



## PROGRAMA DE ASIGNATURA

<b>Unidad Académica: Facultad de Ciencias Económicas</b>	
<b>ASIGNATURA: 11-00215-ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS III</b>	<b>REQUISITOS DE CORRELATIVIDAD: Administración de Recursos Humanos II</b>
<b>CÁTEDRA:</b>	<b>REQUIERE CURSADA: SI</b>
<b>TIPO: Obligatoria</b>	<b>UBICACIÓN EN LA CARRERA: Décimo</b>
<b>DICTADO: Normal</b>	<b>MODALIDAD: Presencial</b>
<b>CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN (Plan 2009) -</b>	
<b>SEMESTRE DE CURSADO: SEGUNDO</b>	<b>CARGA HORARIA: 70 Horas</b>
<b>CARGA HORARIA TEÓRICA: 45 Horas</b>	<b>CARGA HORARIA PRÁCTICA: 25 Horas</b>

## FUNDAMENTACIÓN Y OBJETIVOS

Fundamentación: La materia está dirigida a futuros profesionales de la administración de empresas, especializados en la gestión de personas, que se desempeñarán como especialistas principalmente en el área de RRHH de organizaciones y/o como consultores.

A mediados de los años ochenta en América del Norte y Europa y a inicios de los noventa en América Latina, los países implementaron políticas de apertura de sus economías y de privatizaciones. Luego, a esta situación se sumaron diversos procesos, por todos conocidos, como el cambio tecnológico acelerado y la globalización. Una de las consecuencias de estos fenómenos fue la intensificación de la competencia entre empresas, que comenzaron a buscar nuevas fuentes de ventaja competitiva para responder a las crecientes presiones en los mercados. En este contexto, algunas empresas implementaron prácticas innovadoras para gestionar a sus empleados y descubrieron que la gente puede marcar una diferencia y posibilitar el logro de una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

Simultáneamente, algunos investigadores académicos identificaron este conjunto de nuevas prácticas en las empresas y verificaron que se relacionaban positivamente con niveles de rentabilidad elevados y sostenibles. Las prácticas fueron consideradas como un nuevo enfoque en la gestión de los empleados y recibió el nombre de Administración de Recursos Humanos, que comenzó a reemplazar gradualmente al tradicional enfoque de Administración de Personal o Relaciones Industriales, de raíz tayloriana.

Los cambios recién descritos en el entorno organizacional y el nuevo enfoque de administración de recursos humanos son el marco dentro del cual se desarrolla la asignatura RRHH III, que profundiza los contenidos de RRHH I y complementa los de RRHH II.

Concretamente, al finalizar el cursado de la materia, los alumnos serán capaces de diseñar y administrar los sistemas de gestión del desempeño y de compensaciones y articularlos con las estrategias de gestión de personas y de negocios. Además, los alumnos serán capaces de consensuar objetivos con sus colaboradores, realizar sesiones de consejo sobre su desempeño, dar feedback y evaluar su desempeño.

Con el fin de atender a los propósitos planteados en la materia se desarrollan contenidos relacionados con herramientas conceptuales y habilidades para diseñar y administrar los sistemas de gestión del desempeño y compensaciones y para alinearlos con las estrategias de administración de recursos humanos y del negocio. También, los contenidos atienden al desarrollo de habilidades interpersonales para gestionar el desempeño de los colaboradores. Por último, se atenderán nociones relacionadas con la gestión del desempeño y de las compensaciones en los contextos de la empresa familiar y de la empresa internacional.



**Objetivos Generales:** En el cursado de la materia se espera que el alumno logre:  
Desarrollar capacidades para diseñar y administrar los sistemas de gestión del desempeño y de compensaciones, con una perspectiva estratégica.  
Conocer cómo se articulan los sistemas de gestión del desempeño y compensaciones con las estrategias de gestión de personas y del negocio.  
Adquirir habilidades para fijar objetivos de desempeño a sus colaboradores, realizar reuniones de retroalimentación y conducir entrevistas de comunicación de los resultados de la evaluación del desempeño.  
Diferenciar la forma de administrar los procesos de gestión del desempeño y compensaciones en función de diversos contextos organizacionales, principalmente los de la empresa familiar y la empresa internacional.

## **PROGRAMA ANALÍTICO**

### **UNIDAD 1: Gestión del desempeño, compensaciones y estrategia.**

**Objetivos Específicos:**

Identificar las estrategias básicas de administración de recursos humanos.  
Comprender la articulación entre la estrategia competitiva, de gestión de personas y los sistemas de gestión del desempeño y compensaciones.

**Contenido:**

Estrategias básicas de administración de recursos humanos.  
Paradigmas de la naturaleza humana, de la motivación y de las fuentes del éxito de una empresa.  
Relación de los paradigmas del punto anterior con las estrategias básicas de administración de recursos humanos. Tipos de estructura, cultura y prácticas de gestión de personas congruentes con las estrategias básicas de gestión de personas.  
Prácticas de alto rendimiento.  
Resultados de cada estrategia en términos de lo que la gente sabe, puede y quiere hacer.  
Modelo de compensación total.  
Compensación no financiera.  
Valoración de puestos. Estructuras de grados y pago. Análisis del nivel del mercado.  
Progresión salarial.  
Remuneración total: Pago Básico. Pago contingente. Pago por antigüedad. Beneficios.  
Gestión del desempeño.  
Articulación de las estrategias competitivas, de gestión de personas y los procesos de gestión del desempeño y compensaciones. Alineación horizontal y vertical de las estrategias y procesos.

**Bibliografía:**

**Bibliografía Obligatoria:**

Douglas McGregor, El Aspecto Humano de las Empresas. México DF Diana, 1981 - Capítulos 1 y 2;

Jeffrey Pfeffer, La Ecuación Humana, Ediciones Gestión 2000, 1998. Capítulo 10;

**Bibliografía complementaria.**

John Belcher, Productividad Total: cómo aprovechar los recursos para obtener ventaja competitiva. Buenos Aires, Granica, 1991. Capítulos 7 y 8;

Edward Lawler, La Retribución. Su impacto en la eficacia organizacional. Colección ESADE, 1986. Capítulo 1;

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

### **UNIDAD 2: Pago por el puesto**

**Objetivos Específicos:**

Dominar las técnicas de análisis y descripción de puestos (ADP), de valoración de puestos de trabajo (VPT) y de elaboración de estructuras remunerativas.

Conocer las limitaciones y los problemas humanos de un proceso de VPT.

Contenido:

Análisis y descripción de puestos (ADP).

Definiciones y utilidad.

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.

Valoración de puestos de trabajo.

Definición, objetivos y actores de la VPT.

Métodos.

Métodos de jerarquización, graduación y puntuación de factores.

Elección de un método, ventajas y desventajas de las diferentes opciones.

Aplicación salarial de los resultados de la VPT.

Clasificación de los puestos. Elaboración del gráfico de dispersión de puntos - salario.

Determinación del número de grupos, clases de puestos o niveles. Identificación de los límites de cada grupo, clase o nivel y aplicación de los resultados a la estructura salarial.

Método de aplicación salarial.

Comparación de salarios. Análisis de los salarios de mercado. Línea de tendencia salarial y su ajuste.

Diferentes estructuras retributivas. Establecimiento de bandas salariales. Establecimiento de los márgenes retributivos dentro de las bandas salariales.

Bibliografía:

Bibliografía obligatoria:

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, 13 y 17;

R. Varela Juárez, Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios y Prestaciones, Pearson Educación, 2018. Capítulos 4, 5 y 6;

Bibliografía de consulta

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

### **UNIDAD 3: Gestión del desempeño**

Objetivos Específicos:

Desarrollar conocimientos y habilidades para diseñar sistemas de gestión del desempeño que sean congruentes con las estrategias de gestión de personas y del negocio.

Adquirir habilidades para interactuar efectivamente con los empleados en el proceso de gestión del desempeño (fijación de objetivos, provisión de realimentación y entrevista de comunicación de los resultados).

Contenido:

Concepto, usos y su importancia. Relación con las compensaciones.

Habilidades para gestionar el desempeño de los empleados.

Desarrollo y conservación de la auto-estima. Afirmaciones de conducta y de personalidad.

Escuchar activamente. Refuerzo positivo y castigo.

Pasos para motivar a empleados con problemas de desempeño y a empleados con buen desempeño.

Cómo diseñar y administrar un sistema de gestión del desempeño efectivo.

Definir el para qué del sistema, qué se evaluará, cómo se evaluará, quiénes evaluarán, quiénes serán evaluados, cuándo se evaluará.

Elaboración de un procedimiento de gestión del desempeño.

La entrevista de comunicación de resultados: tipos y recomendaciones para aumentar su



efectividad.  
Críticas a la evaluación de desempeño. Alternativas posibles.

#### Bibliografía:

B. Rosenbaum, *Cómo motivar a los empleados de hoy*, Capítulos 3, 4, 5, 6 y 8. McGraw Hill (1983);  
G. Bohlander, S. Snell y S. Morris, *Administración de Recursos Humanos*, 17a. Ed., Capítulo 8. CENGAGE Learning (2019);

### **UNIDAD 4: Pago por el desempeño y por competencias**

#### Objetivos Específicos:

Desarrollar conocimientos y habilidades para diseñar planes de pago por desempeño y competencias que sean congruentes con las estrategias de gestión de personas y del negocio.

#### Contenido:

##### Gestión del desempeño

Concepto, usos y su importancia. Relación con las compensaciones.

Habilidades para gestionar el desempeño de los empleados.

Desarrollo y conservación de la auto-estima. Afirmaciones de conducta y de personalidad.

Escuchar activamente. Refuerzo positivo y castigo.

Pasos para motivar a empleados con problemas de desempeño y a empleados con buen desempeño.

Cómo diseñar y administrar un sistema de gestión del desempeño efectivo.

Definir el para qué del sistema, qué se evaluará, cómo se evaluará, quiénes evaluarán, quiénes serán evaluados, cuándo se evaluará.

Elaboración de un procedimiento de gestión del desempeño.

La entrevista de comunicación de resultados: tipos y recomendaciones para aumentar su efectividad.

Críticas a la evaluación de desempeño. Alternativas posibles.

Pago por el desempeño individual.

Tipos de planes. Medición del desempeño.

Ventajas y críticas al pago por desempeño individual.

Pago por el desempeño grupal y organizacional.

Tipos de planes: participación en los beneficios, participación en las ganancias y propiedad de acciones.

Pago por competencias: planes tradicionales e innovadores

#### Bibliografía:

##### Bibliografía obligatoria:

R. Varela Juárez, *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios y Prestaciones*, Pearson Educación, 2018. Capítulo 9;

Belcher John, *Participación en los beneficios*. Ediciones Granica S.A. España, 1993. Capítulos IV al IX;

##### Bibliografía de consulta

Jeffrey Pfeffer, *La Ecuación Humana*, Ediciones Gestión 2000, 1998. Capítulo 7.

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;

### **UNIDAD 5: Beneficios y compensación no financiera**

#### Objetivos Específicos:

Desarrollar la habilidad para elaborar planes de beneficios y de compensaciones no financieras.

Identificar cómo los planes de beneficios y compensaciones no financieras se integran dentro del sistema de compensación total.

Comprender por qué la compensación no financiera es más difícil de imitar y refuerza el



impacto de la remuneración total.

Contenido:

Beneficios

Estrategia y políticas de beneficios.

Administración de beneficios. Tipos de planes: planes tradicionales y planes de beneficios flexibles. Pasos para implementar un plan de beneficios.

Compensaciones no financieras.

Concepto y tipos.

Cómo integrarlas a las compensaciones financieras dentro de un modelo de compensación total.

Bibliografía:

Bibliografía obligatoria:

R. Varela Juárez, Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios y Prestaciones, Pearson Educación, 2018. Capítulo 8;

Bibliografía complementaria:

Thomas Flannery, David Hofrichter y Paul Platten, Personas, desempeño y pago. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, 1997. Capítulo 6.

## **UNIDAD 6: Cuestiones de proceso y de estrategia de un sistema de compensación total**

Objetivos Específicos:

Comprender los diversos efectos sobre la efectividad de los sistemas de compensación que producen 1) la transparencia y la confidencialidad de la información y 2) los distintos grados de participación de la gente en el diseño y administración de los sistemas de compensación.

Contenido:

Cuestiones de proceso

Comunicación: razones y efectos del secreto y de la apertura.

Toma de decisiones: participación en el diseño del sistema y en las decisiones sobre administración salarial. Efectos

Cuestiones estratégicas

Desarrollo de una filosofía retributiva. Procedimiento versus mecánica. Retribución del puesto versus retribución a la persona. Equidad interna versus externa. Investigar los mercados correctos. Centralización versus descentralización. Papel del desempeño en la determinación de la retribución total. El mix de remuneración.

Bibliografía:

Edward Lawler, La Retribución. Su impacto en la eficacia organizacional. Colección ESADE, 1986. Capítulos 3 y 4.

## **UNIDAD 7: Gestión del desempeño y compensación en los contextos de la empresa familiar e internacional**

Objetivos Específicos:

Comprender qué cambia cuando la gestión del desempeño y la administración de compensaciones dejan de ser domésticas y se vuelven internacionales.

Comprender el impacto de las características únicas de la empresa familiar en los sistemas de gestión del desempeño y de compensaciones.

Contenido:

Administración internacional de compensaciones.

Diferencias culturales. Modelo de Hofstede.

Impacto de las diferencias culturales en la gestión del desempeño y en las compensaciones.

Gestión del desempeño y administración de compensaciones en la empresa familiar

Características de la empresa familiar  
Influencia del sistema familia en la gestión del desempeño y el sistema de compensaciones.

Bibliografía:

Administración de Recursos Humanos, Snell y Bohlander, 17a. Ed., Capítulo 15. CENGAGE Learning (2019);  
Notas de cátedra.

### **UNIDAD 8: Congruencia de los sistemas de gestión del desempeño y compensación.**

Objetivos Específicos:

Comprender que las organizaciones tienen múltiples sistemas interrelacionados, que éstos se afectan mutuamente y que por lo tanto, la eficacia organizacional depende de conseguir una congruencia entre estos múltiples sistemas, principalmente los de gestión del desempeño y compensaciones.

Contenido:

Elementos de un modelo de congruencia organizacional.

Cultura, tarea o puesto, gente y estructura organizativa.

Congruencia de la gestión del desempeño y compensaciones.

Congruencia de las cuestiones mecánicas, estratégicas y de proceso de los sistemas de gestión del desempeño y de compensaciones.

Bibliografía:

Edward Lawler, La Retribución. Su impacto en la eficacia organizacional. Colección ESADE, 1986. Capítulo 10.

## **METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE**

Los contenidos de la asignatura se abordan a través de clases expositivas y de metodologías participativas como discusiones grupales, resolución de ejercicios y casos, exposición grupal de temas asignados por la cátedra y la realización de una intervención profesional en una empresa.

## **TIPO DE FORMACIÓN PRÁCTICA**

Se realizarán ejercicios y se trabajará en torno a casos durante las clases tanto teóricas como prácticas.

Los alumnos deberán realizar un trabajo grupal final, con calificación, relevando, analizando críticamente y realizando una propuesta de mejora para los sistemas de gestión del desempeño y compensaciones de una empresa de nuestro medio. Deberán presentar un informe y realizar una exposición del mismo.

## **EVALUACIÓN**

Evaluaciones Parciales: 2

Trabajos Prácticos: 1

Recuperatorios: 1

Otros: 0

## **CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

Parciales y recuperatorio: se evaluará el uso del vocabulario específico del campo, si el alumno captó la idea principal de los conceptos y si domina el uso de las herramientas.



Trabajos prácticos: se evaluará la aplicación de 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 cuatro (4) puntos o más o aprobar un examen parcial y el examen recuperatorio con cuatro (4) puntos o más.

Tener cuatro (4) puntos o más en el Trabajo Práctico Final que se le solicite.

## **MODALIDAD DE EXAMEN FINAL**

Alumnos Regulares: examen oral

Alumnos Promocionales: no hay promoción

Alumnos Libres: tienen la misma modalidad que el alumno regular.

Programa combinado de bolillas para el examen oral:

Bolilla 1: unidades 1 y 3.

Bolilla 2: unidades 2 y 4.

Bolilla 3: unidades 5 y 7.

Bolilla 4: unidades 6 y 8.

## **CRONOLOGÍA DE ACTIVIDADES DE LA ASIGNATURA**

Semana 1: PRESENTACIÓN DE LA MATERIA.

GESTIÓN DESEMP. COMPENSACIÓN Y ESTRATEGIA;

Semana 1: PRÁCTICO;

Semana 2: GESTIÓN DESEMP. COMPENSACIÓN Y ESTRATEGIA;

Semana 2: ANÁLISIS PUESTOS;

Semana 3: PRÁCTICO;

Semana 3: VALORACIÓN PUESTOS;

Semana 4: PRÁCTICO;

Semana 4: INVITADO;

Semana 5: HABILIDADES PARA LA GESTIÓN DES;

Semana 5: PRÁCTICO;

Semana 6: SISTEMA DE GESTIÓN DESEMPEÑO;

Semana 6: PRÁCTICO;

Semana 7: PARCIAL;

Semana 7: PRÁCTICO;

Semana 8: SEMANA DEL ESTUDIANTE;

Semana 8: SEMANA DEL ESTUDIANTE;

Semana 9: PAGO POR DESEMPEÑO;

Semana 9: PRÁCTICO;

Semana 10: PAGO POR DESEMPEÑO;

Semana 10: PAGO POR COMPETENCIAS;

Semana 11: BENEFICIOS Y COMPENSACIÓN NO FINANCIERA;

Semana 11: CUESTIONES DE PROCESO Y ESTRATÉGICAS;

Semana 11: PRÁCTICO;

Semana 12: GESTIÓN DESEMPEÑO Y COMPENSACIÓN EN EMPRESA FAMILIAR Y EMPRESA INTERNACIONAL;

Semana 12: CONGRUENCIA;

Semana 12: PRÁCTICO;

Semana 12: PARCIAL;

Semana 13: PRÁCTICO;

Semana 13: EXPOSICIÓN TRABAJO GRUPAL;

Semana 13: EXPOSICIÓN TRABAJO GRUPAL;



Semana 14: INTEGRACIÓN MATERIA;  
Semana 14: RECUPERATORIO;  
Semana 14: CIERRE.

## **PLAN DE INTEGRACIÓN CON OTRAS ASIGNATURAS**

La materia Administración de RRHH III profundiza contenidos de Administración de RRHH I y complementa contenidos con Administración de RRHH II. También toma conceptos necesarios de Comportamiento Organizacional, Psicosociología de las Organizaciones y Derecho Laboral y de la SS. Finalmente, la asignatura se vincula con conceptos de las asignaturas Diseño de las Organizaciones y Evolución del Pensamiento Administrativo.

## **LECTURAS EXIGIDAS**

Douglas McGregor, El Aspecto Humano de las Empresas. México DF Diana, 1981;  
Jeffrey Pfeffer, La Ecuación Humana, Ediciones Gestión 2000, 1998.  
Thomas Flannery, David Hofrichter y Paul Platten, Personas, desempeño y pago. Editorial Paidós SAICF, Buenos Aires, 1997;  
M. Fernández-Ríos y J.C. Sánchez, Valoración de Puestos de Trabajo, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1997;  
Belcher John, Participación en los beneficios. Ediciones Granica S.A. España, 1993.

## **LECTURAS RECOMENDADAS**

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.