



Universidad  
de Alcalá

# GUÍA DOCENTE

## GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN

**Grado en Administración y Dirección  
de Empresas**

**Universidad de Alcalá**

**Curso Académico 2023/2024**

**3º - 4º Curso – 2º Cuatrimestre**

## GUÍA DOCENTE

Nombre de la asignatura:	<b>Gestión de la Retribución</b>
Código:	<b>340088</b>
Titulación en la que se imparte:	<b>Grado en Administración y Dirección de Empresas</b> <b>Grado en Economía y Negocios Internacionales</b> <b>Grado en Finanzas</b> <b>Doble Grado en Turismo y Administración y Dirección de Empresas</b>
Departamento y Área de Conocimiento:	<b>Departamento: Economía y Dirección de Empresas</b> <b>Área: Organización de Empresas</b>
Carácter:	<b>Optativa</b>
Créditos ECTS:	<b>6</b>
Curso y cuatrimestre:	<b>3º Curso - 2º Cuatrimestre</b>
Profesorado:	<b>Gregorio Sánchez Marín</b> <a href="mailto:gregorio.sanchez@uah.es">gregorio.sanchez@uah.es</a>
Horario de Tutoría:	<b>Lugar: Online // Despacho 2.9 Facultad CC EE</b> <b>Horario: a convenir con el profesor</b>
Idioma en el que se imparte:	<b>Español</b>

### 1a. PRESENTACIÓN

El sistema de retribución de la empresa constituye uno de los instrumentos más importantes para alcanzar los objetivos de la política de recursos humanos de cara a contribuir a la competitividad empresarial y a la motivación y satisfacción de los empleados. Una adecuada gestión de la retribución y de las políticas retributivas permitirá a la empresa (i) atraer a personas que desempeñen con garantía sus tareas, (ii) motivar a los empleados desarrollando el sentido de vinculación y compromiso de estos con la empresa y (iii) retener a los empleados, lo que no es sino la consecuencia normal de haber sabido atraerlos, desarrollarlos y motivarlos. La gestión retributiva tiene que ser atrayente y motivadora para los empleados, a la vez que debe adecuarse continuamente a las necesidades y objetivos particulares de cada organización.

En este contexto, el objetivo de esta asignatura es que el estudiante conozca en profundidad, por un lado, las características y funcionamiento del sistema retributivo dentro de la empresa y, por otro lado, las distintas políticas y técnicas retributivas que son susceptibles de aplicación para asegurar su puesta en práctica e implantación con criterios de eficiencia y equidad. Esta asignatura está orientada a que el estudiante obtenga las competencias y conocimientos teóricos y prácticos necesarios para analizar sistemas retributivos en las organizaciones y para diseñar,

implementar y gestionar políticas retributivas motivadoras, eficientes y equitativas que permitan a la organización y a los empleados que la integran alcanzar sus respectivos objetivos.

## 1b. PRESENTATION

The firm's compensation system is one of the most important instruments to achieve human resources policy objectives, contributing to both business competitiveness and employees' motivation and satisfaction. Compensation management, through the specific design of pay policies adapted to the individual and organizational needs and objectives, will enable the firm to attract, retain and motivate high performance employees.

In this context, the objective of this subject is that students know, on the one hand, the characteristics and functioning of the firm's compensation system and, on the other hand, the variety of compensation policies and techniques that allow design and implement efficient, equitable, ethical and legal pay. Students will develop specific theoretical and practical skills and knowledge to analyze, design, implement and manage compensation systems that meet organization and employees aspirations and objectives.

## 2. COMPETENCIAS

### Competencias generales:

- CG1. Capacidad para la resolución de problemas del entorno empresarial
- CG2. Capacidad de análisis y síntesis de temas económicos y empresariales
- CG3. Capacidad de organización y planificación empresarial
- CG4. Habilidad para analizar y buscar información proveniente de diversas fuentes empresariales
- CG5. Capacidad de tomar decisiones empresariales
- CG6. Compromiso ético en el trabajo
- CG7. Capacidad para trabajar en equipo
- CG8. Trabajar en entornos empresariales de presión
- CG9. Motivación por la calidad en el ámbito de la empresa
- CG10. Capacidad de adaptación a nuevas situaciones
- CG11. Compromiso con el desarrollo de los Derechos Humanos, los principios democráticos, la igualdad entre mujeres y hombres, la solidaridad, la protección medioambiental y con fomento de la cultura de la paz

### Competencias transversales:

- CT1. Adquirir técnicas y habilidades relacionadas con el ejercicio profesional, incluyendo la aplicación de la normativa deontológica que proceda.
- CT2. Conocer los recursos disponibles para el acceso a la información y emplearlos con eficacia.

CT7.- - Conocer las principales técnicas de dirección, resolución de conflictos, selección laboral y motivación de equipos humanos en un entorno laboral con una utilización de estrategias eficaces en la gestión del tiempo

### Competencias específicas:

CE1. Capacidad para comprender los conceptos retributivos básicos y sus interrelaciones en la formación de sistemas de compensación en las organizaciones

CE2. Capacidad para entender y poder solucionar problemas de gestión y administración de retribuciones en la empresa.

CE3. Capacidad de elaboración y diseño de estrategias retributivas, desarrollando políticas de compensación adaptadas al entorno organizativo específico.

CE4. Capacidad de análisis y valoración de puestos y competencias orientadas al diseño e implantación de estructuras retributivas básicas.

CE5. Capacidad de análisis de tendencias salariales del mercado para definir el posicionamiento retributivo de la empresa.

CE6. Capacidad de definición de niveles y bandas salariales que permitan definir sistemas retributivos eficientes y equitativos.

CE7. Capacidad de establecer sistemas de incentivos basados en criterios y procesos de evaluación del rendimiento de los empleados.

### Resultados del aprendizaje:

RA1. Elaborar y diseñar estrategias retributivas eficientes y equitativas, desarrollando políticas de compensación adaptadas al entorno organizativo específico y a las tendencias salariales del mercado.

RA2. Implantar sistemas retributivos específicos para grupos especiales de empleados (directivos, personal de ventas, etc.).

## 3. CONTENIDOS

Bloques de contenido	Total horas
<b>Tema 1. Retribución y políticas retributivas</b> 1.1. Importancia de la retribución en la empresa 1.2. Concepto y componentes retributivos 1.3. El sistema retributivo: objetivos y políticas 1.4. La visión estratégica de la retribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 horas</li> </ul>
<b>Tema 2. Estructuras retributivas basadas en puestos</b> 2.1. Consistencia interna y estructura retributiva 2.2. Análisis y descripción de puestos de trabajo 2.3. Valoración de puestos de trabajo 2.4. Estructuras retributivas basadas en puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 horas</li> </ul>

<b>Tema 3. Estructuras retributivas basadas en competencias</b> 3.1. Competencias vs. puestos de trabajo 3.2. Estructuras retributivas basadas en competencias técnicas 3.3. Estructuras retributivas basadas en competencias genéricas 3.4. Comparativa de estructuras retributivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 horas</li> </ul>
<b>Tema 4. Competitividad externa y posicionamiento retributivo</b> 4.1. La competitividad externa de la retribución 4.2. El estudio salarial del mercado 4.3. Estructura retributiva ajustada y bandas salariales 4.4. Gestión de estructuras retributivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 horas</li> </ul>
<b>Tema 5. Contribuciones del empleado y sistemas de incentivos</b> 5.1. El rendimiento y la retribución 5.2. La evaluación del rendimiento 5.3. Sistemas de retribución basados en el rendimiento 5.4. Incentivos individuales 5.5. Incentivos colectivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 horas</li> </ul>
<b>Tema 6. Administración retributiva</b> 6.1. Retribución y contexto legal 6.2. Gestión de costes y presupuestos salariales 6.3. Comunicación retributiva 6.4. Estructura de decisiones retributivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 horas</li> </ul>
<b>Tema 7. Retribución de grupos especiales de empleados</b> 7.1. Empleados estratégicos y retribución 7.2. Retribución de directivos 7.3. Gobierno corporativo y retribución de directivos 7.4. Retribución de empleados de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 horas</li> </ul>

## 4. METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.-ACTIVIDADES FORMATIVAS

### 4.1. Distribución de créditos

Número de horas presenciales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases teóricas: 22,5 horas</li> <li>• Clases prácticas: 22,5 horas</li> <li>• Tutorías grupales: 3 horas</li> <li>• Examen final: 2 horas</li> </ul>
Número de horas del trabajo propio del estudiante:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo autónomo (horas de estudio, elaboración de actividades, preparación exámenes,...): 100 horas</li> </ul>
Total horas	150 horas

## 4.2. Estrategias metodológicas, materiales y recursos didácticos

<b>Clases presenciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases teóricas.</li> <li>• Clases prácticas para el análisis, debate, resolución y presentación de actividades y casos.</li> </ul>
<b>Tutorías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo y tutorización para la explicación de conceptos y fundamentos teóricos, así como para el desarrollo de actividades prácticas. Pueden ser individuales o en grupo.</li> </ul>
<b>Trabajo autónomo del alumno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación y estudio de clases teóricas.</li> <li>• Preparación, estudio, realización y presentación de actividades y prácticas.</li> </ul>

Para la adquisición de los conocimientos teóricos –y como base para las exposiciones de los contenidos de la asignatura– se utilizarán los manuales de referencia que aparecen detallados en el apartado de bibliografía. Es conveniente que el estudiante haya leído los contenidos correspondientes (junto con otros materiales de estudio proporcionados por el profesor) antes de que se aborden en las clases teóricas.

Para afianzar los conocimientos teóricos de cada bloque temático y con el fin de favorecer que el estudiante adquiriera determinadas competencias (análisis y síntesis, expresión, ...) se propondrán diversas actividades –bien basadas en los manuales de referencia o bien elaboradas por el profesor– que serán analizadas, resueltas y, en su caso, presentadas en las clases prácticas. Asimismo, las clases prácticas se complementarán con el análisis y debate de artículos de prensa, de revistas especializadas, de informes u otros soportes relacionados con los contenidos teóricos de la asignatura.

Asimismo, se colaborará en su caso con los profesionales del CRAI-Biblioteca para que los estudiantes realicen una actividad que desarrolle las competencias informacionales en el uso y gestión de la información. Como se acordó en la Junta de Facultad del 11 de marzo de 2019, es importante que un alumno universitario posea habilidades y competencias informacionales siendo adecuado que la formación la imparta Biblioteca.

## 5. EVALUACIÓN: Procedimientos, criterios de evaluación y de calificación<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Siguiendo la **Normativa reguladora de los procesos de evaluación de los aprendizajes, aprobada en Consejo de Gobierno de 24 de Marzo de 2011**, es importante señalar los procedimientos de evaluación: por ejemplo evaluación continua, final, autoevaluación, co-evaluación. Instrumentos y evidencias: trabajos, actividades. Criterios o indicadores que se van a valorar en relación a las competencias: dominio de conocimientos conceptuales, aplicación, transferencia conocimientos. Para el sistema de calificación

## CONVOCATORIAS Y TIPOS DE EVALUACIÓN

El estudiante tendrá derecho a disponer de dos convocatorias, una ordinaria y otra extraordinaria. La convocatoria ordinaria está basada en la evaluación continua, salvo en el caso de aquellos estudiantes a los que se haya reconocido el derecho a la evaluación final.

El tipo, características y modalidad de los instrumentos que forman parte del proceso de evaluación, así como su ponderación, están basados en la **evaluación continua**. Si el estudiante no participara en el proceso de enseñanza-aprendizaje según lo establecido en la presente guía docente se considerará **no presentado** en la convocatoria ordinaria.

El estudiante sólo podrá acogerse a la **evaluación final** en la convocatoria ordinaria del curso académico en caso de justificar adecuadamente las siguientes circunstancias: la realización de prácticas laborales o trabajos presenciales, las obligaciones familiares, los motivos de salud y la discapacidad. Para acogerse a la evaluación final, el estudiante tendrá que **solicitarlo por escrito al Decanato** en las dos primeras semanas de impartición de la asignatura, explicando las razones que le impiden seguir el sistema de evaluación continua y obtener de este una respuesta positiva. En el caso de aquellos estudiantes que por razones justificadas no tengan formalizada su matrícula en la fecha de inicio del curso o del periodo de impartición de la asignatura, el plazo indicado comenzará a computar desde su incorporación a la titulación.

Los estudiantes que hayan seguido la evaluación continua y no la hayan superado, no podrán acogerse a la evaluación final de la convocatoria ordinaria. No obstante, todo estudiante que opte por el sistema de evaluación continua y no supere la asignatura, tendrá derecho a realizar un examen en la convocatoria extraordinaria.

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

### A) Opción evaluación continua

- **Criterios de evaluación:**

- Sobre la adquisición de contenidos teórico-prácticos en las pruebas escritas finales:
  - Comprender y conocer los conceptos principales de cada una de las lecciones del programa.
  - Ser capaz de integrar y aplicar correctamente los contenidos teóricos a situaciones prácticas que se puedan plantear.
  - Capacidad para resolver correctamente los problemas planteados desde la perspectiva económico-empresarial.

- Sobre la preparación, realización y presentación de casos prácticos, lecturas y debates:
  - Capacidad para resolver correctamente los problemas y casos planteados desde una perspectiva económico-empresarial.
  - Correcto manejo de las fuentes de información económico-empresarial aplicables a los casos planteados.
  - Presentación de los trabajos, lecturas y participación en debates con corrección formal, claridad expositiva y una correcta argumentación, utilizando un lenguaje económico-empresarial adecuado y guardando rigor en las citas utilizadas.
  - Capacidad para trabajar de forma autónoma y en equipo.
  
- Sobre la asistencia y participación:
  - Asistencia obligatoria a las clases (el estudiante no deberá faltar a más de un 20% de las sesiones de clase de forma no justificada).
  - Participación activa en las diversas cuestiones teóricas y prácticas planteadas en clase, tanto individuales como de grupo.
  - Calidad de las aportaciones realizadas en clase y compromiso con las tareas encomendadas.
  
- **Criterios de calificación:**
  - Contenidos teóricos y prácticos: **40%** de la nota final sobre la base de un examen final teórico-práctico de carácter escrito (es necesario obtener un mínimo de 2 puntos sobre un total de 4 para poder hacer media con el resto de las actividades de evaluación continua).
  
  - Casos prácticos: **50%** de la nota final en función de la calidad de la resolución y presentación de actividades y casos prácticos durante el periodo lectivo de la asignatura y dentro del proceso de evaluación continua (es necesario obtener un mínimo de 2,5 puntos sobre un total de 5 para poder hacer media con el resto de las actividades de evaluación continua).
  
  - Asistencia y participación: **10%** de la nota final (es necesario que el estudiante haya asistido al menos al 80% de las sesiones de clase presencial o virtual).

Para superar la asignatura el estudiante deberá calificar satisfactoriamente en el conjunto criterios de calificación de pruebas, entendiendo que todas ellas en conjunto evalúan la adquisición de todas las competencias desarrolladas.

- **Procedimientos de evaluación:**
  - Realización de un examen o prueba final escrita, que contendrá aspectos teóricos y prácticos de la asignatura.



- Realización, resolución y presentación de casos y actividades prácticas propuestas a lo largo del periodo lectivo y dentro del proceso de evaluación continua.
- Asistencia y participación activa del estudiante en las diversas cuestiones teóricas y prácticas planteadas en clase, tanto individuales como de grupo.

El sistema de evaluación se adecuará a los recursos docentes y al número de estudiantes por grupo, y será comunicado oportunamente al inicio de las clases.

## B) Opción evaluación final

Los estudiantes que, por motivos justificados y así reconocidos por el Decanato, no opten a la evaluación continua deberán demostrar las competencias genéricas y específicas de la materia por medio de un **examen** final específico de carácter escrito, con contenido teórico y práctico, que constituye el **100%** de la nota final.

## CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

En la convocatoria extraordinaria la evaluación del estudiante se basará en la calificación obtenida en un **examen**, que constituye el **100%** de la nota final. Por medio de este examen, que será de carácter escrito y con contenido teórico práctico, el estudiante deberá demostrar las competencias genéricas y específicas de la asignatura.

## DESARROLLO DE LAS PRUEBAS DE EVALUACIÓN

Durante el desarrollo de las pruebas de evaluación han de seguirse las pautas marcadas en el *Reglamento por el que se establecen las Normas de Convivencia de la Universidad de Alcalá*, así como las posibles implicaciones de las irregularidades cometidas durante dichas pruebas, incluyendo las consecuencias por cometer fraude académico según el *Reglamento de Régimen Disciplinario del Estudiantado de la Universidad de Alcalá*.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía básica

Milkovich, G.T.; Newman, J.M.; Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12th edition). Ed. Irwin/McGraw-Hill, New York.

Gómez-Mejía, L.R.; Sánchez Marín, G. (2006). *La retribución y los resultados de la organización: investigación y práctica empresarial*. Ed. Prentice Hall-Financial Times, Madrid.

### Bibliografía complementaria

Dolan, S.; Valle, R.; López Cabrales, A. (2022). *La gestión de personas y del talento* (5ª edición). Ed. McGraw-Hill, Madrid.

- Gerhart, B.; Newman, J.M. (2020). *Compensation* (13th edition). Ed. Irwin/McGraw-Hill, New York.
- Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B.; Cardy, R.L. (2016). *Gestión de recursos humanos* (8ª edición). Ed. Pearson, Madrid.
- Human Capital Garrigues & Andersen (2001). *Factbook Retribuciones*. Ed. Aranzadi, Navarra.
- Henderson, R. I. (2005) *Compensation management in a knowledge-based world*. (10th edition). Ed. Pearson, New Jersey.
- Juárez, O. (2000). *Administración de la compensación*. Ed. Oxford University Press, México.
- Martocchio, J.J. (2020): *Strategic compensation: A human resource management approach* (10th edition). Ed. Pearson, New Jersey.
- Morales, J.A.; Velandia, N.F. (2001). *Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- Poels, F. (2001). *Estrategias de valoración y remuneración de puestos de trabajo*. FC Editorial, Madrid.
- Rimsky, T.M. (2005). *Administración de la remuneración total: Nuevos sistemas de pago al personal*. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México DF.