



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Compensación
Código	E000003446
Título	<a href="#">Máster Universitario en Recursos Humanos</a>
Impartido en	Máster Universitario en Recursos Humanos [Primer Curso]
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Semestral
Créditos	5,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Departamento / Área	Departamento de Psicología Máster Universitario en Recursos Humanos (MRRHH 09 RD2007)
Responsable	Javier Fernández

Datos del profesorado	
<b>Profesor</b>	
Nombre	Ana María Valencia Chicote
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	amvalencia@icade.comillas.edu
<b>Profesor</b>	
Nombre	Francisco Javier Fernández López
Departamento / Área	ICADE Business School
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	fjfernandez@icade.comillas.edu

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura
<b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>
<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 <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</p>



en la empresa en la que desarrolle su actividad en función de las exigencias del entorno y la evolución de los competidores.

La estructura organizativa eficiente requiere una estructura de puestos definida de forma acorde a las necesidades estratégicas de cada empresa.

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.

La economía actual exige trabajar con equidad interna y competitividad externa. La valoración de puestos persigue "ajustar la estructura retributiva a la estructura de la empresa y a las exigencias de un entorno impredecible, volátil, ambiguo y complejo".

Esto solo puede conseguirse objetivando la prestación de las actividades y asegurando la 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.



## Competencias - Objetivos

### Competencias

#### GENERALES

<b>A01</b>	Establecer metas, distinguir los recursos necesarios, planificar las actividades requeridas y evaluar el propio progreso y desempeño	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de marcarse objetivos específicos, determinando el intervalo temporal previsto para su consecución
	<b>RA2</b>	Poder identificar los recursos necesarios para conseguir sus metas
	<b>RA3</b>	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
	<b>RA4</b>	Poseer la capacidad de auto-analizar su comportamiento, auto-criticarse, aceptar los errores e intentar mejorar
<b>A02</b>	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	
	<b>RA1</b>	Conocer las fuentes de información fiables y especializadas de su área de estudio o trabajo
	<b>RA2</b>	Acostumbrarse a consultar dichas fuentes de información como parte habitual de su trabajo
	<b>RA3</b>	Saber identificar y llegar a las personas adecuadas que pueden proporcionar la información necesaria en caso de tener una carencia
<b>A03</b>	Preparar informes orales y escritos, así como elaborar presentaciones audiovisuales de impacto	
	<b>RA1</b>	Ser capaz de organizar las ideas que se desea exponer, ya sea de manera oral o escrita, siguiendo una estructura lógica y ordenada
	<b>RA2</b>	Conocer los recursos visuales, auditivos, o de cualquier otro tipo que consigan atraer la atención sobre el discurso
<b>A04</b>	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	
		Aprender a aceptar los puntos de vista de otras personas y modificar las propias



	<b>RA1</b>	ideas y convicciones cuando las alternativas propuestas por otros sean más adecuadas a la situación
	<b>RA2</b>	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
	<b>RA3</b>	Desarrollar la capacidad de establecer los objetivos de un equipo de trabajo y motivar a los integrantes para su consecución
	<b>RA4</b>	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
<b>A05</b>		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
<b>A08</b>		Reconocer los aspectos éticos de toda actuación empresarial, considerando las perspectivas e intereses de los diferentes grupos de interés o stakeholders y garantizando el respeto de los principios éticos en la toma de decisiones.
	<b>RA1</b>	Conocer el papel de la Responsabilidad Social Corporativa y la Ética en los negocios
	<b>RA2</b>	Ser capaz de analizar e interpretar la Triple Cuenta de Resultados de una organización socialmente responsable
<b>A10</b>		Desarrollar la capacidad de pensar y actuar de manera creativa, buscando nuevas formas de hacer las cosas
	<b>RA1</b>	Tener la capacidad de identificar y plantear un problema de manera divergente
	<b>RA2</b>	Ser capaz de solucionar los problemas o enfrentarse a situaciones cotidianas o novedosas desde perspectivas diferentes a las habituales
	<b>RA3</b>	Generar ideas originales y útiles
<b>ESPECÍFICAS</b>		
<b>B07</b>		Saber diseñar la estructura organizativa más adecuada para lograr alcanzar las metas de la empresa
	<b>RA1</b>	Saber cómo configurar y estructurar el área o departamento de los recursos humanos en las organizaciones
	<b>RA2</b>	Definir y diseñar los puestos y roles necesarios para obtener un rendimiento organizacional óptimo a la vez que se vela por el bienestar de los trabajadores



<b>B12</b>	Saber evaluar el potencial y diseñar la carrera profesional de los empleados de una organización para fomentar su desarrollo y como aspectos clave para la toma de decisiones en RR.HH.	
	<b>RA1</b>	Conocer las distintas técnicas para evaluar el potencial de los trabajadores
<b>B18</b>	Reconocer la necesidad de gestionar adecuadamente la diversidad en la empresa	
	<b>RA2</b>	Conocer los aspectos clave para la buena gestión de una plantilla diversa
<b>B23</b>	Poseer los conocimientos técnicos, jurídicos y humanos básicos relativos a la estructura salarial de cualquier organización	
	<b>RA1</b>	Conocer los distintos elementos que componen el salario de los trabajadores
	<b>RA2</b>	Ser capaz de aplicar las técnicas de valoración de puestos: cuantitativas, no cuantitativas y por competencias.
	<b>RA3</b>	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

## BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

### Contenidos – Bloques Temáticos

#### Diseño de la estructura salarial

Tema 1: El propósito estratégico 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.

Tema 2: Propuestas metodológicas sobre la retribución de los autores clave de la Dirección de Recursos Humanos.

Objetivos de la estructura salarial corporativa:

- Estratégicos:
  - Equidad interna.



- Competitividad externa.
- Productividad.
- Adaptación al cambio.
- Operativos:
  - Motivación.
  - Compromiso.
  - Empleabilidad.

### Tema 3: Fundamentos de la estrategia retributiva por estructura.

Componentes:

- Escalas salariales:
  - únicas por nivel.
  - intervalos fijos.
  - intervalos con solapamientos.
  - adaptadas a las cifras de negocio.
- Sistemas Salariales:
  - 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.

La matriz bidimensional.

Modelización de la estructura salarial:

- 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.

### Tema 5: Determinación de los elementos retributivos necesarios para consolidar la estrategia empresarial.

Cómo conseguir que el salario sea un componente de la estrategia:

- El mix moderno de la compensación (I):
  - Incentivos a corto plazo.
  - Incentivos a largo plazo.
  - Fidelización alineada con compromisos estratégicos.
- El mix moderno de la compensación (II):



- o Beneficios extrasalariales.
- o 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.

## Tema 6: Objetivos estratégicos y modelo de retribución variable.

Las cuatro dimensiones: eficacia, eficiencia, calidad e innovación.

Utilización de los indicadores del CMI para la determinación objetiva de las cantidades objetivo y reales a percibir.

## Tema 7: Beneficios extrasalariales para afianzar el alineamiento de los objetivos individuales con los corporativos.

## Tema 8: Los programas de reconocimiento como palanca estratégica para la optimización del desempeño.

## Tema 9: Diseño de estructuras salariales competitivas.

- 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 "knowmads".

La globalización como condicionante de la competitividad de la estructura salarial: adaptación a mercados y naciones en diferentes momentos económicos.

## Compensación y Beneficios

### Tema 1: Salario.

Salario emocional

Salario como elemento motivacional.

Concepto jurídico del salario.

### Tema 2: Estructura del salario.

Estructura del salario.

### Tema 3: Salario en especie. Concepto

Salario en especie. Concepto



## Tema 4: Compensación y absorción.

Compensación y absorción.

## Tema 5: Fijación del salario.

Fijación del salario.

Sistema de retribución

## Tema 6: FOGASA

FOGASA

## Valoración de Puestos de Trabajo

### Tema 1: La valoración de puestos:

- ¿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 *hard* en la operativa psicológica *soft*.
  - Ventajas y utilidades de la valoración de puestos en los macroprocesos de gestión de personas.
- La valoración de puestos como fundamento de la retribución.

### Tema 2: La aportación al negocio como clave de la jerarquización 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.
- Generación de jerarquías en base a la aportación al negocio.

### Tema 3: Sistemas de valoración de puestos.

- Meta estratégica de los diferentes sistemas: de lo cualitativo a lo numérico.
- Las transformaciones del entorno como clave para la selección de un sistema de valoración.
- Sistemas no cuantitativos de valoración y clasificación:
  - por rangos.
  - por comparación binaria.

### Tema 4: El método tradicional de valoración en los convenios colectivos europeos: las categorías tradicionales.





Significados jurídico y retributivo de las categorías.

Asignación de puestos de trabajo/ocupaciones a una categoría.

Valoración de categorías: complementos profesionales distintivos.

## Tema 5: Sistemas cuantitativos de valoración de puestos.

- Factores universales.
- Puntuación de factores.
- Modelos propietarios.

Cómo desarrollar un proceso de valoración de puntos por factor:

- Planificación del proceso: 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: 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.

El modelo cuantitativo de valoración utilizado globalmente: el método Hay Group.

## Tema 6: Valoración 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.

## Tema 7: Valoración de puestos por niveles competenciales

El modelo de psico-aprendizaje de Bloom (1): competencias de conocimiento.

El modelo de psico-aprendizaje de Bloom (2): competencias de comportamiento.

La formulación de perfiles de puestos valorados para cerrar el proceso análisis-descripción-valoración.

## 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.**

## RESUMEN HORAS DE TRABAJO DEL ALUMNO

HORAS PRESENCIALES						
Lecciones de carácter expositivo en las que se presentan	Estudio de casos, en los que los estudiantes dan respuesta a un problema profesional real o simulado. Se discute respecto a la	Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea que requiere compartir la información y los recursos	Ejercicios y resolución de problemas planteados por el profesor a partir de una breve lectura, un material preparado	Seminario, en el que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un tema al resto de compañeros,	Debates, en los que diferentes personas o grupos de personas presentan puntos de vista diferentes, y con frecuencia contrarios sobre una cuestión, y discuten con el fin de convencer al otro u otros y	Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de grupo, son actividades de aprendizaje en las que el estudiante actúa como



los principales temas de forma clara, estructurada y motivadora	mejor solución y se valora la presentación y defensa de los hallazgos que se han hecho. Las nuevas tecnologías pueden formar parte de proceso metodológico	entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Cuando el trabajo se hace por parejas se puede emplear la técnica de tutoría entre iguales	para la ocasión, o cualquier otro tipo de datos o informaciones que supongan un desafío intelectual para el alumno	bajo la supervisión del profesor. Las presentaciones pueden ser complementadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema	de ganar en la discusión. El debate requiere preparación previa por parte de los contendientes y búsqueda de información que soporte los propios argumentos así como el debilitamiento de los empleados por los adversarios	alguien que se pone en el lugar de otra persona. Se analizan las situaciones, se toman decisiones y se identifican y evalúan las consecuencias que de todo ello se derivan
22.00	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
HORAS NO PRESENCIALES						
Proyectos de carácter práctico y trabajos de aplicación	Trabajos de carácter teórico, generalmente individuales, que implican la lectura de artículos, revistas, informes de investigación, capítulos de libros, informaciones en Internet, etc. y la redacción de una reflexión personal (de diverso calado y extensión) que va más allá de la	Seminarios de trabajo, en los que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un tema al resto de compañeros, generalmente un número reducido, de forma que se genera el diálogo y la reflexión sobre la cuestión presentada. Puede contar con la	Estudio individual que el estudiante realiza para comprender, reelaborar y retener un contenido científico con vistas a una posible aplicación en el ámbito de su profesión.	Lectura individual de textos de diferente tipo (libros, revistas, artículos sueltos, prensa, publicaciones en Internet, informes sobre experiencias prácticas, etc.) relacionados con las materias de estudio		



	mera recopilación de la información proveniente de diversas fuentes	supervisión de un profesor o de un alumno con más experiencia en el tema tratado		
24.00	16.00	11.00	12.00	12.00
<b>CRÉDITOS ECTS: 5,0 (125,00 horas)</b>				

## EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Realización de exámenes orales, escritos, defensas públicas y pruebas tipo test, pruebas de conceptos y resolución de casos prácticos a modo de examen	Para aprobar el bloque se deberán superar los exámenes y pruebas finales, en el caso de existir varios exámenes en un mismo, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para aprobar la asignatura.	50
Trabajo en grupo e Individuales	Formato del trabajo, entrega en plazo, contenido y resultados responden a los enunciados, acierto en los planteamientos y soluciones alcanzadas	30
Participación y aprovechamiento de las clases	Oportunidad en las intervenciones, generar debate constructivo para la asignatura	20

### Calificaciones

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.





# COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

**GUÍA DOCENTE  
2019 - 2020**

- 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.

En cumplimiento de la normativa vigente en materia de **protección de datos de carácter personal**, le informamos y recordamos que puede consultar los aspectos relativos a privacidad y protección de datos que ha aceptado en su matrícula entrando en esta web y pulsando "descargar"

[https://servicios.upcomillas.es/sedelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792](https://servicios.upcomillas.es/sedeelectronica/inicio.aspx?csv=02E4557CAA66F4A81663AD10CED66792)