

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
LOMAS DE ZAMORA**

**Facultad de
Ciencias Sociales**

Licenciatura en Relaciones Laborales

REMUNERACIONES Y POLÍTICA SALARIAL

Profesor Titular: Lic. Gastón Muñoz.

Ayudantes: Mg. Néstor Vela.
Lic. Walter Díaz.

Agosto de 2020

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: LICENCIATURA EN RELACIONES LABORALES
MATERIA: REMUNERACIONES Y POLÍTICA SALARIAL
PROFESOR: LIC. GASTÓN MUÑOZ
CURSO: PRIMER CUATRIMESTRE DE 2020

I. Fundamentación

La administración de las remuneraciones resulta un tema crítico para cualquier organización y particularmente para aquellas que persiguen fines de lucro. Las remuneraciones monetarias y no monetarias constituyen una parte, eventualmente importante, de los costos fijos y, consecuentemente, del precio final de los productos o servicios. Desde este punto de vista resulta imprescindible evaluar el nivel de competitividad que, en materia salarial, resulte más adecuado para la empresa en función de los mercados en los que opera. Así, las remuneraciones pueden ser consideradas como un costo. Sin embargo, vistas desde un punto de vista más actualizado, en tanto tratan de recompensar las contribuciones que los empleados efectúan al logro de los objetivos del negocio, se convierten en una inversión en esas personas. Inversión que debe ser protegida y desarrollada.

Resulta entonces imprescindible atender a los criterios de equidad que orienten su administración, remunerando a las personas según las funciones y responsabilidades que se le asignen y el nivel de efectividad con que las desempeñan. Dichos criterios se expresan en una política salarial que, explicitada o no, aplican todas las organizaciones y resulta fundamental su coherencia e integración con el conjunto de políticas que se aplican en todos los ámbitos de las mismas.

II. Objetivos Generales

El objetivo central en pos del cual esta cátedra diseña sus estrategias pedagógicas, es que los estudiantes comprendan e integren la administración de las remuneraciones fijas y variables y los beneficios adicionales como una de las estrategias fundamentales en la gestión del personal y que dicha gestión sea consistente y coherente con la estrategia y planeamiento del negocio.

Deberán conocer las principales técnicas aplicadas en la materia y estar en condiciones de ponerlas en práctica. Se pretende el desarrollo armónico y la asimilación de los conceptos que integran la materia, a partir de su real aplicación en casos concretos que se presentan en el ámbito corporativo.

III. UNIDADES PROGRAMATICAS

Unidad N° 1: Introducción a la Economía Laboral

Contenidos

Empleo, salario, precios, oferta y demanda de trabajo Inversión, producción y tecnología

Bibliografía obligatoria

OIT (1991) *Introducción a la Economía* (Capítulos 3; 5; 6 y 12) Alfaomega, México

Unidad N° 2: Los salarios

Contenidos

Evolución del salario. Criterios para la fijación de los salarios
Teorías de los salarios. Las políticas nacionales de ingresos.
Marco Legal – LCT.

Bibliografía obligatoria

Gil Ravelo, Carlos A. (2010) *La retribución justa* AVE Buenos Aires Cap. 1

OIT (1992) *Los salarios* Alfaomega, México (Lecciones primera a quinta, décimotercera a décimoquinta).

Maristany, Jaime *Evaluación de tareas y Administración de Remuneraciones*

www.jaimemaristany.com (versión gratuita) Segunda Parte Cap. I y II
Ley de Contrato de Trabajo 20.744.-

Unidad 3: Política de Remuneraciones

Contenidos

Impacto de la Misión y Visión del negocio en la administración de las Remuneraciones.

La formulación de una política de Remuneraciones.

Vinculación de la estrategia de Remuneraciones con el reclutamiento y desarrollo de los recursos humanos.

Bibliografía obligatoria

Gil Ravelo, Carlos A. (2010) *La retribución justa* AVE Buenos Aires Cap. 2, 3 y 4

Maristany, Jaime *Evaluación de tareas y Administración de Remuneraciones*

www.jaimemaristany.com (versión gratuita) Primera Parte Cap. I, II y III

Unidad 4: Implantación de un Sistema de Remuneraciones

Contenidos

La formulación del plan. Etapas necesarias.

Ejecución del plan. Análisis de puestos. Descripción de funciones y responsabilidades.

Implantación del sistema de administración.

Bibliografía obligatoria

Gil Ravelo, Carlos A. (2010) *La retribución justa* AVE Buenos Aires Cap. 5

Maristany, Jaime *Evaluación de tareas y Administración de Remuneraciones*

www.jaimemaristany.com (versión gratuita) Primera Parte Cap. IV

Unidad 5: Valoración de puestos**Contenidos**

Los distintos sistemas de valoración de puestos
Los sistemas de puntos. Construcción de un Manual de Evaluación de Puestos basado en el sistema de puntos. Ejercicios prácticos.

Bibliografía obligatoria

Gil Ravelo, Carlos A. (2010) *La retribución justa* AVE Buenos Aires Cap. 6 y 7
OIT Oficina Internacional del Trabajo op. cit. (Lección séptima: Evaluación de las tareas)
Maristany, Jaime *Evaluación de tareas y Administración de Remuneraciones*
www.jaimemaristany.com (versión gratuita) Primera Parte Cap. VI, VII y VIII

Unidad 6: Diseño de estructuras salariales**Contenidos**

Objetivos de las estructuras salariales
Vinculación entre estructuras salariales y estructura organizacional
Principios de diseño: cantidad de estructuras, cantidad de categorías o bandas. La investigación del mercado de referencia. El uso de encuestas de remuneraciones.

Bibliografía obligatoria

Gil Ravelo, Carlos A. (2010) *La retribución justa* AVE Buenos Aires Cap. 8 OIT Oficina Internacional del Trabajo op.cit. (Lecciones tercera, cuarta y quinta)

Unidad 7: La remuneración variable**Contenidos**

Objetivos de los planes de remuneración variable
Distintos tipos de remuneración variable
Diseño de planes de remuneración variable
Modalidades prevalientes en la actualidad y condiciones requeridas.

Bibliografía obligatoria

Gil Ravelo, Carlos A. (2010) *La retribución justa* AVE Buenos Aires Cap. 10
OIT Oficina Internacional del Trabajo op.cit. (Lección sexta: Incentivos de salario; Lección novena: Participación en los beneficios y asociación de los trabajadores a la empresa)
Maristany, Jaime *Evaluación de tareas y Administración de Remuneraciones*
www.jaimemaristany.com (versión gratuita) Segunda Parte Cap. VIII

Unidad 8: Los beneficios adicionales**Contenidos**

Definición de los beneficios adicionales
Objetivos de un plan de beneficios adicionales
Implantación y control del plan
Los beneficios adicionales como parte de la compensación total. Cuantificación.

Bibliografía obligatoria

Gil Ravelo, Carlos A. (2010) *La retribución justa AVE* Buenos Aires Cap. 11 OIT Oficina Internacional del Trabajo op. cit. (Lección octava)

Unidad 9: Administración de las Remuneraciones**Contenidos**

La determinación del salario inicial

La administración de los incrementos por mérito, instrumentos utilizados: la evaluación del desempeño

La problemática de las transferencias, las promociones y los ascensos.

Bibliografía obligatoria

Gil Ravelo, Carlos A. (2010) *La retribución justa AVE* Buenos Aires Cap. 12

Unidad 10: Encuadre legal-convencional de los salarios**Contenidos**

La Legislación Vigente.

El encuadre convencional de aplicación.

Bibliografía obligatoria

Constitución Nacional Art. 14 bis

Ley 16.459 Salario mínimo, vital y móvil

Ley 20.744 Contrato de Trabajo

Decreto 484/87 Protección del salario

Gil Ravelo, Carlos A. (2010) *La retribución justa AVE* Buenos Aires Cap. 13

Unidad 11: Auditoría de la Administración de las Remuneraciones**Contenidos**

Perspectiva estratégica: logro de los objetivos previstos por la política

Perspectiva técnica: cumplimiento de los lineamientos de administración del Sistema de Remuneraciones

Perspectiva económico-presupuestaria: control de los costos de personal

Bibliografía obligatoria General

- Gil Ravelo, Carlos A. (2010) *La Retribución Justa AVE* Buenos Aires.
- Maristany, Jaime *Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones* www.jaimemaristany.com (versión gratuita).
- Becker, B.E.; Huselid, M.A.; Ulrich, D. (2001) *El Cuadro de Mando de RRHH* Gestión 2000 Barcelona.
- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C. (1997) *Valoración de puestos de trabajo* Díaz de Santos, Madrid.
- Jaques, Elliott (2004) *La organización requerida* Gránica, Buenos Aires.

- Asoko, Tempo (2016) *El Costo del Empleo*.
- William B. Werther, Keith Davis (2008) *Administración de RRHH, El capital Humano de las Empresas*.
- Pfeffer, Jeffrey (1998) *La Ecuación Humana* Gestión 2000, Barcelona.
- Varela Juárez, Ricardo (2006) *Administración de la Compensación*.

IV. METODOLOGÍA DE TRABAJO

1. **Exposición dialogada.** Se expondrán los temas a tratar y se promoverá la reflexión y el debate de los alumnos.
2. **Trabajos prácticos.**
 - a) Los alumnos deberán trabajar en clase y por equipos sobre una metodología de evaluación de puestos y diseñar una estructura salarial. **El trabajo práctico deberá ser entregado en la fecha que indique la cátedra.**
 - b) Los alumnos, en equipo, deberán procesar datos de una encuesta de remuneraciones y elaborar los informes correspondientes. **Los informes deberán ser entregados antes de la fecha que se administre el segundo parcial.**
 - c) **Los trabajos prácticos no se consideran para la promoción sin examen, se aprueban cuando son entregados en tiempo y forma.**

V. SISTEMAS DE REGULARIDAD Y EVALUACIÓN

Sistema de regularidad:

Los alumnos deberán tener aprobada la cursada.

De acuerdo con la normativa de la Universidad, el alumno deberá cumplir con el 75% de la asistencia a clase.

Haber entregado los trabajos prácticos mencionados en el punto 2.

Sistema de evaluación:

El sistema de evaluación constará de

1. **Dos exámenes parciales escritos.** Se abordará la temática desarrollada hasta el momento de la evaluación mediante preguntas de “multiple-choice” y desarrollo. El recuperatorio del primer parcial tendrá lugar en la fecha que se determine para los exámenes intermedios.
2. **Promoción sin examen.** Los alumnos que aprueben los exámenes parciales con **un promedio de 7 (siete) y no inferior a 6 (seis) en cada uno de ellos y sin recuperatorio**, tendrán por aprobada la materia sin necesidad de rendir examen final.

3. **Examen final.** Los alumnos que aprueben los exámenes parciales con una calificación promedio no inferior a 4 (cuatro), estarán en condiciones de presentarse a rendir examen final sobre el programa total de la asignatura.
4. **Recursada.** Los alumnos que no alcancen una calificación de 4 (cuatro) en cualquiera de las evaluaciones parciales deberán recurrar la materia u optar por presentarse a rendir examen en condición de libre.
5. **Exámenes libres.** Los alumnos podrán inscribirse para rendir examen libre de la asignatura. El examen comprenderá la totalidad de los contenidos del programa.

Criterios de acreditación:

Para la aprobación de la cursada los alumnos deberán:

1. **Aprobar los exámenes parciales.**
2. **Presentar y aprobar, en tiempo y forma, los trabajos prácticos.**

Evaluación: Los exámenes (parciales y finales) y los Trabajos Prácticos serán calificados de acuerdo al siguiente esquema:

Calificación	Resultado	Concepto	
0	Reprobado		No contesta o la respuesta no corresponde al tema solicitado.
1 – 2 – 3	Desaprobado	Insuficiente	Responde las consignas de manera muy incompleta y/o con errores.
4 – 5	Aprobado	Regular	Responde todas las consignas haciendo referencia sólo a los contenidos mínimos.
6		Bueno	Responde todas las consignas de manera adecuada, el contenido es correcto, logra establecer algunos vínculos relacionales entre diferentes temas o conceptos.
7 – 8		Muy bueno	Responde muy bien todas las consignas, las respuestas son claras y completas, logra establecer buenos vínculos relacionales entre diferentes temas y conceptos.
9		Distinguido	Responde muy bien todas las consignas, las respuestas son claras, muy completas, establece muy buenos vínculos relacionales entre distintos temas y conceptos.
10		Sobresaliente	Responde de manera excelente todas las consignas, las respuestas son muy claras y completas, logra establecer perfectos vínculos relacionales entre distintos temas y conceptos.

Remuneraciones y Política Salarial - 2° Cuatrimestre de 2020 Presentación e Instructivo de AULA VIRTUAL

Docentes a cargo:

- Titular: Lic. Gastón Muñoz
- JTP: Mg. Néstor Vela
- Ayudante: Lic. Walter Díaz

Les damos la bienvenida a la cursada de Remuneraciones y Política Salarial de la Carrera de Relaciones Laborales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Como es de público conocimiento, y dado que nos encontramos en un período de cuarentena, la cursada de nuestra materia será en forma virtual. Por ende, las condiciones de la cursada serán excepcionales. Al respecto, más abajo detallamos la modalidad de trabajo que registrará durante este período.

En el primer cuatrimestre el desarrollo de nuestra materia se realizará a distancia (no presencial), en donde se trabajará con una metodología que requiere el máximo compromiso por parte de los alumnos para poder realizar el proceso de enseñanza y aprendizaje de la mejor manera posible y a efectos de transferirles los contenidos y los conceptos principales de este espacio curricular sin la participación en clase y la interacción habitual entre los alumnos y el equipo docente.

Modalidad de trabajo para el 2º Cuatrimestre de 2020:

1. Modalidad de trabajo "Aula Virtual": a través de la plataforma **Google Classroom** y clases virtuales en **ZOOM**.
2. El acceso a las clases solo podrá hacerse con una cuenta de **GMAIL** (de lo contrario no podrán acceder a la plataforma). Link para ingresar a la plataforma: <https://classroom.google.com/h>
3. Las clases serán publicadas todas las semanas, los días ***martes antes de las 18:00 hs.***
4. Cada una de las clases tendrá uno o varios textos, con el material ***teórico de estudio obligatorio***. Algunas clases podrán ser acompañadas con videos explicativos para la práctica de cada uno de los temas y se realizaran clases virtuales a través de la plataforma **ZOOM**.
5. Cada clase deberán ***obligatoriamente*** completar un cuestionario relacionado con el material de lectura. El mismo será calificado en forma conceptual y será considerado como parte del ***presentismo***. En caso de no cumplir con este requisito, perderán la cursada de la materia. Además, deberán realizar ***trabajos prácticos de carácter obligatorio***. Oportunamente, les anunciaremos las consignas.
6. Dada la excepcionalidad que presenta este cuatrimestre, la materia se aprobará con **FINAL OBLIGATORIO**.