



## PRESENTACIÓN

**Breve descripción:** Proyecto de Desarrollo de Personas es conocido como el módulo de la función. Los alumnos suelen identificar este módulo con los contenidos más prácticos o aplicados. En él se abordan todos los aspectos que trabaja el profesional de dirección de personas que suceden a lo largo del conocido como “ciclo de vida del empleado”: desde su selección en incorporación a una organización hasta su desvinculación. En ese intervalo ocupan un lugar destacado todos los temas relacionados con (I) la planificación y el desarrollo de carreras profesionales (formación planes de promoción y desarrollo) (II) las políticas de fidelización de los mejores empleados y en especial (III) las políticas retributivas (compensación y beneficios). El módulo presenta los aspectos “operativos” de la dirección de personas (nóminas, gestión de pagos, altas y procesos de incorporación, gestión de bajas, etc.) en los que el objetivo consiste en ejecutar de la manera más eficiente posible. Es muy importante que el alumno conozca el alcance y la problemática de estas tareas operativas pero el módulo se centra principalmente en los aspectos “estratégicos”, es decir, aquellos que tienen un impacto en la eficacia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

- **Titulación:** Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones.
- **Módulo/Materia:** Fundamentales/Proyecto de Desarrollo de Personas
- **ECTS:** 10
- **Curso, semestre:** anual
- **Carácter:** obligatorio
- **Profesorado:** La Función y el Departamento de RRHH. Profesor: José Luis Risco ([joseluis.riscorojas@es.ey.com](mailto:joseluis.riscorojas@es.ey.com)), Atracción de Talento. Profesores: Geni Capdet ([gcapdet@grupmontaner.com](mailto:gcapdet@grupmontaner.com)), Ivan Oterino ([Ivan.Oterino@kornferry.com](mailto:Ivan.Oterino@kornferry.com)), Alex López López ([alexlopez@sartia.com](mailto:alexlopez@sartia.com)) y Rocío Rodríguez Caballero ([rocio.rodriguezcaballero@es.ey.com](mailto:rocio.rodriguezcaballero@es.ey.com)). Desarrollo Profesional y Formación. Profesores: Carlos Martí ([cmarsan@external.unav.es](mailto:cmarsan@external.unav.es)), Nacho Contreras ([ncontrerasalvarez@gmail.com](mailto:ncontrerasalvarez@gmail.com)). Formación. Profesor: Jaime Canosa ([jaime.canosa@kone.com](mailto:jaime.canosa@kone.com)). Compensación y Beneficios. Profesores: Juan Guerrero Gil ([juan.guerrerogil@wtwco.com](mailto:juan.guerrerogil@wtwco.com)), Jaime Sol ([jaime.sol@mercer.com](mailto:jaime.sol@mercer.com)) y Antonio Polegre ([antonio.polegre@meritconsultores.com](mailto:antonio.polegre@meritconsultores.com))
- **Idioma:** castellano
- **Aula, Horario:** Consulte la agenda que recibirá semanalmente.

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE (Competencias)

### LA FUNCIÓN Y EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

Los objetivos de este curso son:

1. Identificar las diferentes áreas que componen los equipos de RRHH.
2. Palancas de transformación en los departamentos de RRHH
3. Best practices de compañías donde la función de RRHH es estratégica
4. Poner en valor los cambios en el mundo de los negocios que afectan a RRHH

### ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO:

1. **Desarrollar una visión integral del proceso de atracción y selección de talento**, enmarcado dentro del concepto de *employee journey* y alineado con la estrategia organizativa.
2. **Reconocer la importancia de la propuesta de valor del empleador y de una estrategia de comunicación eficaz** como elementos clave para la atracción del talento.
3. **Valorar el papel de la presencia digital y la marca personal** como factores que contribuyen a la empleabilidad y a la proyección de los profesionales como embajadores de la organización.



# Universidad de Navarra

4. **Analizar el rol estratégico de los Recursos Humanos como Business Partners (HRBP)**, responsables de identificar y seleccionar el talento más adecuado para alcanzar los objetivos corporativos.
5. **Comprender el proceso de selección como parte fundamental del employee journey**, identificando los factores que influyen en su eficacia.
6. **Explorar el impacto de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial** en los procesos de selección, evaluando sus ventajas, riesgos y limitaciones.
7. **Identificar y desarrollar las competencias necesarias para desempeñar con eficacia el rol de seleccionador**, así como los errores más comunes a evitar.
8. **Aplicar herramientas específicas del proceso de selección**, con especial énfasis en la planificación, ejecución y análisis de la entrevista.
9. **Gestionar de forma adecuada el cierre del proceso de selección**, asegurando la coherencia con la experiencia del candidato y los objetivos organizativos.
10. **Entender el proceso de onboarding como una estrategia clave para la fidelización e integración del talento a largo plazo.**

## **DESARROLLO PROFESIONAL:**

El objetivo de la asignatura es que los participantes puedan conocer las diferentes tendencias y herramientas de las que disponen, directivos y organizaciones, para el desarrollo de las personas y su talento.

Algunos de los contenidos tratados:

- La implantación de sistemas de desarrollo personal y los planes de carrera.
- De la encuesta de clima a la experiencia del empleado,
- La personalización de la experiencia del empleado y gestión de la carrera,,
- Situación de la evaluación del desempeño en la actualidad
- Diseño de itinerarios profesionales,
- Procesos de assessment center para la promoción y el desarrollo,
- La experiencia del empleado en el día a día.
- Seguimiento de objetivos y entrevistas anuales.
- El proceso de desvinculación y su relación con el crecimiento.
- Se profundizará especialmente en las evaluaciones del rendimiento y otras formas de evaluar, más en tendencia en el momento actual.

## **FORMACIÓN:**

Los objetivos de este curso son:

1. Comprender la relevancia del aprendizaje corporativo, para el desarrollo de las personas y las organizaciones.
2. Conocer e identificar las diferentes fases de un proceso de formación corporativo.
3. Descubrir y entender los diferentes procesos, herramientas y metodologías, asociadas a las distintas fases de un proyecto de formación.
4. Explorar, investigar, trabajar y exponer las principales tendencias en aprendizaje corporativo.

## **COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS:**

La importancia de la remuneración de empleados y directivos está ligada a la propia evolución de la función de Recursos Humanos dentro de las empresas. Se ha necesitado mucho tiempo para considerar esta función como estratégica tras demostrar el valor añadido que genera a las empresas. La retribución como disciplina dentro de los Recursos Humanos ha tenido que probar también su propio valor, pasando de ser un mero coste que cubre una necesidad básica de los trabajadores, a ser un factor clave para la retención del personal clave entre las empresas, lo que se denominó "guerra del talento" a finales de la década de los noventa. Ahora mismo la capacidad para saber atraer, desarrollar y motivar el talento resulta ser una ventaja competitiva de numerosas empresas. Uno de los factores que más influye en la "fuga de talento" es la percepción de una inadecuada retribución. Hoy en día, no sólo se necesita proporcionar un salario competitivo, sino también ofrecer otros componentes retributivos como la Retribución Variable (para premiar el desempeño) o los Beneficios Sociales (para facilitar la conciliación) que



# Universidad de Navarra

la empresa pueda proporcionar. Pero, ¿cómo poder compensar a los empleados con el esquema de compensación óptimo en función a su contribución a los resultados?, ¿cuáles son los componentes retributivos que valoran más los empleados?, ¿cómo se puede realizar la mejor propuesta a cada profesional para que tenga un alto desempeño?, ¿cómo se consigue reforzar a través de la compensación las conductas adecuadas que las empresas quieren incentivar? Estas y otras tantas preguntas que los Responsables de Recursos Humanos se plantean habitualmente merecen de cierta reflexión antes de ser respondidas. Este es el objetivo del bloque de temas dedicado a Compensación y Beneficios: proporcionar una base de conocimiento que permita actuar y dar respuesta a los principales dilemas sobre esta función.

## Competencias básicas

- **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 auto dirigido o autónomo.

## Competencias generales

- **CG0** - Capacidad de identificar los problemas que se presentan en el trabajo (individual y de equipo) en estructuras organizativas, analizar sus causas y proponer planes de acción para solucionarlos. Los alumnos deberán de ser capaces de distinguir aquellos derechos que son fundamentales, y todos aquellos que hacen referencia a la igualdad de los discapacitados, y aquellos relacionados a la igualdad entre hombres y mujeres. Además deberán conocer los principios de igualdad de oportunidades. Todos estos son valores y derecho propios de una cultura de paz y valores democráticos.
- **CG1** - Familiarizarse con la búsqueda de material especializado (informes, artículos, datos) relacionado con los distintos aspectos de la persona y de las organizaciones, en Internet, en hemerotecas, en bases de datos accesibles, etc.
- **CG2** - Identificar las ideas de un texto y comunicarlas de forma concisa tanto verbal como escrita.
- **CG4** - Adquirir una conciencia social ética que permita que desde la dirección se promueva un entorno en el que se respete a las personas y a su propia dignidad.

## Competencias específicas

- **CE9** - Analizar y comprender todas aquellas competencias que caracterizan a la persona y su trabajo en el entorno profesional y personal con referencia a las organizaciones de trabajo

## PROGRAMA

### LA FUNCIÓN Y EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

**SESIÓN 1: Organización departamento RRHH.**

**SESIÓN 2: Pasado, presente y futuro de la función.**



Universidad  
de Navarra

**SESIÓN 3: RRHH como transformador.**

**SESIÓN 4: Caso práctico.**

**ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO:**

**SESIÓN 1: Propuesta de Valor para el Empleado (Employee Value Proposition - EVP)**

**SESIÓN 2: Creatividad y Diferenciación en Employer Branding**

**SESIÓN 3: Aprendizaje Práctico a través de la Exposición**

**SESIÓN 4: IDENTIDAD DIGITAL Y MARCA PERSONAL.**

**SESIÓN 5: REDES, SOCIAL SELLING.**

**SESIÓN 6: RRHH como HRBP: LA SELECCIÓN Y LA ESTRATEGIA ORGANIZATIVA. ASPECTOS GENERALES.**

**SESIÓN 7: LA ATRACCIÓN DEL TALENTO Y LA PRESELECCIÓN.**

**SESIÓN 8: CASO I: LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA DE EMPRESA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.**

**SESIÓN 9: LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.**

**SESIÓN 10: CASO II: EMPRESA CON ESCASA CAPACIDAD PARA LA ATRACCIÓN DE TALENTO.**

**SESIÓN 11: LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN (II)**

**SESIÓN 12: CASO III: HEAD HUNTING.**

**SESIÓN 13: OTRAS PRUEBAS DE SELECCIÓN Y CIERRE DEL PROCESO.**

**SESIÓN 14: CASO IV: LA SELECCIÓN DE UN PERFIL TÉCNICO.**

**SESIÓN 15: PROCESO DE ON BOARDING Y PRESENTACIÓN DE TRABAJOS ALUMNOS.**

**SESIÓN 16: CASO V: LA SELECCIÓN INTERNACIONAL.**

**DESARROLLO PROFESIONAL:**

**Profesores: Carlos Martí e Ignacio Contreras**

**SESIÓN 1: CÓMO GESTIONAR EL "JOURNEY" DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA Y ABORDAR LAS BRECHAS DE TALENTO.**

**SESIÓN 2: APORTACIÓN DE VALOR DESDE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN HUMANA.**

**SESIÓN 3: CONSISTENCIA DE LAS POLÍTICAS: ESTRUCTURA PROFESIONAL, PROMOCIÓN, CARRERAS Y DESARROLLO PROFESIONAL.**

**SESIONES 4 Y 5: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y POR COMPETENCIAS.**

**SESIONES 6 y 7: LA EVALUACIÓN DE PERSONAS: RENDIMIENTO VS DESARROLLO PROFESIONAL.**

**SESIÓN 8: ATRACCIÓN, DESARROLLO Y RETENCIÓN DEL TALENTO.**



Universidad  
de Navarra

**SESIÓN 9: PUNTOS CRÍTICOS Y DECISIONES DIFÍCILES EN EL CICLO DE VIDA DEL TALENTO.**

**SESIÓN 10: MANEJO DISCIPLINARIO Y DESVINCULACIÓN.**

**FORMACIÓN:**

**Profesor: Jaime Canosa**

**SESIÓN 1: EL APRENDIZAJE AL SERVICIO DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN**

**SESIÓN 2: DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS Y PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN**

**SESIÓN 3: COMUNICACIÓN E IMPARTICIÓN DE LA FORMACIÓN.**

**SESIÓN 4: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN.**

**SESIÓN 5: TENDENCIAS EN APRENDIZAJE CORPORATIVO.**

**COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS:**

**Profesores: Juan Guerrero, Jaime Sol y Antonio Polegre**

**SESIÓN 1: Introducción - Retribución Total y Propuesta de Valor.**

**SESIÓN 2: Retribución Fija.**

**SESIÓN 3: Retribución Variable a Corto Plazo.**

**SESIÓN 4: Retribución Variable a Largo Plazo y Planes de Acciones.**

**SESIÓN 5: Análisis de Competitividad de la Retribución.**

**SESIÓN 6: Clase Práctica Benchmarking & Retribución Variable.**

**SESIÓN 7: Beneficios, previsión social y otros aspectos retributivos de la retribución global.**

**SESIÓN 8: Movilidad internacional y políticas de expatriación.**

**SESIÓN 9: Políticas de Remuneraciones y Procesos Anuales de Compensación + Explicación Examen**

**SESIÓN 10: Transparencia retributiva y equal pay**

**SESIÓN 11: Aspectos retributivos de la Alta Dirección y Consejero Ejecutivos.**

**SESIÓN 12: Clase Práctica Retribución Alta Dirección.**

**SESIÓN 13: Últimas Tendencias Retributivas (Inflación, guerra de talento digital, Wellness y Salud, diversidad/inclusión, segmentación/individualización, pago por capacidades y en entornos ágiles, digitalización, datos y analítica y otras tendencias)**

**SESIÓN 14: Total Reward y Tecnología.**

**SESIÓN 15: Examen**



## ACTIVIDADES FORMATIVAS

### LA FUNCIÓN Y EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

Método del caso. Puesta en práctica de las lecciones y best practices que se llevarán a cabo en las sesiones, junto a artículos de actualidad.

### ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO:

La asignatura se estructura en cuatro bloques temáticos, cada uno impartido por un profesor especialista en la materia:

1. **Employer Branding**, a cargo de Rocío Rodríguez
2. **Marca Personal**, a cargo de Álex López
3. **Proceso de selección y técnicas aplicadas**, a cargo de Geni Capdet
4. **Análisis de casos prácticos**, a cargo de Iván Oterino

Desde el punto de vista metodológico, la asignatura se abordará desde dos enfoques complementarios:

- Por un lado, una aproximación **teórico-práctica**, en la que se expondrán los conceptos fundamentales y se promoverá su aplicación inmediata mediante ejercicios, dinámicas y simulaciones.
- Por otro, una **contextualización aplicada** a través del análisis de casos reales y situaciones empresariales, fomentando la reflexión crítica y el aprendizaje experiencial.

En las sesiones teórico-prácticas, se emplearán las siguientes metodologías:

- **Exposiciones breves**, combinadas con actividades prácticas orientadas a la consolidación de los contenidos.
- **Entrenamiento con herramientas participativas y dinámicas de simulación**, que facilitarán la asimilación activa de los conceptos tratados.
- **Simulación integral de un proceso de selección**: cada equipo asumirá el rol de una empresa, diseñando y ejecutando un proceso de selección completo. Este ejercicio incluirá trabajo autónomo entre sesiones, cuyas entregas se revisarán y comentarán en clase.
- **Uso de recursos complementarios**, como lecturas recomendadas, fragmentos de películas, entrevistas o documentales. Estos materiales podrán ser trabajados previamente o como parte del refuerzo posterior a las sesiones presenciales.

El aula se plantea como un espacio de profundización y práctica, en el que se fomentará el trabajo en grupo, la resolución de casos, y el entrenamiento de competencias a través de *role plays* y dinámicas de análisis.

En cuanto a las sesiones dedicadas al análisis de casos prácticos, se utilizará **el método del caso**, con un enfoque participativo y centrado en la toma de decisiones en contextos reales.

### DESARROLLO PROFESIONAL:

El desarrollo de la asignatura está integrado por espacios donde adentrarnos en el “employee journey”, las políticas de desarrollo de una empresa, la evaluación de personas en la organización -desempeño, competencias-, el ciclo de vida del talento y la posible desvinculación.

A nivel metodológico, la materia será abordada desde dos perspectivas: una teórica/práctica y otra de la contextualización de casos prácticos.

En cuanto a las sesiones teórico-prácticas, la metodología a utilizar constará de: exposiciones con contenidos breves y trabajo práctico para entrenar la transferencia a la realidad de cada



# Universidad de Navarra

alumno. Se utilizarán herramientas participativas y de simulación que faciliten a los alumnos la incorporación de los contenidos tratados en su realidad.

En aula, se profundizará en los diferentes conceptos, siempre con aplicación y entrenamiento práctico a través del método del caso.

## **FORMACIÓN:**

Exposición del profesor de la teoría, ilustrada con ejemplos y combinada con interacción constante con los alumnos mediante preguntas individuales y ejercicios cortos por equipos .

## **COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS:**

Exposición del profesor de la teoría, ilustrada con ejemplos y combinada con interacción constante con los alumnos mediante preguntas individuales y ejercicios cortos por equipos

También habrá casos prácticos donde se deberán exponer los proyectos asignados a cada equipo, de cara a verificar que los alumnos saben aplicar a la realidad los conceptos teóricos explicados en clase.

Se combinarán, lecturas recomendadas sobre diferentes contenidos, visualizaciones de fragmentos de películas, entrevistas y/o documentales, así como se tratarán referencias a bibliografía que el alumno deberá trabajar de manera previa o trabajar de forma posterior a la sesión.

## **EVALUACIÓN**

### **CONVOCATORIA ORDINARIA**

El sistema final de la evaluación de la asignatura será:

Trabajos individuales y/o en equipo: 16%

Intervención en clase: 16%

Exposición oral y discusión casos: 33%

Exámenes parciales y finales: 35%

### **LA FUNCIÓN Y EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:**

- Examen: 35%
- Intervención en clase: 20%
- Exposición oral y discusión de casos: 45%

### **ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO:**

- Trabajos individuales y en equipo: 20%
- Intervención en clase: 15%
- Exposición oral y discusión de casos: 25%
- Exámenes parciales y finales: 40%

### **DESARROLLO PROFESIONAL:**

- Examen 30%
- Participación en clase 15%
- Trabajos individuales y en equipo: 25%
- Entrega y presentación caso y presentación oral 30%



### **FORMACIÓN:**

- Trabajos individuales y en equipo: 20%
- Intervención en clase: 15%
- Exposición oral y discusión de casos: 30%
- Exámenes parciales y finales: 30%

### **COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS:**

- Trabajos individuales y en equipo: 15%
- Intervención en clase: 15%
- Exposición oral y discusión de casos: 35%
- Examen 35%

### **CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA**

Examen final con puntuación de 0 a 10

## **HORARIOS DE ATENCIÓN**

**Solicitar entrevista con el profesor escribiendo un correo electrónico.**

### **Correos electrónicos de los profesores:**

- José Luis Risco ([joseluis.riscorojas@es.ey.com](mailto:joseluis.riscorojas@es.ey.com)).
- Geni Capdet ([gcapdet@grupmontaner.com](mailto:gcapdet@grupmontaner.com))
- Ivan Oterino ([Ivan.Oterino@kornferry.com](mailto:Ivan.Oterino@kornferry.com))
- Alex López López ([alexlopez@sartia.com](mailto:alexlopez@sartia.com))
- Rocío Rodríguez Caballero ([rocio.rodriguezcaballero@es.ey.com](mailto:rocio.rodriguezcaballero@es.ey.com)).
- Carlos Martí ([cmarsan@external.unav.es](mailto:cmarsan@external.unav.es))
- Nacho Contreras ([ncontrerasalvarez@gmail.com](mailto:ncontrerasalvarez@gmail.com) )
- Jaime Canosa ([jaime.canosa@kone.com](mailto:jaime.canosa@kone.com) ).
- Jaime Sol ([jaime.sol@mercer.com](mailto:jaime.sol@mercer.com))
- Antonio Polegre ([antonio.polegre@meritconsultores.com](mailto:antonio.polegre@meritconsultores.com))
- Juan Guerrero Gil ([JUAN.GUERREROGIL@willistowerswatson.com](mailto:JUAN.GUERREROGIL@willistowerswatson.com) )

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO:**

Ebooks sobre estrategia digital:

<https://www.digitalselling.es/materiales?filter-form-biblioteca%5Btematica%5D=&filter-form-biblioteca%5Bformato%5D=2&filter-form-biblioteca%5Btitulo%5D=>

### **Bibliografía básica:**

- Watkins, M. (2016). Los primeros 90 días. Harvard Business School Press.
- Alles, M. (2020). Selección por competencias. Granica.
- Montes Alonso, M<sup>a</sup> J. (2011). Selección de personal. Editorial Ideas Propias.
- Ansorena, A. (2007). 15 pasos para la selección de personal con éxito. Paidós.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). The Employer Brand. Wiley.

### **Bibliografía complementaria (más divulgativa o experiencial):**

- Tomas, D. (2016). Diario de un millennial. Plataforma Editorial.
- Cubeiro, J. & López Combarro, C. (2004). Entrevista personal: vivencias de un cazador de talento. Díaz de Santos.



# Universidad de Navarra

- Leal, S. (2019). Reinventar el talento. LID Editorial.
- Hyman, J. (2017). Recruit Rockstars. Lioncrest Publishing.

## **DESARROLLO PROFESIONAL:**

“La evaluación del desempeño a examen, tendencias actuales” Coordinadores Teresa Cervera y Carlos Cid Kolima Books [Localízalo en la biblioteca](#)

“La gestión de personas y de talento” Simon L Dolan, Ramón Valle Cabrera, Álvaro López Cabrales, editorial Mc Graw Hill [Localízalo en la biblioteca](#)

“Desempeño por competencias, evaluación 360º” Martha Alles, editorial Graniza [Localízalo en la biblioteca](#) (En electrónico)

“Sacando lo mejor de las personas” de Aubrey C. Daniels.

“Nadalízate” de JC Cubeiro y Leonor Gallardo. Alienta Editorial.

“Cómo ganar amigos e influenciar a la gente” Dale Carnegie.

“Conversaciones cruciales” Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzler

## **COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS:**

### **Bibliografía Básica**

ARRAIZ, José Ignacio: Retribuir el Futuro. Guía práctica de la retribución en España. Santillana de Ediciones. LEAF, Margaret; RYAN, Rebecca: Beyond Compensation, How Employees Prioritize Total Rewards at Various Life Stages. WorldatWork Editions.

MARCOS, Susana: Hablemos de Retribución. Como conseguir convertir un coste en una gran inversión. Ed. Almuzara.

VV.AA.: Factbook Retribuciones. Garrigues Human Capital Services, con la colaboración de Bearing Point (Ed. Aranzadi).

VV.AA.: Total reward investment optimization (TRiO). Are you getting the optimal return on your investment in total rewards? EY paper

ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne: La propuesta de valor de Recursos Humanos. Editorial Harvard Business School Press.

FUENTES, Francisca: La Directiva 2023/970, por la que se refuerza el principio de igualdad de retribución a través de medidas de transparencia en materia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento

VV.AA: Linking Executive Pay to Sustainability Goals, Harvard Business Review blog

### **Bibliografía Complementaria**

ARMSTRONG, Michael; MURLIS, Helen: Reward management, a handbook of remuneration strategy and practice. Kogan Page Editions.

DE LA PEÑA, J. Iñaki: Planes de Previsión Social. Ed. Pirámide.

DELGADO, Carlos: Mucho más que salario. La compensación total flexible. McGraw Hill.

FERNANDEZ DE LORENZO, et. al.: 1000 preguntas sobre expatriación. Ed. Francis Lefebvre

FOUTOPOULO, Olga (Coord.): El desplazamiento de trabajadores en el marco de Unión Europea. Ed. Atelier

HANNES, Sharon and ECKSTEIN, Asaf: A Long/Short Incentive Scheme for



Universidad  
de Navarra

Proxy Advisory Firms. Harvard Law School Forum on Corp. Govern. and  
Financial Regulation.

ILLUECA, José Luis: Panorama y sentido actual de la compensación como variable estratégica.  
Tesis Doctoral. Leída en la UNAV el 01-12-1991.

LONGNECKER, Brent M.: Stock Option Alternatives. Second Edition — FASB and AJCA Update.  
WorldatWork.

MASSEY, Chris: Optimizing Sales Compensation using Big Data. NICE blog.

CERON, Mario: The State of HRIS – Applying it to HR and Total Rewards. Workspan Magazine,  
Q3 2021, by the WorldatWork Association

ROCHE, Greg: Enriching your compensation strategy with artificial intelligence.

HRDCONNECT blog.

MERVIN, Alyssa: A Guide to Finding and Hiring the Best Contractors, Harvard Business Review  
blog.

MISHRA, Subodh: Pay-for-Performance Mechanics. Harvard Law School Forum on Corporate  
Governance and Financial Regulation.

PEDRAJAS, Abdón et. al.: La retribución flexible. Ed. Tirant lo Blanc.

VV.AA.: Alternativas de optimización fiscal de las retribuciones. EY paper.

VV.AA.: Cash Bonuses: Four Ways to Attract, Retain and Motivate Employees. Second Edition.  
World at Work.

VV.AA.: Factbook Recursos Humanos. HAY Group, SAP AG. (Ed. Aranzadi).

SCOTT, Dow, Ph.D.: Incentive Pay. Creating a Competitive Advantage. Ex. Editor WorldatWork  
Press.

ZUBIRI, Ignacio: El futuro del sistema de pensiones en España. Ed. Instituto de Estudios Fiscales.

VV.AA.: Brechas Salariales de Genero Ajustadas en España: 2002-2018. Estudios de la  
Economía Española 2023/06 Herramienta de Registro Retributivo – Guía de Uso.

LÓPEZ PALOMO, José Ángel: Igualdad retributiva y cálculo de la brecha salarial. 100 respuestas  
que debes conocer sobre la aplicación práctica del RD 902/2020. Ed. Centro de Estudios  
Financieros.

ERICSON, Richard: Pay to Prosper: Using Value Rules to Reinvent Executive Incentives. World  
at Work.

VV.AA.: Pay without Performance, The Unfulfilled Promise of Executive Compensation, Part II:  
Power and Pay. UC Berkeley Public Law Research Paper No.537783.