

**FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA**

<b>Datos de la asignatura</b>	
Nombre	Compensación
Titulación	Master Universitario en Recursos Humanos
Curso	Primero
Semestre	Segundo
Créditos ECTS	5
Carácter	Obligatoria
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
<b>Datos del profesorado</b>	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Javier Fernández López Ana Valencia Chicote
CV	<a href="http://web.upcomillas.es/profesor/fjfernandez">http://web.upcomillas.es/profesor/fjfernandez</a> <a href="http://web.upcomillas.es/profesor/amvalencia">http://web.upcomillas.es/profesor/amvalencia</a>
Departamento	ICADE Business School
Área	Recursos Humanos
e-mail	<a href="mailto:javierfernandeznext@gmail.com">javierfernandeznext@gmail.com</a> <a href="mailto:anavalencia@visionlab.es">anavalencia@visionlab.es</a>
Horario de Tutorías	Disponibilidad continua vía mail

**DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA**

<b>Contextualización de la asignatura</b>	
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>	
<p>El objetivo esencial de la asignatura consiste en proporcionar unas metodologías contrastadas y fundamentales para abordar el diseño y puesta en marcha de <b>estructuras salariales</b> motivadoras para los empleados de las organizaciones.</p> <p>Con la adquisición de los conocimientos retributivos básicos sobre esta materia se pretende que el alumno pueda llegar a diseñar planes de retribución y a determinar la política salarial más conveniente de aplicación en la empresa en la que desarrolle su actividad en función de las exigencias del entorno y la evolución de los competidores.</p> <p>La estructura organizativa eficiente requiere una estructura de puestos definida de forma acorde a las necesidades estratégicas de cada empresa.</p> <p>Esta definición parte de la descripción de puestos y se materializa en la elaboración de una clasificación de puestos en función de su contribución a la consecución de los objetivos estratégicos.</p> <p>La economía actual exige trabajar con equidad interna y competitividad externa. La valoración de puestos persigue “Adecuar la estructura retributiva a la estructura de la empresa y a las exigencias de su entorno”.</p> <p>Esto solo puede conseguirse objetivando la prestación de de las actividades y asegurando la coherencia en su compensación.</p> <p>Para ello hay que encadenar planificación de plantilla, valoración de puestos y retribución.</p>	

La **valoración** es una técnica científica que permite establecer datos comparativos entre los diferentes puestos de una organización, con independencia de las personas que los ocupan. Es el puesto y no la persona el que se puede medir en función de exigencias y requisitos.

La medida de un puesto tiene un valor relativo que viene determinado por la aplicación concreta de una metodología de valoración.

La asignación de un precio a dichos valores relativos origina las retribuciones base absolutas de los puestos, la regulación de todos sus aspectos constituye la política salarial de la empresa.

La **retribución** constituye actualmente un valor estratégico esencial en la empresa. La actual coyuntura económica no ha hecho sino acentuar el protagonismo de la herramienta de gestión más potente que tienen hoy día las empresas para dirigir los esfuerzos de sus empleados hacia la consecución de sus objetivos de negocio, evitando un incremento de la masa salarial al margen de los resultados de la empresa.

El diseño y la implantación de sistemas de retribución es una necesidad actual que tienen las empresas que se ven en la obligación de ofrecer a sus empleados paquetes de retribución cada vez más atractivos y competitivos que sirvan para recompensar su contribución.

El desarrollo de la asignatura será de gran ayuda a todos los que estén interesados de una u otra manera en las políticas de gestión de recursos humanos y su seguimiento permitirá al alumno complementar y obtener una visión global e integrada de todos los procesos y funciones de recursos humanos.

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### BLOQUE 1: Diseño de la estructura salarial como herramienta estratégica

##### EL PROPOSITO ESTRATEGICO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

- La retribución en el marco estratégico corporativo: alineamiento de objetivos colectivos e individuales para el cumplimiento de la misión corporativa.
- La valoración de puestos, como fundamento de la compensación integral.
- Salario, desempeño y cuadro de mando integral: de los mapas estratégicos a los árboles de indicadores de productividad, rentabilidad y mejora continua.
- Los indicadores del CMI, base para el cálculo de la retribución variable.

##### OBJETIVOS DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

- Objetivos estratégicos de la estructura salarial:
  - equidad interna.
  - competitividad externa.
  - adaptación al cambio.
- Objetivos operativos de la estructura salarial:
  - motivación y desempeño.
  - compromiso.
  - empleabilidad.

##### COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

- Las escalas salariales:
  - Únicas por nivel.
  - Intervalos fijos.
  - Intervalos con solapamientos.
- Sistemas Salariales.
  - Valoración de mercado.
  - Actuación.
  - Por competencias.

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Por valores.</li> </ul>
<b>MODELIZACION DE LA ESTRUCTURA SALARIAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de estructuras salariales competitivas y eficientes.</li> <li>• Nuevas tendencias en el cálculo de incentivos.</li> <li>• La pertinencia y validez de la retribución variable.</li> <li>• Relación de los componentes de la estructura salarial con tendencias macroeconómicas y financieras.</li> </ul>
<b>COMO CONVERTIR EN ESTRATEGICO EL SALARIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El mix moderno de la compensación (I) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Incentivos a corto plazo</li> <li>○ Incentivos a largo plazo.</li> </ul> </li> <li>• El mix moderno de la compensación (II) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Beneficios extrasalariales</li> <li>○ Formación y desarrollo</li> <li>○ Revisión crítica del aspecto motivacional.</li> </ul> </li> </ul>
<b>DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES COMPETITIVAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retribución y competencias.</li> <li>• Gestión del talento y estructura salarial: asegurando el desarrollo y mantenimiento de la competitividad.</li> <li>• Innovación, gestión del conocimiento y competitividad salarial.</li> <li>• La retribución para colectivos de trabajadores “asociados” a las organizaciones: salarios competitivos para “no empleados”.</li> <li>• La globalización como condicionante de la competitividad de la estructura salarial: adaptación a los diferentes mercados.</li> </ul>
<b>BLOQUE 2: Compensación y beneficios</b>
<b>SALARIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noción del salario en el ámbito laboral.</li> <li>• Salario emocional y valor motivacional de salario.</li> <li>• Periodos de tiempo computables como trabajo.</li> </ul>
<b>ESTRUCTURA DEL SALARIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario base. <ul style="list-style-type: none"> <li>Salario por unidad de tiempo.</li> <li>Salario por unidad de obra.</li> <li>Sistema mixto de retribución.</li> </ul> </li> <li>• Complementos salariales. <ul style="list-style-type: none"> <li>Complementos personales.</li> <li>Complementos relativos al puesto de trabajo.</li> <li>Complementos que tienen relación con la situación, resultados y beneficios de la empresa.</li> </ul> </li> <li>• Gratificaciones extraordinarias.</li> </ul>
<b>SALARIO EN ESPECIE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario en especie: Régimen Laboral, Régimen Fiscal</li> <li>• Supuestos de salario en especie: <ul style="list-style-type: none"> <li>Uso y disfrute del vehículo: aspectos laborales. Tratamiento fiscal y uso de vehículos automóviles</li> <li>Uso y disfrute de la vivienda: Aspectos laborales. Tributación del uso y disfrute de vivienda.</li> <li>Plaza de aparcamiento.</li> <li>Préstamos.</li> <li>Los planes de pensiones. Otros.</li> </ul> </li> </ul>
<b>COMPENSACIÓN Y ABSORCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto y regulación legal.</li> <li>• Finalidad.</li> <li>• Aplicabilidad y relevancia práctica.</li> </ul>

<b>FIJACIÓN DEL SALARIO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimen legal y convencional.</li> <li>• Sistemas de fijación del salario.</li> <li>• Libertad en el establecimiento de salarios.</li> <li>• La reforma laboral de 2012 y 2013 y la fijación de salarios.</li> <li>• Lugar y forma de pago.</li> <li>• Anticipos y mora.</li> </ul>
<b>PROTECCIÓN JURÍDICA DEL SALARIO</b>
<p>FOGASA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición.</li> <li>• Ámbito de aplicación.</li> <li>• Garantías.</li> </ul>
<b>BLOQUE 3: Valoración de puestos de trabajo</b>
<b>INTRODUCCION A LA VALORACION DE PUESTOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para qué valorar puestos de trabajo?</li> <li>• El rol de la valoración de puestos en la gestión estratégica de recursos humanos.</li> <li>• Ventajas y utilidad de la valoración de puestos.</li> <li>• Problemas para la valoración efectiva, eficiente y objetiva de puestos.</li> <li>• La valoración como consecuencia de la descripción y las observaciones de los puestos de trabajo.</li> </ul>
<b>SISTEMAS DE VALORACION DE PUESTOS.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meta estratégica: de lo numérico a lo cualitativo.</li> <li>• Sistemas no cuantitativos de valoración y clasificación: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ por rangos.</li> <li>○ por comparación binaria.</li> <li>○ por categorías.</li> </ul> </li> <li>• Sistemas cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ comparación de factores universales.</li> <li>○ puntuación de factores.</li> </ul> </li> </ul>
<b>VALORACION DE PUESTOS SEGUN EL METODO DE PUNTUACION POR FACTORES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de la actuación: un ejemplo.</li> <li>• Proceso de información al personal.</li> <li>• Análisis de los puestos de trabajo aplicando perspectivas para la jerarquización.</li> <li>• Identificación, definición y nivelación de factores.</li> <li>• Aplicación "ad" hoc del modelo: comprobación y validación empírica.</li> </ul>
<b>VALORACION DE PUESTOS POR COMPETENCIAS.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias, ocupaciones y perfiles.</li> <li>• La clasificación profesional por competencias.</li> <li>• Movilidad funcional y polivalencia.</li> <li>• La distancia como factor clave en la valoración.</li> <li>• Algoritmos de agrupación, distancia y jerarquización.</li> <li>• Valoración y retribución por competencias.</li> </ul>
<b>ELABORACION DE MANUALES DE VALORACION</b>
<p>Selección de factores  Universalización versus peculiarización.  Comisión de valoración.  Comprobación del manual: muestra piloto y corrección.</p>

## Competencias - Objetivos

### Competencias Genéricas del título-curso

**A1.** Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño.

**RA1.** Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución.

**RA1.** Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas.

**RA1.** Ser capaz de planificar adecuadamente los pasos o fases a seguir para llegar a sus objetivos y poner los medios que sean precisos para conseguirlos.

**RA1.** Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento, auto-criticarse, aceptar los errores e intentar mejorar.

**A2.** Manejar eficientemente la información, sabiendo captarla de fuentes secundarias: bibliografía científica o especializada, así como de otras fuentes documentales de rigor, y fuentes primarias: recopilar información de otras personas.

**RA2.** Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo.

**RA2.** Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo.

**RA2.** Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia.

**A3.** Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto.

**RA3.** Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada.

**RA3.** Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso.

**A4.** Ser capaz de cooperar con otras personas y trabajar en equipo para el bien común, siendo a la vez capaz de liderar y conducir grupos cuando la situación lo requiera.

**RA4.** Aprender a aceptar los puntos de vista de otras personas y modificar las propias ideas y convicciones cuando las alternativas propuestas por otros sean más adecuadas a la situación.

**RA4.** Saber reconocer los puntos fuertes y puntos débiles de los demás integrantes de un

grupo, para fomentar los primeros y fortalecer los segundos, de manera que cada persona aporte el máximo en beneficio del grupo.

**RA4.** Apreciar el valor de la diversidad en los equipos de trabajo y las oportunidades de enriquecimiento del capital humano, social y cultural que esa diversidad aporta a las organizaciones

**A5.** Ser capaz de seleccionar la estrategia más adecuada para afrontar un problema o problemas determinados, basándose en una reflexión sobre la situación profesional concreta y las propias competencias y recursos disponibles.

**RA5.** Reconocer las propias carencias en cuanto a conocimientos, habilidades, o cualquier otro recurso y actuar en consecuencia.

**A9.** Desarrollar una comunicación bidireccional eficiente, tomando en consideración las intenciones y necesidades de los demás.

**RA9.** Ser capaz de practicar la escucha activa, interesándose y tratando de comprender lo que su interlocutor desea transmitir.

**RA9.** Cuidar los aspectos no verbales siempre que participe en un proceso comunicativo.

**RA9.** Asegurarse de que la otra persona le ha comprendido cada vez que es el emisor de la comunicación.

**A10.** Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas.

**RA10.** Tener la capacidad de identificar y plantear un problema de manera divergente.

**RA10.** Ser capaz de solucionar los problemas o enfrentarse a situaciones cotidianas o novedosas desde perspectivas diferentes a las habituales.

**RA10.** Generar ideas originales y útiles.

#### Competencias Específicas del área-asignatura

**B19.** Conocer la normativa laboral, analizando genéricamente las disposiciones que regulan la materia.

**RB19.** Ser capaz de realizar una adecuada selección del tipo de contrato que, según las circunstancias, resulte adecuado realizar.

**RB19.** Saber redactar contratos de trabajo, conocer los aspectos esenciales que deben ser objeto de regulación.

**RB19.** Conocer las notas características de la relación laboral, analizando los derechos y obligaciones de empresario y trabajador en el marco de ésta.

**RB19.** Ser capaz de realizar nóminas, liquidaciones, seguros sociales,..., relacionados con los recursos humanos de una organización, sabiendo además manejar las distintas prestaciones que ofrece el sistema de la Seguridad Social.

**RB19.** Poseer los conocimientos básicos relacionados con los derechos de los trabajadores.

RB19. Poseer los conocimientos adecuados de los instrumentos jurídicos esenciales que se utilizan en la planificación de las plantillas.

**RB19.** Conocer el proceso laboral, analizando en detalle cada una de sus fases.

**RB19.** Conocer los mecanismos de evitación del proceso laboral, así como el coste del mismo.

**B23.** Poseer los conocimientos técnicos, jurídicos y humanos básicos relativos a la estructura salarial de cualquier organización.

**RB23.** Conocer los distintos elementos que componen el salario de los trabajadores.

**RB23.** Ser capaz de aplicar las técnicas de valoración de puestos: cuantitativas, no cuantitativas y por competencias.

**RB23.** Ser capaz de diseñar planes de retribución y determinar la política salarial más conveniente, equitativa y justa de aplicación en la empresa en la que desarrolle su actividad, buscando tanto la justicia distributiva como la procedimental.

## METODOLOGÍA DOCENTE

### Aspectos metodológicos generales de la asignatura

#### Metodología Presencial: Actividades

Lecciones de carácter expositivo.

El método del caso estimula el aprendizaje inductivo. Del análisis de ejemplos concretos se construyen las distintas herramientas de análisis y se inducen normas generales de aplicación a todo tipo de empresas y sectores. Por ello, es imprescindible el estudio previo de los casos y la participación activa en las discusiones de las sesiones generales.

*Trabajo cooperativo de los alumnos que, de forma individual, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea, caso o supuesto que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.* Fundamentada en el método del caso, estudiados por cada alumno y discutidos por cada grupo antes de las intervenciones individuales de cada sesión general.

Las presentaciones orales y la exposición de los distintos trabajos serán analizados en una sesión dirigida por el profesor, permitiendo discutir distintos puntos de vista y comprobando el amplio abanico de soluciones posibles.

#### Metodología No presencial: Actividades

Estudio individual.

Lectura individual de textos de diferente tipo (casos, libros, revistas, artículos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las

materias de estudio.

Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común.

### EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
La valoración final de los alumnos resultará de la combinación:		
I.	De la evaluación final	
II.	De la evaluación de los trabajos presentados en clase.	
III.	De la valoración individual sobre la aptitud / actitud de cada alumno en base a determinados criterios como: la participación en clase de los alumnos, la calidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa ....	
III.	La participación en clase de los alumnos, la calidad de sus intervenciones, la calidad en la preparación y presentación de los trabajos, predisposición y compromiso, iniciativa....	20%
II.	De la evaluación de los trabajos presentados en clase	40%
I.	Trabajo o prueba final	40%

El detalle de la evaluación de cada uno de los desarrollos específicos se encontrará en la planificación que entrega cada profesor.

Se requiere un mínimo de 75% de asistencia a la asignatura para aprobar.

RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO			
HORAS PRESENCIALES			
Clases teóricas	Clases prácticas	Actividades académicamente dirigidas	Evaluación
10	20	15	5
HORAS NO PRESENCIALES			
Trabajo autónomo sobre contenidos teóricos	Trabajo autónomo sobre contenidos prácticos	Realización de trabajos colaborativos	Estudio
20	30	15	10
<b>CRÉDITOS ECTS:</b>			<b>5</b>

## BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

### Bibliografía Básica

#### Libros de texto

- La reforma del mercado de trabajo y su impacto en el sistema de relaciones laborales.  
Editorial La Ley
- El salario: concepto, estructura y cuantía. Editorial La Ley, Magdalena Llompart
- Práctica de salarios y cotizaciones. Editorial Centro de Estudios Financieros, 2013. Isabel López y López
- La revisión salarial. Editorial Tirant lo Blanch. Adrián Todolí Signes
- La retribución flexible. Editorial Tirant lo Blanch 2013. Abdón Pedrajas Moremo.
- “Premiar el desempeño”, Jerry L. McAdams. Editorial Díaz de Santos.
- “Gestión por Competencias”, Fernández López, Javier: Editorial Pearson.
- “Dirección de Recursos Humanos”. Luis Puchol. Díaz de Santos.
- “Homo Valens”, Javier Uriz Urzainqui. Editorial Díaz de Santos.
- “Técnicas de Gestión de Recursos Humanos”, Pereda, Berrocal. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- “Valoración de Puestos de Trabajo”. Manuel Fernández Santos. Editorial Deusto.
- “Dirección de Recursos Humanos”. Luis Puchol. Editorial Díaz de Santos.
- ”Competencias de la dirección de personas”. Quintanilla, Sánchez Runde. Pearson.
- “Ingeniería de las competencias”. Le Boterf, G. Gestión 2000.
- “Gestión de las competencias”. Levy-Leboyer. Gestión 2000.