

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

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

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
Aportación al perfil profesional de la titulación <p>El objetivo esencial de la asignatura consiste en proporcionar unas metodologías e instrumentos contrastados y de aplicación multisectorial para diseñar, poner en marcha y adaptar eficientemente a la evolución del entorno <u>estructuras salariales</u> 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 un entorno impredecible, volátil, ambiguo y complejo”.</p> <p>Esto solo puede conseguirse objetivando la prestación de de las actividades y asegurando la</p>

coherencia en su compensación como contrapartida al desempeño de las funciones asignadas. Para ello hay que encadenar sistemática y alineadamente los procesos de planificación de plantillas, valoración de los puestos en los que estas se materializan y la retribución, en sus distintos componentes, asignada a los mismos.

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 ha de medirse en función de las exigencias y requisitos establecidos para su desempeño.

La valoración de un puesto se concreta en un valor relativo calculado mediante la aplicación concreta de una metodología específica.

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

La **retribución** (compensación y beneficios) constituye actualmente un valor estratégico esencial para la gestión corporativa.

Las impredecibles transformaciones de las coyunturas económicas han acentuado el protagonismo de esta compleja y potente herramienta en los procesos que las empresas requieren para dirigir alineadamente los esfuerzos de sus empleados hacia la consecución de los objetivos estratégicos, garantizando una armónica sintonía entre la masa salarial y la rentabilidad, minorando desviaciones y garantizando la motivación de los empleados.

El diseño y la implantación de sistemas de retribución es una necesidad perentoria para las organizaciones de cualquier sector: las empresas han de ofrecer a sus empleados paquetes de retribución cada vez más atractivos y competitivos que sirvan para recompensar su contribución, siempre en un marco de contención de costes y máxima productividad.

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, herramienta clave para la consecución del marco estratégico corporativo: cómo alinear los 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 eficiencia, productividad, rentabilidad, mejora continua y empleabilidad.
- Los aspectos clave y los indicadores del CMI como base para el cálculo de la retribución variable

OBJETIVOS DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

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

<ul style="list-style-type: none"> ○ empleabilidad.
COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA SALARIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Las escalas salariales: <ul style="list-style-type: none"> ○ únicas por nivel. ○ intervalos fijos. ○ intervalos con solapamientos. ○ adaptadas a las cifras de negocio. • Sistemas Salariales: <ul style="list-style-type: none"> ○ derivados de la situación del mercado. ○ basados en la actuación de las diferentes unidades organizativas. ○ calculados en base al desempeño individual. ○ por competencias corporativas, de equipo y de puesto. ○ contruidos en torno a los valores distintivos de las organizaciones.
MODELIZACION DE LA ESTRUCTURA SALARIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estructuras salariales competitivas y eficientes. • Cómo generar estructuras adaptadas a la volatilidad y la ambigüedad. • Nuevas tendencias en el cálculo de incentivos para garantizar compromiso y optimizar la productividad. • La retribución variable en el entorno organizativo 4.0. • Relación adaptable de los componentes de la estructura salarial con las distintas tendencias macroeconómicas y financieras.
COMO CONVERTIR EN ESTRATEGICO EL SALARIO
<ul style="list-style-type: none"> • El mix moderno de la compensación (I) <ul style="list-style-type: none"> ○ Incentivos a corto plazo ○ Incentivos a largo plazo. ○ Fidelización alineada con compromisos estratégicos. • El mix moderno de la compensación (II) <ul style="list-style-type: none"> ○ Beneficios extrasalariales. ○ La formación y el desarrollo como palancas de la mejora continua en la operativa colectiva e individual. ○ Revisión crítica del rol del salario emocional en un entorno volátil.
DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES COMPETITIVAS
<ul style="list-style-type: none"> • Retribución y competencias. • Gestión del talento y estructura salarial: asegurando el desarrollo y mantenimiento de la competitividad, la empleabilidad y la mejora continua. • Innovación, gestión del conocimiento y competitividad salarial. • La retribución para colectivos de trabajadores “asociados” a las organizaciones: salarios competitivos para “no empleados”. Revisión del caso concreto de los “<i>Knowmads</i>”. • La globalización como condicionante de la competitividad de la estructura salarial: adaptación a mercados y naciones en diferentes momentos económicos.
BLOQUE 2: Compensación y beneficios
SALARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Noción del salario en el ámbito laboral. • Salario emocional y valor motivacional de salario. • Periodos de tiempo computables como trabajo.
ESTRUCTURA DEL SALARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Salario base. <ul style="list-style-type: none"> Salario por unidad de tiempo. Salario por unidad de obra. Sistema mixto de retribución. • Complementos salariales.

<p>Complementos personales. Complementos relativos al puesto de trabajo. Complementos que tienen relación con la situación, resultados y beneficios de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gratificaciones extraordinarias.
SALARIO EN ESPECIE
<ul style="list-style-type: none"> • Salario en especie: Régimen Laboral, Régimen Fiscal • Supuestos de salario en especie: <ul style="list-style-type: none"> Uso y disfrute del vehículo: aspectos laborales. Tratamiento fiscal y uso de vehículos automóviles Uso y disfrute de la vivienda: Aspectos laborales. Tributación del uso y disfrute de vivienda. Plaza de aparcamiento. Préstamos. Los planes de pensiones. Otros.
COMPENSACIÓN Y ABSORCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto y regulación legal. • Finalidad. • Aplicabilidad y relevancia práctica.
FIJACIÓN DEL SALARIO
<ul style="list-style-type: none"> • Régimen legal y convencional. • Sistemas de fijación del salario. • Libertad en el establecimiento de salarios. • La reforma laboral de 2012 y 2013 y la fijación de salarios. • Lugar y forma de pago. • Anticipos y mora.
PROTECCIÓN JURÍDICA DEL SALARIO
<p>FOGASA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición. • Ámbito de aplicación. • Garantías.
BLOQUE 3: Valoración de puestos de trabajo
INTRODUCCION A LA VALORACION DE PUESTOS
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para qué valorar puestos de trabajo? • El rol de la valoración de puestos en la planificación estratégica corporativa. • Cómo se integra la valoración de puestos en los sistemas de gestión de recursos humanos: la integración del ámbito organizativo <i>hard</i> en la operativa psicológica <i>soft</i>. • Ventajas y utilidad de la valoración de puestos. • Problemas para la valoración efectiva, eficiente y objetiva de las ocupaciones de una empresa en base a su naturaleza. • Cómo fundamentar la valoración en la descripción y las observaciones de los puestos de trabajo.
SISTEMAS DE VALORACION DE PUESTOS.
<ul style="list-style-type: none"> • Meta estratégica de los diferentes sistemas: de lo cualitativo a lo numérico. • Las transformaciones del entorno como clave para la selección de un sistema. • Sistemas no cuantitativos de valoración y clasificación: <ul style="list-style-type: none"> ○ por rangos. ○ por comparación binaria. ○ por categorías. • Sistemas cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ○ comparación de factores universales. ○ puntuación de factores. • modelos propietarios.
VALORACION DE PUESTOS SEGUN EL METODO DE PUNTUACION POR FACTORES

- Planificación del proceso de valoración: ejemplo desarrollado en una empresa pública.
- Proceso de información/comunicación/formación a la plantilla de una organización.
- El rol del comité de empresa en la valoración de puestos.
- Análisis de los puestos de trabajo aplicando perspectivas para la jerarquización.
- Identificación, definición y nivelación de factores: como seleccionar los más relevantes para la consecución del plan estratégico corporativo.
- Aplicación “ad hoc” del modelo: comprobación y validación empírica en ocupaciones de diferente naturaleza y ubicación jerárquica.

VALORACION DE PUESTOS POR COMPETENCIAS.

- Competencias, ocupaciones y perfiles.
- La clasificación profesional por competencias.
- Movilidad funcional y polivalencia.
- La distancia como factor clave en la valoración.
- Algoritmos de agrupación, distancia y jerarquización.
- Construir un marco de clasificación profesional por competencias: utilización armónica de los distintos algoritmos.
- Valoración de puestos por niveles competenciales: el modelo de psico-aprendizaje de Bloom:
 - Competencias de conocimiento.
 - Competencias de comportamiento.

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.

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.

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

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.

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.

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

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

Competencias Específicas del área-asignatura

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

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

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura
Metodología Presencial: Actividades
<p>Lecciones de carácter expositivo.</p> <p>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.</p> <p><i>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.</i> Fundamentada en el método del caso, estudiados por cada alumno y discutidos por cada grupo antes de las intervenciones individuales de cada sesión general.</p> <p>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.</p>
Metodología No presencial: Actividades
<p>Estudio individual.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	CRITERIOS	PESO
<p>La valoración final de los alumnos resultará de la combinación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. Al término del programa se realizará una prueba escrita para verificar la solidez de los conceptos adquiridos. Es imprescindible haber aprobado el examen o prueba final de la asignatura y de cada bloque o apartado para que entren en consideración el resto de pruebas. Para aprobar la asignatura y sus bloques o apartados, se deberán superar los exámenes y pruebas finales de cada apartado de la asignatura, en el caso de existir varios exámenes en un mismo apartado de una asignatura, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90	40%

	como condición necesaria para aprobar la asignatura.	
--	--	--

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

Notas a los criterios de evaluación:

1. Todos los alumnos deben cumplir con un mínimo del 75% de asistencia en el conjunto de la asignatura y en cada uno de sus bloques o apartados para aprobar la asignatura y sus bloques o apartados.
2. Para que los ejercicios sean tenidos en cuenta han de ser entregados en el plazo y formato previsto.
3. Si al combinar los criterios la calificación final fuera igual o superior 5, pero no hubiera superado la calificación mínima de los exámenes o pruebas finales, se reducirá la calificación final a un máximo de 4,0 puntos.
4. En el caso de que el alumno no obtenga una calificación de 5,0 o superior en el conjunto de la asignatura o en alguno de sus bloques o apartados tras la aplicación de los criterios del sistema de evaluación, el alumno podrá realizar un examen extraordinario, en cuyo caso la calificación final de la asignatura, o del apartado del que se examine, no podrá superar el 6,0.

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
CRÉDITOS ECTS:			5

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.