

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Nombre completo	Retribución y recompensa total
Código	0000012198
Título	Máster Universitario en Gestión de Talento / Master in Talent Management por la Universidad Pontificia Comillas
Impartido en	Máster Universitario en Gestión de Talento / Master in Talent Management
Nivel	Postgrado Oficial Master
Cuatrimestre	Trimestral
Créditos	6,0 ECTS
Carácter	Obligatoria
Responsable	Jorge Herráiz Romero
Horario de tutorías	Disponibilidad continua vía email

Datos del profesorado	
Profesor	
Nombre	Jorge Herráiz Romero
Departamento / Área	Advantere
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	j.herraiz@advantere.org
Profesor	
Nombre	Mario Cerón Hernández
Departamento / Área	Advantere
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	m.ceron@advantere.org
Profesor	
Nombre	Cristina Martín García
Departamento / Área	Advantere
Despacho	Disponibilidad continua vía mail
Correo electrónico	c.martin@advantere.org

DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

Contextualización de la asignatura

Aportación al perfil profesional de la titulación

Retribución y recompensa total

La forma en la que cada organización gestiona a sus personas se ha convertido en un factor diferencial y clave para los negocios. Solo así es posible atraer y fidelizar en el largo plazo a los mejores profesionales, necesarios para afrontar un futuro digitalizado, cambiante, disruptivo y cada vez más competitivo.

Dentro de las diferentes áreas de gestión del Capital Humano, una de las más estratégicas es la de retribución y beneficios, cada vez más cercana a la Dirección General por su impacto en los resultados del negocio. Se trata de una función crítica dentro de las organizaciones, en un momento en el que la gestión de la rotación se ha convertido en una cuestión de supervivencia, teniendo además que gestionar otros aspectos como la elevada inflación existente a nivel global, los procesos de digitalización con sus correspondientes necesidades de *upskilling/reskilling*, la retribución vinculada a las nuevas habilidades demandadas por las empresas, los modelos de trabajo ágiles y por proyectos, los nuevos requerimientos de transparencia y la necesidad de eliminar la brecha salarial entre mujeres y hombres. A esto se suma el impacto de las medidas ESG que se están implantando en la mayoría de las organizaciones, con el objetivo de cumplir con nuevos criterios de sostenibilidad medioambiental, social y de buen gobierno. La forma de gobernar una empresa (Gobierno Corporativo) es determinante como estrategia de creación de valor y como elemento de subsistencia en el largo plazo de las compañías. La dirección de Personas, junto con el área de Cumplimiento, debe de velar por que se cumplan todas las recomendaciones de "Buen Gobierno" y que los comportamientos ÉTICOS sean la luz que ilumine todas sus decisiones. El profesional de Retribución y Beneficios tiene aquí un papel protagonista.

Y los retos no terminan aquí, a todo lo anterior se suma la circunstancia de tener que gestionar a 4 generaciones muy distintas, dando respuesta a las diferentes problemáticas planteadas por cada una de ellas. Entre otras encontramos la necesidad de personalizar y flexibilizar los beneficios para que cada persona encuentre el paquete de retribución que mejor se adapte a sus necesidades, y por otro lado, una demanda generalizada de educación financiera, necesaria para poner en marcha sistemas de previsión social sostenibles a largo plazo.

La asignatura de Talento, Retribución y Beneficios, se centra en ofrecer al alumno una visión amplia de todos estos factores, que le permitan incorporarse al mundo de la empresa con una perspectiva amplia, capaz de formar futuros profesionales con capacidad técnica y al mismo tiempo con visión estratégica.

Los responsables de Retribución son actores esenciales en el diseño de la estrategia organizativa, retributiva y de buen gobierno, factores clave en el éxito de las empresas más competitivas y dinámicas.

Competencias - Objetivos		
Competencias		
GENERALES		
CG1	Definir, diseñar, desarrollar, redactar y presentar conclusiones y resultados de proyectos de gestión de talento.	
	RA1	Capacidad para comprometerse en el desarrollo de proyectos de gestión de talento experimentales basados en datos reales, gestionando y alineando las necesidades del cliente con los recursos disponibles, distribuyendo de manera óptima el trabajo, comunicando y proyectando sus distintas fases, proponiendo soluciones reales y haciendo eficientes todas las interacciones con el equipo, clientes y otros stakeholders.
CG6	Ser capaz de analizar y tomar decisiones en materia de gestión de talento, a partir de la conjugación de una perspectiva y orientación global que permita adecuarse a los mercados globales y otra, más local, adaptada a la idiosincrasia de cada país, respetando en todos los casos los aspectos económicos, normativos, sociales y culturales vigentes.	
	RA6	Capacidad para analizar problemas actuales, en entorno local y global, tomando en consideración aspectos económicos, culturales y sociales y cuales intervengan en la gestión de talento humano en las organizaciones.
CG7	Aplicar metodologías de resolución de problemas y toma de decisiones en el área de gestión de talento.	
	RA7	Abordar de manera autónoma y ágil la necesidad de adaptarse a distintos entornos superando las dificultades que se puedan encontrar, y encontrando mecanismos para conseguir una óptima y rápida aclimatación.

ESPECÍFICAS		
CE8	Diseñar y planificar un sistema retributivo en una compañía, la operativa de su aplicación, identificando los principales problemas en su implantación.	
	RA1	Interpretar los conceptos que forman parte de una nómina.
	RA2	Analizar los principios de un sistema retributivo y los mecanismos que forman parte del mismo, desde la asunción de principios éticos y equitativos.
	RA3	Fijar los mecanismos de relación entre la valoración de puestos y el sistema retributivo.

BLOQUES TEMÁTICOS Y CONTENIDOS

Contenidos – Bloques Temáticos
Estrategia de Retribución Total
Definición de la Estrategia de Retribución Total
Filosofía y estrategia de retribución total <ul style="list-style-type: none"> Filosofía/Propósito. Segmentación Posicionamiento relativo respecto al mercado de referencia. Definición del mercado Elementos y su rol: retribución (fija, <i>pay for performance</i>), beneficios, flexibilidad, reconocimiento, gestión del desempeño, desarrollo del talento (carrera, formación y desarrollo) Mix retributivo
Elementos retributivos
Retribución fija Retribución variable: en efectivo y en instrumentos, anual y plurianual Retribuciones en especie y beneficios
Organización y Valoración de Roles y Puestos
Arquitectura de Roles y Puestos
Análisis de roles y puestos de trabajo Arquitectura organizativa y de roles
Valoración de Puestos de Trabajo
Modelos de clasificación y valoración Proceso de Valoración de puestos Generación de niveles profesionales
Mercados retributivos
Generación de mercados retributivos Estudios club retributivos Recogida de información Sistemas más comunes de consulta de información Interpretación correcta de los mercados Consideraciones estadísticas Generación y análisis de datos relevantes
Retribución Fija
Componentes y tipos de Retribución Fija Detalle acerca de Salarios Base, Primas Garantizadas, Pagos Fijos del Puesto o de la Persona Identificación de Estructuras de Retribución Fija Análisis conjunto de equilibrio interno y competitividad externa de los Salarios Rediseño de Bandas Salariales Cálculos y recomendaciones Revisiones e incrementos
Retribución Variable a Corto Plazo
Componentes y tipos de Retribución Variable a Corto Plazo Detalle acerca de Incentivos, Bonos, Comisiones, Participación en Beneficios, otros Criterios de elección de alternativas y elegibilidad Sistemas de gestión de Objetivos y Desempeño en relación al Variable a Corto Identificación de métricas, pesos relativos y métodos de evaluación Creación de escalas de logro y pago Verificación y cálculos
Retribución Variable a Corto Plazo y Basada en Acciones
Componentes y tipos de Retribución Variable a Largo Plazo Detalle acerca de Bonos a Largo Plazo, Acciones Restringsidas, Unidades Convertibles, Acciones Condicionadas / por Desempeño, Derechos de Apreciación, Stock Options, Acciones ficticias, etc. Consideraciones acerca de liquidez de las Acciones y métodos de valoración

<p>Criterios de elección de alternativas y elegibilidad Sistemas de gestión de Objetivos y Desempeño en relación al Variable a Largo Identificación de métricas, pesos relativos y métodos de evaluación Detalle de métricas específicas: TSR, EPS, ESG-related, otras. Creación de escalas de logro y pago Mención de aspectos fiscales, laborales, contables, mercantiles y de mercado de valores Verificación y cálculos</p>
<p>Beneficios y Retribuciones en Especie</p>
<p>Modernización de beneficios: oferta de beneficios (alineamiento con la cultura y propósito de la compañía, objetivos, estándares de mercado, necesidades de empleados y valores), financiación (optimización de costes), experiencia empleado, modelo operativo (optimización de recursos internos y externos), decisiones informadas, basadas en datos.</p>
<p>Equal Pay</p>
<p>Cumplimiento legal</p>
<p>Auditoría salarial Registro retributivo Elementos a considerar en el cálculo de la brecha Transparencia vs. Confidencialidad Negociación con la Representación Legal de los Trabajadores</p>
<p>Elemento reputacional</p>
<p>Formas de afrontar la corrección de las desigualdades y reducción de la brecha salarial Efectos en la reputación y en el cumplimiento de las medidas de responsabilidad social</p>
<p>Retribución a directivos y consejeros</p>
<p>Regulación Gobierno corporativo: directrices de inversores institucionales, proxy advisors y códigos de buen gobierno. Implicaciones prácticas. Remuneración del Consejo de Administración y directivos: retribución a consejeros ejecutivos, remuneración a consejeros en su condición de tales. Práctica de mercado</p> <p>El rol de la Comisión de Retribuciones y de la Dirección de Retribución/Personas</p>
<p>Implantación y Administración de las Remuneraciones</p>
<p>HRIS y sistemas de gestión de la retribución y procesos asociados Compensation Analytics y vinculación con el HR Analytics Comunicación de las Remuneraciones Gobernanza Proveedores/SLA Compliance</p>

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Metodología Presencial: Actividades

Trabajo cooperativo de los alumnos que, en pequeños grupos, emprenden un proyecto 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.

El método del aprendizaje por proyectos vinculado con el formato tradicional en aula, 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 contenidos de las sesiones presenciales y la participación activa.

Las presentaciones deben ser evaluadas y criticadas por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema.

Lecciones de carácter expositivo.

Metodología No presencial: Actividades y proyectos

Estudio individual y en equipos de proyecto

Lectura individual e investigación de textos y fuentes de información 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 pequeños grupos, deben abordar un proyecto 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

Exposición del profesor	Exposición de los alumnos. Debates y dinámicas de grupo	Ejercicios y resolución de problemas. Elaboración de trabajos aplicados	Estudio y documentación	Sesiones tutoriales	Desarrollo de proyectos reales para organizaciones
9	22	25.25	0	2,5	1.75

HORAS NO PRESENCIALES

Exposición del profesor	Exposición de los alumnos. Debates y dinámicas de grupo	Ejercicios y resolución de problemas. Elaboración de trabajos aplicados	Estudio y documentación	Sesiones tutoriales	Desarrollo de proyectos reales para organizaciones
0	0	75.75	36	2,5	5.25

CRÉDITOS ECTS: 6,0 (180,00 horas)

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Criterios de evaluación	Peso
Prueba de conocimientos individual	<p>Adecuación del trabajo a los objetivos planteados</p> <p>Entrega en plazo</p> <p>Adecuación y orientación a los objetivos.</p> <p>Resultados alcanzados.</p> <p>Cumplimiento de plazos.</p>	25
Trabajos aplicados colectivos que pueden o no ser presentados públicamente	Presentaciones y defensas de proyectos aplicados a empresa, proyectos de asignatura, resolución de casos prácticos	60
Participación activa del alumno en el aula	Calidad y oportunidad de intervenciones, predisposición y compromiso, iniciativa, asistencia.	15

Calificaciones

Los criterios de evaluación de la asignatura se rigen por la siguiente normativa:

1. Todos los alumnos deben de cumplir con el 100% de asistencia en los días fijados para esta asignatura. Cualquier ausencia deberá ser justificada.
2. La nota final se corresponde a la suma de las actividades de evaluación, criterios de evaluación y peso descritos en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.
3. Se tienen que entregar los trabajos, individuales y en grupo, en el tiempo y la forma prevista por el profesor de la asignatura.
4. Una nota final por debajo de 5 implica la realización de una prueba extraordinaria. La nota final en este examen no podrá ser superior a la mediana de los aprobados en convocatoria ordinaria.

Criterios de evaluación para aplicar a la segunda matrícula

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año deberá de cumplir con las tareas individuales y de grupo fijadas por el profesor de la asignatura. Se mantendrán los mismos criterios de evaluación expresados en el apartado Evaluación y Criterios de Calificación.

Para aquellas circunstancias no previstas en esta Guía Docente, se aplicará el Reglamento de Advantere School of Management y el Reglamento general de Comillas.

BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS

Bibliografía Básica

- José Ángel López Palomo, "Igualdad Retributiva y cálculo de la brecha salarial", Ediciones CEF 2021, Madrid
- Alvarez, J.L., Ricart, J.E. (1997). "Cómo prepararse para las Organizaciones del Futuro". Ed. Folio. Barcelona Andreu, R. (1996). La Organización en la Era de la Información. Ed. McGraw Hill. Madrid.
- Barnard C.I. (1968) "The Functions of the Executive". Harvard Univ. Press. Cambridge, Massachusetts.
- Bruce R. Ellig "Executive Compensation . A total pay perspective". McGraw Hill
- Bartley, J. "For better governance, the Shareholder Value Review" Madden, Bartley J. Journal of applied Corporate Finance. Volume 19, Nº 1. Pags. 102-114.
- Tracey B. Weiss, Ph.D., Franklin Hartle, Hay Group, "Reengineering Performance Management", St Lucie Press
- Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. revisado en junio 2020.
- García, A. D. (2018). HR Analytics. "Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto". ESIC.
- Guenole, N., Ferrar, J., & Feinzig, S. (2017). "The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics to Improve Business Performance" (Illustrated ed.). Pearson FT Press
- "The Role of Proxy Advisory Firms", Glass Lewis, Alexander, C., 2022.
- "Principles of Remuneration", The Investment Association (UK), 2021.
- "Rewards Roundtable: A Global Perspective", Workspan Magazine, WorldatWork Association, McGraw, M., 2021.
- "Avanzando en la inclusión de métricas ESG en los sistemas de remuneración de las sociedades cotizadas", KPMG Tendencias, San Nicolas, M., 2021.
- "Digging into Remote Work Compliance and Compensation", Workspan Magazine, WorldatWork Association, Ceron, M., 2021.
- "Rewarding Executives and Employees in Sustainable Power Generation Companies: Ideas and Trends from 2020 Onwards", Zereon Associates (reflection paper), Chiara, G. and Ceron, M., 2020.
- "Performance: Accelerated - A New Benchmark for Initiating Employee Engagement, Retention and Results", OC Tanner (White Paper), 2019.
- Global Remuneration Professional ® Certification Course series, WorldatWork Association, 2019-2022.
- "Nueve aspectos clave de las políticas retributivas de los consejeros del Ibex", KPMG Tendencias, Perez, A., 2018.
- "La Retribución de Directivos", Editorial LID-ICADE, Ceron, M., 2011.
- Ricart, J.E. (1997). "Diseño de Organizaciones". Ed. Folio. Barcelona.
- Tricker, B. "Corporate Governance, Principles, Policies and Practices", Bob Tricker, Oxford University Press (Book)

Recursos web

General HR and Rewards Fora

<http://www.areasrh.com/>

<http://www.cnmv.es>

<http://www.equiposytalento.com/>

<http://www.fororecursoshumanos.com/>

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.humanresources.com/index.html>

<http://www.hr.com>

<http://www.hrmagazine.co.uk/>

<http://www.hrvillage.com/>

<http://www.rrhhdigital.com/>

<http://www.rrhmagazine.com/>

Specialized Rewards Fora

<https://worldatwork.org/>

<https://www.wtwco.com/es-ES/Solutions/compensacion-total>

<https://rewards.aon.com/en-us/>

<https://www.zereonassociates.com/SERVICE-LINES/Reward,-Board-Affairs-and-Equity-based-Pay/>

<https://tax.kpmg.us/services/global-reward-services.html>

<https://www.kornferry.com/insights/briefings-for-the-boardroom/executive-stock-options>

Bibliografía Complementaria

Código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Comisión Nacional del Mercado de Valores, Junio 2020.

Corporate Governance and the Goal of the firm: In Defense of Shareholder Wealth Maximization, Diane Denis, Forthcoming in the Financial Review.

Corporate governance in the 2007-2008 financial crisis: Evidence from financial institutions worldwide, David Erkens, Journal of Corporate Finance nº 18 (2012) pp 389-441.

Behind the Scenes: The Corporate Governance Preferences of Institutional Investors. Joseph McCahery, Journal of Finance forthcoming (jun 2015).

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)