

FICHA TÉCNICA DE LA ASIGNATURA

Datos de la asignatura	
Créditos ECTS	6 ects. Obligatoria. (T3)
TÍTULACIÓN	Máster Universitario en Gestión de Talento / Master in Talent Management por la Universidad Pontificia Comillas
Responsable	Jorge Herraiz Romero; Mario Cerón; Cristina Martín
Nombre	Retención, Compensación y Beneficios / Retention, Compensation and Benefits
Correo	j.herraiz@advantere.org ; m.ceron@advantere.org ; c.martin@advantere.org

OBJETIVOS Y CONTENIDOS

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.

Competencias Específicas

Competencias 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.

CONTENIDOS

Estrategia de Retribución Total

Definición de la Estrategia de Retribución Total

-Filosofía y estrategia de retribución total

Filosofía/Propósito. Segmentación

Posicionamiento relativo respecto al mercado de referencia. Definición del mercado

Elementos y su rol: retribución (fija, pay for performance), 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 Restringidas, 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

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

Beneficios y Retribuciones en Especie

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.

Equal Pay

-Cumplimiento legal

Nuevos requerimientos de Transparencia Retributiva – Directiva Europea

Auditoría salarial y Registro retributivo

Elementos a considerar en el cálculo de la brecha

Análisis interseccional y multifactorial de la brecha salarial

Transparencia vs. Confidencialidad

El papel de la Representación Legal de las Personas Trabajadoras (RLPT)

-Elemento reputacional

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

Retribución a directivos y consejeros

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

El rol de la Comisión de Retribuciones y de la Dirección de Retribución/Personas

Implantación y Administración de las Remuneraciones

HRIS y sistemas de gestión de la retribución y procesos asociados

Compensation Analytics y vinculación con el HR Analytics

Aplicación de la IA a la gestión de las Remuneraciones

Comunicación de las Remuneraciones

Gobernanza

Proveedores/SLA

Compliance

METODOLOGÍA DOCENTE

Aspectos metodológicos generales de la asignatura

Trabajo cooperativo de los alumnos que, en parejas o pequeños grupos, reciben una tarea, proyecto, caso o supuesto que requiere compartir la información y los recursos entre los miembros con vistas a alcanzar el objetivo común. Fundamentada en el aprendizaje por proyectos y en otros métodos, como el del caso, se estudian, planifican, implementan y desarrollan para ser presentadas las recomendaciones y sugerencias de los alumnos.

El aprendizaje por proyectos, el método del caso, los ejercicios grupales estimulan 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.

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

Lecciones de carácter expositivo.

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.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

Actividades Formativas	Horas	% Presencialidad
Exposición del profesor	9	100
Exposición de los alumnos. Debates y dinámicas de grupo	22	100
Ejercicios y resolución de problemas. Elaboración de trabajos aplicados	101	25
Estudio y documentación	36	0
Sesiones tutoriales	5	50
Desarrollo de proyectos reales para organizaciones	7	25

EVALUACIÓN Y CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

Actividades de evaluación	Peso (%)
Prueba de conocimientos. Oral, escrita de desarrollo, escrita tipo test (incluidos cuestionarios de respuesta corta o larga).	30
Trabajos aplicados individuales o colectivos que pueden o no ser presentados públicamente.	60
Participación activa del alumno en el aula.	10

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. Ellick "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.arearh.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.rrhhmagazine.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>