



## FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

| Datos de la asignatura |   |
|------------------------|---|
| Nombre completo        | Compensación  |
| Código                 | E000003446  |
| Título                 | <a href="#">Máster Universitario en Recursos Humanos por la Universidad Pontificia Comillas</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  |
| Responsable            | Javier Fernández  |
| Horario de tutorías    | Disponibilidad continua vía mail  |

| 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    | ffernandez@icade.comillas.edu    |
| <b>Profesor</b>       |                                  |
| Nombre                | Ramón Vera Gómez                 |
| Departamento / Área   | ICADE Business School            |
| Correo electrónico    | rvera@icade.comillas.edu         |

## DATOS ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA

| Contextualización de la asignatura   |
|--|
| <b>Aportación al perfil profesional de la titulación</b>   |
| 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.

Estas estructuras son el resultado de la aplicación efectiva de la valoración de puestos de trabajo debido a la existencia de un ciclo contrastado y asumido por todo tipo de organizaciones: análisis, valoración de puestos, estructura salarial.

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, siempre sobre la base de los resultados obtenidos en la valoración de puestos.

La configuración organizativa eficiente de cualquier tipo de organización requiere una estructura organizacional acorde a las necesidades estratégicas, a las metas y a los objetivos desplegados por departamento. Esta estructura se fundamenta en la creación de una estructura retributiva eficaz, coherente y equitativa basada en los resultados de la valoración.

Dicho ciclo parte de la descripción de puestos y se materializa en la elaboración de una clasificación de los mismos en función de su contribución a la consecución de los objetivos estratégicos, la cual viene determinada por la valoración.

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, las cuales se fundamentan en la descripción y se construyen sobre la base de la valoración.

Para ello hay que encadenar sistemática y alineadamente los procesos de descripción de puestos, 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.

Esta asignación configura la base de las estructuras retributivas.

La **retribución** (compensación y beneficios) representa actualmente un valor estratégico esencial para la gestión corporativa. Se construye sobre la base de los resultados de la valoración, con independencia del método empleado.

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 más atractivos y competitivos en el entorno en el que se desenvuelven que sirvan para recompensar su contribución, siempre en un marco de contención de costes y máxima productividad.

Las estructuras retributivas han de cumplir los principios de la equidad interna y la competitividad externa y para ello, basarse en los



resultados de la valoración de puestos.

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.

Su seguimiento permitirá al alumno complementar y obtener una visión global e integrada de todos los procesos y funciones de recursos humanos en el ámbito centrado en los "puestos", que determina las políticas de desarrollo de personas.

En resumen, cierra un ciclo, descripción, valoración, retribución, que permite asegurar la configuración de estructuras retributivas competitivas.

## 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  |  |
|                    | <b>RA1</b>   | 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                               |
|                    | <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: objetivos.

- 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.
- Cómo definir la estructura salarial a partir de los resultados de la valoración de puestos.
- Objetivos de la estructura salarial corporativa:
  - Estratégicos:
    - Equidad interna.
    - Competitividad externa.
    - Productividad.
    - Adaptación al cambio.
  - Operativos:
    - Motivación.
    - Compromiso.
    - Empleabilidad.
- Cómo operativizar los objetivos: métodos para asegurar el alineamiento de la estructura con el plan estratégico de la organización.

##### Tema 2: Filosofías de gestión y retribución. La estadística como clave para el diseño de estructuras salariales.

- Aplicación de las filosofías del management al diseño de estructura salarial.
- La matriz de filosofías de management - estructura retributiva: desde el taylorismo hasta la digitalización del trabajo.



- La elección de un modelo para diseñar la estructura retributiva.
- El rol de las magnitudes estadísticas en la estructura salarial.
- Magnitudes estadísticas y estructura salarial.
- La distribución normal como clave de la estructura.
- Cómo emplear la media, moda, mediana y desviación típica para la configuración de la estrategia salarial de una organización.
- Selección del cuadrante retributivo en el que ha de situarse una organización en base a la fase del ciclo de vida en la que se encuentra.
- Bandas salariales por tipología de puestos: negocio, técnico, de soporte.
- Definición de solapes entre bandas equitativos y motivadores para la movilidad y la progresión profesional.

### Tema 3: Fundamentos de la estrategia retributiva por estructuras. Definición de bandas salariales.

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.
- Bandas salariales:
  - diseño estadístico de las bandas aplicando los modelos de ciclo de vida organizativo y cuadrante de la estructura retributiva.
  - generación de bandas fundamentadas en la valoración de puestos.
  - incorporación de información procedente del mercado y tratamiento con herramientas big data.
  - tratamiento de solapes entre bandas elaboradas por tipología de puesto de trabajo.
  - Bandas salariales por tipología de puestos: negocio, técnico, de soporte.
  - Definición de solapes entre bandas equitativos y motivadores para la movilidad y la progresión profesional.
- La matriz bidimensional: equidad - competitividad.
  - 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 4: Elementos retributivos necesarios para consolidar la estrategia empresarial. Diseño de modelos de compensación variable.

Cómo conseguir que el salario sea un componente de la estrategia. El nuevo mix de la compensación:

- Incentivos a corto plazo.
- Incentivos a largo plazo.

- Fidelización alineada con compromisos estratégicos.
- Beneficios extrasalariales.
- La formación y el desarrollo como palancas de la mejora continua en la operativa colectiva e individual.

Modelos de retribución variable:

- La meta de añadir valor a la estructura retributiva mediante el alineamiento con los objetivos corporativos y el impulso a la productividad.
- Determinación de indicadores para configurar la retribución variable: las cuatro dimensiones: eficacia, eficiencia, calidad e innovación.
- Asociación de objetivos estratégicos a las funciones de los puestos de trabajo.
- La utilización de los datos de la valoración de puestos para facilitar la determinación de la cantidad de retribución variable que corresponde a un puesto.
- Cálculo del impacto en la retribución integral de los empleados.
- Utilización de los indicadores del CMI para la determinación objetiva de las cantidades objetivo y reales a percibir.

Beneficios extrasalariales:

- Inclusión en la estructura retributiva.
- Aseguramiento de la equidad interna mediante beneficios.
- Los beneficios extrasalariales en las relaciones de puestos de trabajo: tratamiento de las solicitudes sindicales.

Los programas de reconocimiento como parte de la compensación integral.

Diseño de estructuras salariales competitivas:

- Retribución y competencias.
- La globalización como condicionante de la competitividad de la estructura salarial: adaptación a mercados y sectores en diferentes momentos económicos.
- 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".
- El empleo de herramientas colaborativas para modelizar los cuadros de objetivos de la retribución variable.

Generación de compromiso desde la estructura retributiva.

## 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. La aportación al negocio como clave de la jerarquización de puestos.

- La descripción como base de la valoración: el análisis del entorno y el mapa de interrelaciones de los puestos como punto de partida.
- ¿Para qué valorar puestos de trabajo?. Implicaciones en los sistemas de gestión de personas.
- El rol de la valoración de puestos en la planificación estratégica corporativa.
- La clasificación de puestos en base a su capacidad de generación de valor.
- 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*: el perfil del puesto como fundamento.
- Ventajas y utilidades de la valoración de puestos en los macro-procesos de gestión de personas.
- La valoración de puestos como fundamento de la retribución: la estrategia retributiva como consecuencia de la valoración.
- Problemas para la valoración efectiva, eficiente y objetiva de las ocupaciones de una organización en base a su naturaleza: cómo evitarlas para asegurar la coherencia interna de la clasificación.
- Cómo fundamentar la valoración en la descripción y las observaciones de los puestos de trabajo.
- Utilización de herramientas de Big Data para clasificar puestos estadísticamente.
- Generación de jerarquías en base a la aportación al negocio.
- La utilización de la valoración para generar estructuras retributivas.

#### Tema 2: Sistemas de valoración de puestos. Los métodos cualitativos. Uso de las categorías profesionales tradicionales.

- Meta estratégica de los diferentes sistemas: de lo cualitativo a lo numérico.
- Cómo los distintos métodos de valoración impactan a la estrategia retributiva.
- Las transformaciones del entorno como clave para la selección de un sistema de valoración.
- Sistemas cualitativos de valoración y clasificación:
  - por rangos.
  - por comparación binaria.
- La adecuación de los métodos cualitativos a la realidad de las descripciones de puestos.
- Significados jurídico y retributivo de las categorías.
- Asignación de puestos de trabajo/ocupaciones a una categoría.
- Valoración de categorías: complementos profesionales distintivos.
- Categorías y estructura retributiva.





### Tema 3: 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.

### Tema 4: Método estándar de valoración.

- El modelo cuantitativo de valoración utilizado globalmente: el método estándar.
- La comprobación empírico-estadística de la valoración realizada conforme al método estándar.
- La generación de perfiles de puestos según el método estándar: actuante, pensante o equilibrado.
- El método estándar y la estructura retributiva de las organizaciones.

### Tema 5: Cálculo del valor del punto para la valoración.

- Cómo construir tablas que jerarquicen los factores.
- La necesidad de la ponderación factorial.
- Fórmulas para el cálculo del valor monetario del punto.
- Creación de estructuras retributivas a partir del cálculo monetario del punto de cada factor.

### Tema 6: Los perfiles de puestos y su influencia en la retribución. Valoración de puestos por competencias.

- Competencias, ocupaciones y perfiles de puestos y personales.
- La clasificación profesional por competencias.
- La nivelación de competencias: empleo de taxonomías ocupacionales.
- El modelo de psico-aprendizaje de Bloom (1): competencias de conocimiento.
- El modelo de psico-aprendizaje de Bloom (2): competencias de comportamiento.
- Movilidad funcional y polivalencia: comparativa de perfiles y monetización de los desfases.
- La distancia como factor clave en la valoración.
- Aplicación práctica del cálculo de la distancia en base a las tipologías de los puestos de trabajo.
- Algoritmos de agrupación, distancia y jerarquización.
- Construir un marco de clasificación profesional por competencias: utilización armónica de los distintos algoritmos.
- La actualización permanente de la valoración de puestos por competencias mediante herramientas estadísticas.
- Como generar estructuras retributivas aplicando la gestión por competencias.
- La formulación de perfiles de puestos valorados para cerrar el proceso análisis-descripción-valoración.



- El cálculo del valor monetario del punto obtenido en la valoración competencial

## 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 los principales temas de forma clara, estructurada y | Estudio de casos, en los que los estudiantes dan respuesta a un problema profesional real o simulado. Se discute respecto a la mejor solución y se valora la presentación y defensa de los hallazgos que se han hecho. Las nuevas tecnologías | 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. Cuando el trabajo se hace por parejas se puede | Ejercicios y resolución de problemas planteados por el profesor a partir de una breve lectura, un material preparado para la ocasión, o cualquier otro tipo de datos o informaciones que | Seminario, en el que cada estudiante se encarga de profundizar y presentar un tema o aspecto de un tema al resto de compañeros, bajo la supervisión del profesor. Las presentaciones pueden ser complementadas por el resto de | 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 de ganar en la discusión. El debate requiere preparación previa por parte de los contendientes y búsqueda de información que | Las simulaciones, los juegos de roles y otras dinámicas de grupo, son actividades de aprendizaje en las que el estudiante actúa como alguien que se pone en el lugar de otra persona. Se analizan las situaciones, se toman |
|---|---|---|--|--|--|---|



|            |  |   |  |   |  |   |
|------------|--|---|--|---|--|---|
| motivadora | nuevas tecnologías pueden formar parte de proceso metodológico | emplear la técnica de tutoría entre iguales | que supongan un desafío intelectual para el alumno | por el resto de compañeros o por el profesor con el fin de profundizar más en el tema | soporte los propios argumentos así como el debilitamiento de los empleados por los adversarios | 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 mera recopilación de la información proveniente de diversas fuentes | 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 supervisión de un profesor o de un alumno con más experiencia en el tema tratado | 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 |
| 24.00   | 16.00   | 11.00   | 12.00  | 12.00   |

**CRÉDITOS ECTS: 5,0 (125,00 horas)**

## 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.
2. Para que los ejercicios sean tenidos en cuenta han de ser entregados en el plazo y formato previsto, en caso contrario la valoración será de no entregado con calificación de 0.
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, el alumno podrá realizar un examen extraordinario, en cuyo caso la calificación final de la asignatura podrá superar el 5,0.
5. Si el alumno no cumple entregando en plazo con al menos el 75% de las actividades de evaluación y trabajos encargados por el profesor del bloque que esté siendo evaluado, no podrán aplicarse las ponderaciones de la tabla del sistema de evaluación, y la máxima nota final será de 4,0.
6. Para aprobar una asignatura, habiendo suspendido el alumno más de un bloque comprendidos en la misma, la media ponderada de todos ellos debe ser superior a 5,00, y no suspender más de:
  - 1,5 crédito en asignaturas de 3 créditos
  - 2 créditos en asignaturas de 4 créditos
  - 2,5 créditos en asignatura de 5 créditos
  - 3 créditos en asignaturas de 6 créditos

Además, para alcanzar el aprobado se debe también dar la circunstancia de que la media ponderada por créditos de los exámenes/pruebas finales de todos los bloques debe ser superior a 4,9.

### Criterios de evaluación para aplicar a la segunda matrícula:

| Actividades de Evaluación   | Criterio de evaluación   | Ponderación |
|---|--|-------------|
| Trabajo individual  | El alumno para aprobar la asignatura deberá entregar todas las tareas encargadas por el profesor   | 15%         |
| Realización de exámenes escritos, 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 dos o más exámenes, la media ponderada de los ellos debe ser superior a 4,90 como condición necesaria para | 70%         |



|                         |   |     |
|-------------------------|---|-----|
| individuales o en grupo | aprobar la asignatura.  |     |
| Participación           | Oportunidad en las intervenciones, generar debate constructivo para la asignatura | 15% |

El alumno matriculado en la asignatura por segundo año consecutivo, siempre que quede justificado por atender necesidades laborales, podrá excusar su asistencia a clase en un porcentaje máximo del 65% de las sesiones programadas, aunque deberá cumplir con todas las actividades evaluativas presenciales y también presencialmente con los exámenes parciales y finales.

#### **Criterios de evaluación para aplicar en el caso de dispensa de escolaridad:**

En los casos de dispensa de escolaridad, siempre que el alumno lo justifique debidamente, el criterio de calificación será 70% examen (si la asignatura lo permite se desarrollarán dos exámenes, 35% cada uno) y 30% para trabajos individuales. Los trabajos individuales servirán para controlar la evolución del aprendizaje del alumno. En los casos en los que al alumno no le resulte posible contestar por escrito, y aporte evidencias que lo justifiquen, solo en esos casos el examen podrá ser oral y se transcribirá el contenido de las respuestas del alumno.

#### **Criterios en alerta sanitaria:**

El alumno debe estar permanentemente identificado, en clase con cartel identificativo y en remoto con su nombre completo. Los alumnos no deben cambiar los espacios que ocupen en el aula, hasta que lo indique un profesor o la dirección del programa.

El incumplimiento de cualquiera de las recomendaciones sanitarias durante las sesiones lectivas puede implicar el suspenso en la asignatura.

## **BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS**

### **Bibliografía Básica**

#### **LIBROS**

- 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.



## ARTICULOS (recursos en línea)

- La valoración de puestos en la práctica: un análisis de convenios colectivos. [www.dialnet.unirioja.es](http://www.dialnet.unirioja.es)
- "Gestión y valoración de puestos dentro de una organización". [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/2031/c205\\_gestion\\_valoracion\\_puestos\\_088\\_a\\_Carmen%20de%20N](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/2031/c205_gestion_valoracion_puestos_088_a_Carmen%20de%20N)
- "Métodos más utilizados de valoración de puestos en una empresa". <https://www.aguaeden.es/blog/metodos-mas-utilizados-de-valoracion-de-puestos-de-trabajo>.
- "Guía para la igualdad valoración objetiva de puestos entre hombres y mujeres": [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/424057/Gu%C3%ADa\\_para\\_la\\_igualdad\\_2\\_Valoración\\_de\\_puestos\\_de\\_trab](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/424057/Gu%C3%ADa_para_la_igualdad_2_Valoración_de_puestos_de_trab)
- "Dispersión retributiva, estructura salarial y resultados de la organización". [https://www.researchgate.net/publication/255654723\\_DISPERSION\\_RETRIBUTIVA\\_ESTRUCTURA\\_SALARIAL\\_Y\\_RESULTADOS\\_DE\\_LA\\_O](https://www.researchgate.net/publication/255654723_DISPERSION_RETRIBUTIVA_ESTRUCTURA_SALARIAL_Y_RESULTADOS_DE_LA_O)
- "Estructuras salariales [https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM\\_Papel/2018/Mayo/1805\\_ObservatoriodeRRH\\_retribucion.pdf](https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/PM_Papel/2018/Mayo/1805_ObservatoriodeRRH_retribucion.pdf)

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)