaciones.
 - i) El sistema de sueldos.
 - (1) Mantenimiento de un sistema móvil.
 - (2) Control y análisis de costos.
 - (3) Pautas de distribución.
 - (4) Información para la dirección.
 - (5) El enfoque estratégico.
 - ii) Las prestaciones.
 - (1) Costos y comunicación de las prestaciones.
 - (2) Pautas de participación.
 - (3) Mantenimiento.
 - (4) Control.

Bibliografía Obligatoria:

notas de clase.

Unidad N° 7: ADMINISTRACION DE LA COMPENSACION DE GRUPOS ESPECIALES

Objetivos Específicos:

- 1) Conocer cuáles son los planes salariales, políticas y motivadores para distintos tipos de empleados.
- 2) Comprender qué cambia cuando la administración de compensaciones deja de ser doméstica y se vuelve internacional.
- 3) Conocer los distintos enfoques para la administración internacional de compensaciones.

Contenidos:

- 1) Directores y ejecutivos senior.
- 2) Vendedores.
- 3) Personal de servicio al cliente.
- 4) Operarios.
- 5) Trabajadores del conocimiento.

- 6) Administración internacional de compensaciones.
 - a) Enfoques
 - b) Componentes de un programa internacional de compensaciones.
 - c) El problema del pago de impuestos al trabajo.

Bibliografía:

Thomas Flannery, David Hofrichter y Paul Platten, Personas, desempeño y pago. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, 1997. Capítulo 9, páginas 267 a 288. Número de ref. 658.32 F 46315

Unidad N° 8: CONGRUENCIA DE LAS COMPENSACIONES CON LA ESTRUCTURA, CULTURA Y GENTE. EFECTOS DE LAS COMPENSACIONES EN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL**Objetivos Específicos:**

- 1) Comprender que las organizaciones tienen múltiples sistemas (entre ellos el de compensaciones) interrelacionados y que éstos se afectan mutuamente. Por lo tanto, la eficacia organizacional **depende** de conseguir una congruencia entre estos múltiples sistemas.
- 2) Comprender el **papel** que los cambios en el sistema de compensaciones ejercen sobre las actividades de cambio en la organización.
- 3) Reconocer que distintos tipos de cambio iniciados en la organización pueden necesitar de un cambio en el sistema de compensación.

Contenidos:

- 1) Cultura.
- 2) Tarea o puesto.
- 3) Gente.
- 4) Estructura organizativa y tecnología.
- 5) Mecánica y procedimiento de compensación.
- 6) Secuencia de los cambios de **sistemas**.
- 7) La retribución como sistema impulsor.
 - a) **Dónde** **empezar**.
 - b) Quiénes deberían participar.
 - c) Factores determinantes.
 - d) Diseño, aplicación y cambio.
 - e) Efectos del sistema.



Bibliografía: Thomas Flannery, David Hofrichter y Paul Platten, Personas, desempeño y pago. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, 1997. Capítulos 2, 3 y 5. Páginas 53 a 126 y 183 a 213. Número de ref. 658.32 F 46315.	
Metodología de enseñanza y aprendizaje	El profesor expondrá los contenidos teóricos de la materia incentivando la participación de los alumnos mediante preguntas y estímulo del debate.
Tipo de Formación Práctica	Se realizarán ejercicios y casos durante las clases. Los alumnos deberán realizar un trabajo grupal de campo relevando, analizando críticamente y realizando una propuesta de mejora para el sistema de compensaciones de una empresa de nuestro medio. Deberán presentar un informe y realizar una exposición del mismo.
Sistema de evaluación	Parciales: dos (2) escritos Trabajos Prácticos: uno (1) : presentación por escrito y exposición oral Recuperatorios: uno (1) escrito Otros: No corresponde
Criterios de evaluación	Parciales y recuperatorio: se evaluará el conocimiento de los contenidos de la materia y la capacidad de aplicarlos a ejercicios de diagnóstico y solución de problemas. Trabajos prácticos: se evaluará la habilidad con que el alumno aplica los contenidos de la materia para observar, diagnosticar y proponer soluciones a la problemática de la empresa que es objeto del trabajo .
Condiciones de regularidad y/o Promoción	REGULARIDAD - Aprobar los dos exámenes parciales con nota (4) o más, o aprobar un examen parcial y el examen recuperatorio con nota (4) puntos o más. - Tener nota cuatro (4) o más en el Trabajo Práctico Final que se le solicite. - PROMOCION: No corresponde.
Modalidad de examen	<u>Alumnos Regulares:</u> examen oral

final	Alumnos Promocionales: No corresponde. Alumnos Libres: Son evaluados de igual forma que el alumno regular. Programa combinado: Unidades: 1.4.8, 2.5.7, 1.3.6, 2.4.6, 1.3.5., 3.6.8.	
Cronograma de actividades de la asignatura	FECHA	TEMA
	SEMANA 1	PRESENTACION DE LA MATERIA
	SEMANA 1	INTRODUCCION A LAS COMPENSACIONES
	SEMANA 1	INTRODUCCION A LAS COMPENSACIONES
	SEMANA 2	ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	SEMANA 2	PRACTICO DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS
	SEMANA 2	VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO
	SEMANA 3	FERIADO
	SEMANA 3	VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO
	SEMANA 3	PRACTICO DE VALORACION DE PUESTOS
	SEMANA 4	VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO
	SEMANA 4	VALORACION DE PUESTOS DE TRABAJO
	SEMANA 4	PRACTICO DE VALORACION DE PUESTOS
	SEMANA 5	PARCIAL
	SEMANA 5	ESTRUCTURAS RETRIBUTIVAS
	SEMANA 5	PRACTICO DE ESTRUCTURAS RETRIBUTIVAS
	SEMANA 6	ENCUESTA SALARIAL
	SEMANA 6	PAGO POR DESEMPEÑO INDIVIDUAL
	SEMANA 6	PRACTICO DE PAGO POR DESEMPEÑO
	SEMANA 7	SEMANA DEL ESTUDIANTE
	SEMANA 7	SEMANA DEL ESTUDIANTE
	SEMANA 7	SEMANA DEL ESTUDIANTE
	SEMANA 8	PAGO POR DESEMPEÑO GRUPAL
	SEMANA 8	PAGO POR DESEMPEÑO GRUPAL
	SEMANA 8	PRACTICO DE PAGO POR DESEMPEÑO
	SEMANA 9	PAGO POR DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

	SEMANA 9	PAGO POR DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
	SEMANA 9	PRACTICO DE PAGO POR DESEMPEÑO
	SEMANA 10	PAGO POR COMPETENCIAS
	SEMANA 10	PAGO POR COMPETENCIAS
	SEMANA 10	PRACTICO DE PAGO POR COMPETENCIAS
	SEMANA 11	FERIADO
	SEMANA 11	PARCIAL
	SEMANA 11	BENEFICIOS Y COMPENSACIONES NO FINANCIERAS
	SEMANA 12	CUESTIONES DE ESTRUCTURA Y DE PROCESO
	SEMANA 12	CUESTIONES ADMINISTRATIVAS
	SEMANA 12	ADMINISTRACION DE LAS COMPENSACIONES DE GRUPOS ESPECIALES
	SEMANA 13	CONGRUENCIA DE LAS COMPENSACIONES CON LA ESTRUCTURA, CULTURA Y GENTE
	SEMANA 13	LAS COMPENSACIONES Y LOS PROCESOS DE CAMBIO
	SEMANA 13	EXPOSICION TRABAJO PRACTICO
	SEMANA 14	EXPOSICION TRABAJO PRACTICO
	SEMANA 14	RECUPERATORIO
	SEMANA 14	CIERRE DE CATEDRA
Plan de integración con otras asignaturas	La materia Administración de RRHH III se relaciona con Administración de RRHH I y Administración de RRHH II. También presenta una relación con Comportamiento Organizacional, Psicosociología de las Organizaciones, Derecho Laboral y de la SS. Y tiene relación con Diseño de las Organizaciones y Evolución del Pensamiento Administrativo.	
Bibliografía General Obligatoria	Thomas Flannery, David Hofrichter y Paul Platten, Personas, desempeño y pago. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, 1997. Número de ref. 658.32 F 46315. M. Fernández-Ríos y J.C. Sánchez, Valoración de Puestos de Trabajo, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1997. Número ref. 658.306 F 46317 Belcher John, Participación en los beneficios. Ediciones Granica	

	S.A. España, 1993. Número de ref. 6583225 B 42647.
Bibliografía General Complementaria	Edward E. Lawler III, Cómo recompensar la excelencia. Grupo editorial Norma. Bogotá, 2001. Edward E. Lawler III, La retribución. Colección ESADE, Editorial Hispano Europea SA, Madrid, 1986. Juárez Hernández Othón, Administración de la Compensación, Oxford University Press, México, 2000. Michael Armstrong, A handbook of employee reward management and practice. Kogan Page, London and Philadelphia, 2007
Distribución de docentes por división	División única a cargo del Mag. Rodolfo García Aráoz

11