



Política Retributiva  
Máster Universitario en  
Liderazgo y Dirección  
de Recursos Humanos



UNIVERSIDAD  
NEBRIJA

## GUÍA DOCENTE

**Asignatura:** Política Retributiva

**Titulación:** Máster Universitario en Liderazgo y Dirección de Recursos Humanos

**Curso Académico:** 2023-2024

**Carácter:** Obligatoria

**Idioma:** Español e inglés

**Modalidad:** Presencial/Semipresencial/A distancia

**Créditos ECTS:** 4

**Semestre:** 2º

**Profesores/Equipo Docente:** Dr. Antonio Díaz-Barceló Caffarena/ D. Juan Ignacio Vidal Molerés/  
Dr. Jorge Hernando Cuñado/

### 1. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

#### 1.1. Competencias

- Competencias básicas: CB6, CB7, CB8, CB9, CB10

CB6 Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

CB7 Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.

CB8 Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

CB9 Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

CB10 Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

- Competencias generales: CG2, CG3, CG4, CG5, CG6, CG8, CG11

CG2. El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos y a los trabajadores a su cargo.

CG3. El alumno debe dominar las técnicas de obtención, análisis, síntesis y uso de la información, tales como: entrevista, encuesta, observación, investigación bibliográfica, creación y uso de tablas y gráficos para informes y reportes.

CG4. El alumno debe de ser capaz de tratar situaciones complejas y tomar decisiones basadas en el conocimiento y aplicación de diversos enfoques teóricos y empíricos de naturaleza diversa, aplicados a la práctica del liderazgo y la gestión de las distintas organizaciones.

CG5. El alumno debe ser capaz de adquirir habilidades de planificación comunicativa para la gestión relacional y para comunicarse correctamente tanto oralmente como por escrito, utilizando la tecnología más actual.

CG6. El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de proyectos y decisiones.

CG8. El alumno debe ser capaz de reconocer la necesidad del cambio y debe tener la habilidad necesaria para liderarlo y gestionarlo.

CG11. Capacidad para integrar en la organización y gobierno de la empresa los valores y políticas de igualdad efectiva, especialmente entre mujeres y hombres y atención a la discapacidad.

- Competencias específicas: CE2, CE5, CE6, CE9, CE11, CE13

CE2. Capacidad para planificar los recursos humanos, liderarlos y gestionarlos mediante la aplicación del criterio de competencias.

CE5. Capacidad para desarrollar y liderar los Recursos Humanos, aplicando las correspondientes técnicas de formación, promoción y evaluación del desempeño

CE6. Habilidad para diseñar e implementar diferentes sistemas motivacionales, conociendo en profundidad los distintos estilos de Liderazgo y Dirección aplicables a cada empresa en base a su cultura organizativa.

CE9. Capacidad para realizar los cálculos necesarios para una correcta confección del recibo de salario, los criterios de la legislación laboral, de los convenios colectivos, de Seguridad Social y fiscales.

CE11. Conocer y aplicar la legislación laboral aplicable a las relaciones laborales, tanto individuales como colectivas.

CE13. Capacidad para diseñar e implementar métodos y técnicas de gestión de RRHH, utilizando la innovación tecnológica en sus programas de gestión.

## 1.2. Resultados de aprendizaje

- Será capaz de analizar y diseñar la estructura salarial.
- Podrá diseñar políticas de compensación y beneficios que se adecuen tanto a los objetivos de la empresa como a la satisfacción de los empleados.
- Será capaz de determinar los costes de personal y la masa salarial
- Será capaz de elaborar estrategias de retribución variable
- Podrá crear programas retributivos altamente motivadores
- Será capaz de analizar las retribuciones desde el enfoque del coste empresarial.
- Podrá realizar un análisis de los Beneficios corporativos como elemento retributivo del paquete de compensación de los empleados y conocer su tratamiento jurídico-laboral y fiscal como retribuciones en especie
- Será capaz de delimitar el concepto de Retribución Emocional y conocer qué otros elementos retributivos “cualitativos” y/o “intangibles” de compensación, más allá de los puramente económicos y/o dinerarios, pueden incluirse en los paquetes de compensación total de los empleados
- Podrá realizar un tratamiento jurídico-laboral y fiscal de los diferentes tipos de retribuciones y elementos de compensación.

## 2. CONTENIDOS

### 2.1. Requisitos previos

Ninguno.

### 2.2. Descripción de los contenidos

- Introducción a la compensación y beneficios
- Relación de empleo y recompensa
- Estructura salarial y los componentes de la retribución fija y variable.

- Beneficios corporativos y retribución en especie
- Retribución flexible y optimización fiscal de las retribuciones
- Retribución emocional y elementos intangibles de compensación
- ¿Por qué es importante la retribución?
- La retribución como herramienta para atraer, retener y motivar a los empleados: Una visión económica
- Comportamiento y retribución desde una perspectiva sociopsicológica: La justicia del sistema retributivo
- Entorno jurídico-laboral y diseño del sistema retributivo
- Tratamiento fiscal de las retribuciones
- Aspectos retributivos de los planes de pensiones

### 2.3. Contenido detallado

Los contenidos se agrupan en los tres bloques siguientes:

- Desarrollo de una política retributiva
  - Introducción a la compensación y beneficios
  - Relación de empleo y recompensa
  - ¿Por qué es importante la retribución?
  - Comportamiento y retribución desde una perspectiva sociopsicológica: La justicia del sistema retributivo
- Métodos y herramientas de un sistema de compensación avanzado
  - Estructura salarial y los componentes de la retribución fija y variable.
  - Beneficios corporativos y retribución en especie
  - Retribución flexible y optimización fiscal de las retribuciones
  - Entorno jurídico-laboral y diseño del sistema retributivo
  - Tratamiento fiscal de las retribuciones
  - Aspectos retributivos de los planes de pensiones
- Gestión de la retribución y otros sistemas de recompensas en coherencia con la estrategia de RRHH y del negocio
  - La retribución como herramienta para atraer, retener y motivar a los empleados: Una visión económica
  - Retribución emocional y elementos intangibles de compensación

Y más detalladamente:

Desarrollo de una política retributiva:

- **Introducción a la compensación y beneficios**
- **Relación de empleo y recompensa**
- **¿Por qué es importante la retribución?**
- **Comportamiento y retribución desde una perspectiva sociopsicológica: La justicia del sistema retributivo**
  - ✓ Balance entre atraer y retener talento y costes salariales competitivos
  - ✓ Pagar por responsabilidades, mercado y rendimiento
  - ✓ Retribución y motivación

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retribución total</li> <li>□ Métodos y herramientas de un sistema de compensación avanzado: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estructura salarial y los componentes de la retribución fija y variable.</li> <li>○ Beneficios corporativos y retribución en especie</li> <li>○ Retribución flexible y optimización fiscal de las retribuciones</li> <li>○ Entorno jurídico-laboral y diseño del sistema retributivo</li> <li>○ Tratamiento fiscal de las retribuciones</li> <li>○ Aspectos retributivos de los planes de pensiones <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Evaluación de puestos</li> <li>✓ Encuestas salariales</li> <li>✓ Estructuras salariales</li> <li>✓ Revisión salarial basada en el rendimiento</li> <li>✓ Análisis y gestión de la percepción de la retribución</li> <li>✓ Beneficios sociales</li> <li>✓ Aspectos fiscales de las retribuciones</li> <li>✓ Retribución flexible</li> <li>✓ Planes de pensiones</li> <li>✓ <i>Stock options</i> y otros sistemas retributivos basados en acciones</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>□ Gestión de la retribución y otros sistemas de recompensas en coherencia con la estrategia de RRHH y del negocio <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La retribución como herramienta para atraer, retener y motivar a los empleados: Una visión económica</li> <li>○ Retribución emocional y elementos intangibles de compensación <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión de costes salariales</li> <li>✓ Salario emocional</li> <li>✓ Tendencias en política retributiva</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
---

## 2.4. Actividades Dirigidas

Durante el curso se podrán desarrollar algunas de las actividades, prácticas, memorias o proyectos siguientes, u otras de objetivos o naturaleza similares:

- Debate polarizado 'motiva el salario'
- Beneficios de la gestión de desempeño
- Caso 'Revisión salarial 10 ingenieros': revisión salarial y gestión de masa salarial
- Investigación encuesta salarial
- Caso 'Luis Infotech': gestión desempeño y cálculo retribución variable
- Caso 'Cuando los salarios no son secretos'

## 2.5. Actividades Formativas

**Actividades formativas:**

Modalidad Presencial:

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	100%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	100%
AF3 Tutoría	5	25%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	100%

Modalidad Semipresencial:

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	100%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	50%
AF3 Tutoría	5	100%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	50%

Modalidad a distancia:

Actividad formativa	Horas	Porcentaje de presencialidad
AF1 Clase magistral y fundamentos teóricos	20	0%
AF2 Explicación técnica para la resolución de casos relacionados con las asignaturas o materias	7,5	0%
AF3 Tutoría	5	100%
AF4 Trabajo individual o en grupo del estudiante	60	10%
AF5 Puesta en común de resultados y procedimientos	7,5	20%

**Metodologías docentes:**

**Modalidad presencial:** MD1; MD2; MD3; MD4

**Modalidad semipresencial:** MD1; MD2; MD3; MD4

**Modalidad a distancia:** MD1; MD2; MD3; MD4

METODOLOGÍAS DOCENTES DEL TÍTULO PROPUESTO	
Código	METODOLOGÍA DOCENTE
MD1	Método del Caso
MD2	Aprendizaje Cooperativo
MD3	Aprendizaje Basado en Problemas (ABP)
MD4	Clase magistral

### 3. SISTEMA DE EVALUACIÓN

#### 3.1. Sistema de calificaciones

El sistema de calificaciones finales se expresará numéricamente del siguiente modo:

- 0 - 4,9 Suspenso (SS)
- 5,0 - 6,9 Aprobado (AP)
- 7,0 - 8,9 Notable (NT)
- 9,0 - 10 Sobresaliente (SB)

La mención de "matrícula de honor" podrá ser otorgada a alumnos que hayan obtenido una calificación igual o superior a 9,0.

#### 3.2. Criterios de evaluación

##### Convocatoria ordinaria

Modalidad: Presencial/Semipresencial/A distancia.

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
Código SE1. Trabajo individual en resolución de ejercicios o casos	25	25
Código SE2. Trabajos grupales en resolución de ejercicios o casos	25	25
Código SE3. Prueba final individual	50	50

Restricciones y explicación de la ponderación. Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores será necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

##### Convocatoria extraordinaria

Modalidad: Presencial/Semipresencial/A distancia.

Sistemas de evaluación	Ponderación mínima %	Ponderación máxima %
Código SE1. Trabajo individual en resolución de ejercicios o casos	50	50
Código SE2. Trabajos grupales en resolución de ejercicios o casos	0	0
Código SE3. Prueba final individual	50	50

#### 3.3. Restricciones

##### Calificación mínima

Para poder hacer media con las ponderaciones anteriores es necesario obtener al menos una calificación de 5 en la prueba final.

##### Asistencia

El alumno que, en modalidad presencial, injustificadamente deje de asistir a más de un 25% de las clases presenciales podrá verse privado del derecho a examinarse en la convocatoria ordinaria.

#### Normas de escritura

Se prestará especial atención en los trabajos, prácticas y proyectos escritos, así como en los exámenes tanto a la presentación como al contenido, cuidando los aspectos gramaticales y ortográficos. El no cumplimiento de los mínimos aceptables puede ocasionar que se resten puntos en dicho trabajo.

#### **3.4. Advertencia sobre plagio**

La Universidad Antonio de Nebrija no tolerará en ningún caso el plagio o copia. Se considerará plagio la reproducción de párrafos a partir de textos de auditoría distinta a la del estudiante (Internet, libros, artículos, trabajos de compañeros...), cuando no se cite la fuente original de la que provienen. El uso de las citas no puede ser indiscriminado. El plagio es un delito.

En caso de detectarse este tipo de prácticas, se considerará Falta Grave y se podrá aplicar la sanción prevista en el Reglamento del Alumno.

#### **4. BIBLIOGRAFÍA**

##### Bibliografía básica

ACCID (2013) Retribución variable: nuevas tendencias. *Rev. Contabilidad y dirección* núm 17

Jiménez, D.P. (2013) *La retribución*. ESIC

Lawler, E.E. (1986) *La retribución: su impacto en la eficacia y en el desarrollo de las organizaciones*. Editorial Hispano Europea.

Pedrajas Quiles, P.; Pedrajas Moreno y Sala Franco, T. (2013) *La retribución flexible: tratamientos fiscal y laboral*. 1ª ed. Tirant Lo Blanch-Laboral práctico Abdón-Pedrajas

Quintero Arango, L.F y Betancur Arias, J.D. (2021). *Factores para el diseño de políticas de salario emocional*. Universidad Católica Luis Amigó

Rappaport, A. et al. (2002) *La remuneración y los sistemas de incentivos*. Deusto, D.L.

Todloli Signes, A (2016) *Salario y productividad*. Tirant Lo Blanch

##### Bibliografía recomendada

Fitz-Enz, Jac. (2002) *How to measure human resource management*. Ed. McGraw Hill

Hersey, P et al. (2001) *Management of Organizational Behaviour, Leading Human Resources*, 8th Edition. Ed. Prentice-Hall

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson Education.