

SEMINARIOS GESTIÓN DE COMPENSACIÓN

Programa 2009

1. Gestión de la Compensación Total. (**NUEVO**)
2. Métodos Cuantitativos en Compensación. (**NUEVO**)
3. Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo.
4. Gestión de la Retribución Fija – Básico. (**ACTUALIZADO**)
5. Gestión de la Retribución Fija – Avanzado. (**ACTUALIZADO**)
6. Gestión del Desempeño por Competencias. (**ACTUALIZADO**)
7. Gestión del Desempeño por Objetivos. (**ACTUALIZADO**)
8. Gestión de la Remuneración Variable – Básico.
9. Gestión de la Remuneración Variable – Avanzado.
10. Gestión de la Compensación Extrasalarial y Retribución Flexible. (**ACTUALIZADO**)

Organizado por:

CEINSA

GRUPO **RH** ASESORES

Con la colaboración de:

adipe
CATALUNYA



PRESENTACIÓN

Después de 4 ediciones, hemos decidido ampliar y renovar nuestro programa de formación de especialistas en compensación. Lo que le presentamos en esta quinta edición es un programa renovado, con nuevos seminarios, nuevos contenidos en los seminarios existentes y una integración mayor entre todos los seminarios.

Este programa surgió por la ausencia en nuestro país de una formación específica de especialistas en compensación. La verdad es que cualquier conferencia o sesión de formación que realizábamos con nuestros clientes era muy bien recibida y nos animaban a que hiciéramos algo más organizado. Ahora, tras 4 ediciones, llega el momento de dar un paso más. Además, nuestra disciplina también ha avanzado en estos últimos años. CEINSA siempre ha sido una empresa rica en experiencias prácticas en este campo, y doy fe en primera persona de que la única manera de aprender esta disciplina es practicando y practicando. Manuel Osorio, pionero en España en esta disciplina, acumula una experiencia práctica de más de 25 años de asesoramiento a docenas de empresas. Por mi parte son ya 14 años que trabajo desde diferentes responsabilidades y enfoque en ello.

Esa es nuestra principal propuesta de valor en este programa. Siempre desde el rigor metodológico, CEINSA no ha dejado de desarrollar auténticos casos reales en el campo de la compensación y la gestión del desempeño. Y a través de este programa de formación lo ponemos a disposición de nuestros clientes y cualquier profesional de recursos humanos que quiera especializarse en esta área. Nos sentimos orgullosos de que nuestra consultoría siempre se ha distinguido por enseñar a nuestros clientes a pescar, y no a darles el pescado sin que puedan ver cómo se pesca.

Ese es el mismo ánimo que nos mueve a continuar y mejorar nuestro programa de formación de especialistas en compensación. Un programa que ponemos a servicio de todos ustedes. Quedamos a su disposición por si desean hacernos cualquier pregunta o sugerencia respecto a este programa. Reciban un cordial saludo,

Pablo Tovar
Director del Programa



INFORMACIÓN GENERAL

Dirección del programa

- Manuel Osorio
- Pablo Tovar

Dirigidos a

- Directores, jefes y técnicos del área de Recursos Humanos, Personal, Compensación y Beneficios.
- Direcciones generales y Gerentes de pequeñas y medianas empresas.
- Directores de otras áreas de la organización con responsabilidad en Recursos Humanos.
- Profesionales que quieren formarse en Compensación y Gestión del Rendimiento.

Enfoque

- Los seminarios serán conducidos por técnicos y consultores especializados en los temas objeto de estudio en cada módulo. Sin desdeñar el marco conceptual y metodológico, intentaremos ante todo «enseñar a hacer» partiendo de los conocimientos y experiencia práctica adquiridos por el formador al abordar problemas similares en diferentes organizaciones.
- Facilitaremos herramientas, ejemplos y simulaciones de casos prácticos, desarrollados y documentados por CEINSA en soporte informático —principalmente hojas de cálculo y bases de datos—, con los que los asistentes podrán seguir trabajando tras la fase presencial de la formación.

Documentación

- Los asistentes a cada uno de los seminarios recibirán la siguiente documentación:
 - Resumen de la presentación y copia del material.
 - Ejercicios de carácter meramente didáctico.
 - Herramientas de gestión que podrán ser usadas por los asistentes en la implementación de proyectos y aplicaciones reales en sus organizaciones, utilizando la metodología CEINSA.

Duración

- Seminarios de una jornada y media de tiempo presencial.
Primera jornada: de 9:30 a 18:00 horas. Segunda Jornada: de 9:30 a 13:00 horas.
El calendario previsto figura en páginas siguientes.

Lugar de Impartición

- **APARTHOTEL MARIANO CUBÍ**
C/. Marià Cubí, 62-64
08006 - BARCELONA

Precio por asistente

- Seminarios de una jornada y media: 900 euros (no incluye IVA)

CERTIFICACIONES

- Los asistentes recibirán un Certificado de asistencia, por cada curso realizado.
- Creación de 3 certificados de Especialistas en Compensación :
 - **C1**: Los alumnos que asistan a los seminarios: 1, 2, 3, 4 y 5 recibirán un Certificado **CEINSA** de Especialista en Gestión de la **Compensación Fija**
 - **C2**: Los alumnos que asistan a los seminarios 1, 2, 7, 8 y 9 recibirán un Certificado **CEINSA** de Especialista en Gestión de la **Compensación Variable**
 - **P1**: Los alumnos que asistan a todos los seminarios del programa recibirán un Certificado **CEINSA** de Especialista en **Compensación Total**

	Seminarios	Tarifa	C1	C2	P1
1	Gestión de la Compensación Total	900 €	1	1	1
2	Métodos Cuantitativos en Compensación	900 €	2	2	2
3	Descripción y Valoración de puestos de Trabajo	900 €	3		3
4	Gestión de la Retribución fija – Básico	900 €	4		4
5	Gestión de la Retribución fija – Avanzado	900 €	5		5
6	Gestión del desempeño por competencias	900 €			6
7	Gestión del desempeño por objetivos	900 €		3	7
8	Gestión de la Retribución Variable – Básico	900 €		4	8
9	Gestión de la Retribución Variable – Avanzado	900 €		5	9
10	Gestión de la Compensación Extrasalarial y Retribución Flexible	900 €			10
		Precio Total:	4.500 €	4.500 €	9.000 €
		Cond. Espec.*:	4.050 €	4.050 €	7.650 €
		*Descuento:	10%	10%	15%

- Ventajas adicionales:

Los asistentes que realicen las certificaciones **CEINSA** dispondrán de horas de consultoría gratuitas* para orientar en la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos a la situación específica de su organización:

- Certificados de especialistas en compensación fija y Certificado de especialistas en Compensación Variable: **hasta media jornada de consultoría gratuita.**
- Certificado de especialistas en Compensación Total: **hasta una jornada de consultoría gratuita.**

Notas*:

- El asesoramiento se realizará desde las oficinas de **CEINSA**. El eventual desplazamiento al domicilio del cliente implicará un coste adicional.
- Si se requiere una ampliación del tiempo de soporte, el alumno se beneficiará de una bonificación respecto al precio de tarifa.

Inscripción y reservas de plaza

- Por teléfono (93 217 76 54), e-mail (seminarios@ceinsa.com) o fax (93 237 13 52)
- Se puede efectuar una reserva provisional, que deberá ser confirmada un mes antes de la fecha de inicio. En caso de cancelación, se devolverá la cuota íntegra de inscripción, salvo que la notificación se reciba en las 48 horas anteriores al inicio del curso, en cuyo caso se deducirá un 15% de la misma en concepto de gastos.
- Se permite la sustitución de un asistente por otra persona de la misma empresa, incluso una vez iniciado el curso.



DESARROLLO DEL PROGRAMA

Calendario

- 1 Gestión de la Compensación Total.**
 - 21 y 22 de enero de 2009 en Barcelona.

- 2 Métodos Cuantitativos en Compensación.**
 - 18 y 19 de febrero de 2009 en Barcelona.

- 3 Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo.**
 - 18 y 19 de marzo de 2009 en Barcelona.

- 4 Gestión de la Retribución Fija - Básico.**
 - 22 y 23 de abril de 2009 en Barcelona.

- 5 Gestión de la Retribución Fija - Avanzado.**
 - 20 y 21 de mayo de 2009 en Barcelona.

- 6 Gestión del Desempeño por Competencias.**
 - 17 y 18 de junio de 2009 en Barcelona.

- 7 Gestión del Desempeño por Objetivos.**
 - 8 y 9 de julio de 2009 en Barcelona.

- 8 Gestión de la Retribución Variable - Básico.**
 - 16 y 17 de septiembre de 2009 en Barcelona.

- 9 Gestión de la Retribución Variable - Avanzado.**
 - 21 y 22 de octubre de 2009 en Barcelona.

- 10 Gestión de la Compensación Extrasalarial y Retribución Flexible.**
 - 18 y 19 de noviembre de 2009 en Barcelona.



PROFESORADO

■ DIRECCIÓN DEL PROGRAMA

- **Osorio, Manuel**

Licenciado en Psicología por la Universidad de Barcelona.
Fundador y Director General de CEINSA desde 1994.
Socio fundador y miembro de European Compensation Network.
Experiencia docente en CEINSA, EADA, EAE, ESADE, Les Heures.

- **Tovar, Pablo**

Licenciado en Psicología por la Universidad Autónoma de Barcelona.
Master en Dirección de Recursos Humanos por el CEF. PDD por el IESE. CCP por Worldatwork.
Experiencia docente en CEINSA, CEF, EADA, EAE, ISEP, Universidad Autónoma de Barcelona.

■ COLABORADORES EN EL DISEÑO E IMPARTICIÓN DE LOS SEMINARIOS

- **Espinosa, Jesús**

Licenciado en Psicología por la Universidad de Barcelona. MBA por el IESE.
Socio fundador y Director General de RH Asesores en Recursos Humanos, S.A.
Experiencia docente en APD, EBI, Grupo RH, IESE, IIR, Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

- **Delgado, Carles**

Presidente y Consejero Delegado de Copmpensa Capital Humano.
Doctor en Organización de Empresas por la Universidad Abad Oliba CEU
Licenciado en Derecho por la Universidad de Barcelona.
Master in Internacional Managment (MIM) por la ESADE Business School .
Graduado en el Programa de Alta Dirección de Empresas (PADE) por el IESE Business School.

- **Fernández, Christian**

Diplomado en Gestión de Empresa y Administraciones, Universidad Paul Sabatier Toulouse.
Dirección de Recursos Humanos, EADA. Executive MBA, EADA.
Director de Recursos Humanos Caldea.
Experiencia docente en Ceinsa.

- **Fornieles, Albert**

Doctor en Psicología por la Universidad de Barcelona.
Asesor Técnico de Informes Salariales en CEINSA desde 1994.
Experiencia docente en CEINSA, Universidad Autónoma de Barcelona, UOC.

- **Ginebra, Gabriel**

Doctor en Organización de Empresas por MBA y IESE.
Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación.
Profesor Responsable del Área de RR HH del Centro Empresarial Universidad Abat Oliba.- CEU
Profesor en Europa y América en escuelas de negocios (IESE, EADA, IESDEy Tayasal) y Universidades (Pompeu Fabra, URV, Istmo y Minesota)

- **Prat, Ramon**

Licenciado en Psicología por la Universidad Autónoma de Barcelona.
HR Business Partner CoE – Grupo Zurich
Experiencia docente en CEINSA, CEF, EADA, ISEP, IIR.

GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN TOTAL.

21 y 22 de enero de 2009 - Barcelona.

Introducción

La gestión de la compensación ha cambiado de modo drástico en los últimos 20 años. Desde los tiempos de la administración salarial, donde la existencia de comisiones y bonus ya era toda una innovación, a los de la compensación total, donde la clave es definir bien una propuesta de valor para cada empleado que satisfaga todas sus motivaciones: financieras, sociales, familiares, profesionales, etc.

Ese es el objetivo de este seminario: Mostrar cómo debe enfocarse hoy la gestión de la compensación de los empleados, diversificando cada vez más el paquete retributivo, e incluyendo también elementos fundamentales como la conciliación, la gestión del desempeño y el reconocimiento, y las oportunidades de desarrollo y carrera.

Este seminario también es el introductorio a toda la información. Es altamente recomendable realizarlo en primer lugar, ya que sirve como presentación de un modelo que posteriormente se despliega durante el resto de los seminarios.

Contenidos y objetivos de aprendizaje

1 Concepto de Compensación total.

- Modelo y evolución.
- Características y configuración estratégica.

2 Elementos del modelo de Compensación.

- Elementos monetarios:
 - Retribución fija.
 - Retribución variable.
- Elementos no monetarios:
 - Beneficios.
 - Conciliación.
 - Desempeño y reconocimiento.
 - Desarrollo y oportunidades de carrera:
 - Componentes intrínsecos.

3 Cómo alcanzar los objetivos implícitos en el enfoque de Compensación total.

- Adecuación de la política de compensación a los objetivos de la empresa y las preferencias de los empleados.
- Individualización del sistema de compensación evitando el "café para todos".
- Implicación de los interesados en la configuración de su paquete de compensación.
- Búsqueda de la combinación mas adecuada –mix- del paquete de compensación.
- Plan de información y comunicación para lograr la máxima eficiencia y transparencia del sistema.

Complementos didácticos

- Caso práctico de definición de una política de compensación total.
- Lecturas complementarias.
- Cuestionario de Autoevaluación.

Introducción

En un mundo tan competitivo como el nuestro, el conocimiento de los salarios de mercado es crucial para la determinación correcta de la compensación. En términos técnicos, constituye la competitividad externa. En este sentido, los informes salariales, ya sean generales o específicos, constituyen una herramienta fundamental.

El objetivo de este seminario es mostrar cómo se realizan este tipo de informes, desde la recogida de la información, hasta su procesamiento y técnicas de análisis en sus diferentes modalidades. Explicitando en cada caso las ventajas e inconvenientes de cada metodología.

En definitiva, los contenidos de este seminario son fundamentalmente de tipo instrumental y pretenden que los asistentes se familiaricen con este tipo de informes, siendo a la vez capaces de elaborar la información procedente de los mismos conjuntamente con la de la propia empresa para evaluar su grado de competitividad externa..

Contenidos y objetivos de aprendizaje

- 1 Variables (definición y clasificación) y escalas de medida.**
 - Definición de variable.
 - Clasificación estadística: Variables cualitativas y cuantitativas.
 - Clasificación metodológica: Variables dependientes e independientes.
 - Concepto de escala de medida y tipos de escalas de medida.

- 2 Población y muestra.**
 - Concepto de población.
 - Concepto de muestra y características de las muestras
 - Técnicas de muestreo.
 - Muestreo probabilístico.
 - Muestreo no probabilístico.

- 3 Estadística descriptiva I. Representaciones gráficas.**
 - Gráficos de barras, columnas y de sectores.
 - Histogramas.
 - Gráfica de tronco y hojas.
 - Gráficos de caja (boxplot).

- 4 Estadística descriptiva II. Índices estadísticos.**
 - Índices de tendencia central.
 - Índices de dispersión.
 - Índices basados en momentos de la distribución vs índices de posición.

- 5 Relación entre variables cuantitativas. Modelos de correlación y regresión.**
 - Concepto de correlación.
 - Regresión lineal simple.
 - Regresión lineal múltiple.
 - Transformaciones de los datos para conseguir las condiciones de aplicación. La transformación logarítmica.

- 6 Métodos estadísticos para la estimación de salarios de mercado.**
 - Estimación mediante la estadística descriptiva.
 - Estimación mediante la estadística descriptiva segmentada.
 - Estimación mediante regresión lineal simple.
 - Estimación mediante regresión lineal múltiple.

- 7 Práctica global con EXCEL.**

Complementos didácticos

- Ejercicios de todos los temas tratados con EXCEL.

Introducción

La información obtenida a partir del análisis y descripción de los puestos de trabajo constituye un soporte imprescindible para la gestión de los recursos humanos, incluso en sus facetas más avanzadas. Por otra parte, el proceso clásico de valoración de puestos continúa siendo, pese a sus detractores, una de las herramientas más extendidas para definir la estructura salarial, especialmente en lo que concierne al mantenimiento de la equidad interna. El propósito de este módulo es realizar una revisión de estos dos procesos —descripción y valoración—, con especial atención a los nuevos enfoques introducidos durante los últimos años.

Contenidos y objetivos de aprendizaje

1 Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

- Terminología básica: posición, puesto, puesto de referencia, patrón de valoración, familia de puestos.
- Estudio del contenido del puesto a través de sus unidades menores: tareas, funciones, misión, etc.
- Instrumentos disponibles para efectuar el análisis: cuestionarios, entrevistas, observación directa y otros.
- El rol de los actores que intervienen en el proceso: ocupante, analista, jefe inmediato y supervisor del proyecto.
- Plasmación de los resultados del análisis en un documento estructurado: descripción del puesto.
- Nuevos enfoques: análisis del puesto de trabajo basado en competencias.

2 Elección del sistema de valoración de puestos (VPT).

- Revisión de los principales métodos disponibles: puntos por factor, ordenación, clasificación, etc.
- Utilización de un sistema «cerrado», «abierto» o «específico» a medida para la organización.
- Evaluación «por expertos» o mediante un «comité de valoración»: implicaciones, ventajas e inconvenientes.
- Decisión sobre la combinación de opciones más adecuada a las peculiaridades de la organización.

3 Proceso de valoración.

- Personalización del modelo, en el supuesto de elección de un sistema «abierto» o «específico»:
 - Elección de los factores, grados y niveles.
 - Combinación y ponderación de los factores y fórmula de conversión de grados a puntos.
- Asignación preliminar de los grados valorando sucesivamente un puesto tras otro.
- «Ajuste fino» mediante comparación por factores.
- Presentación de los resultados, atención de reclamaciones y revisión final.
- Encaje, si procede, de los resultados de la valoración con los grupos profesionales del convenio.

4 Presentación del modelo estándar utilizado por CEINSA.

- Metodología de análisis y descripción del puesto y soportes utilizados.
- Sistema de valoración: factores, dimensiones, correctores, niveles y grados.

Complementos didácticos

- Ejemplos en hojas de cálculo que ilustran la conversión de grados a puntos y de puntos a euros.
- Realización de un proceso completo de valoración de un puesto utilizando nuestro modelo VPT estándar.
- Simulación de un ejercicio de personalización de un modelo «abierto» (CeinsaEXPERT).
- Metodología y material completo del modelo estándar de Valoración de Puestos CEINSA.
- Cuestionario de autoevaluación.

Introducción

La gestión de la retribución fija empieza por el diseño de una estructura salarial congruente y adecuada a las necesidades de la empresa. El propósito de este módulo es familiarizar a los asistentes con los procedimientos y herramientas básicos para:

- Construir una estructura salarial «teórica» internamente equitativa y externamente competitiva, de acuerdo con las posibilidades y estrategia de la compañía.
- Acercar progresivamente los salarios «reales» a los «teóricos», mediante la corrección o atenuación de los desfases detectados.

PARA REALIZAR ESTE CURSO ES RECOMENDABLE HABER REALIZADO PREVIAMENTE EL 1, EL 2 Y EL 3

Contenidos y objetivos de aprendizaje

1 Estudio de la competitividad externa.

- Determinación del «mercado de referencia» para los diferentes colectivos de la organización.
- Fijación del «índice de posicionamiento» (dónde queremos situarnos con respecto al mercado de referencia).
- Obtención y procesamiento de los datos de mercado: manejo de estudios salariales, encuestas institucionales y otras fuentes de información.

2 Estudio de la equidad interna.

- Análisis de las dos alternativas clásicas:
 - La valoración de puestos de trabajo (VPT).
 - Criterios de clasificación, sin utilizar VPT: categorías laborales, grupos profesionales, niveles jerárquicos u otros.

3 Definición de la «estructura salarial de referencia».

- Personalización de los elementos que configuran la curva salarial: progresividad, escalonamiento, recorrido parcial y total.
- Agrupación opcional en niveles (*grading*): implicaciones, ventajas e inconvenientes.
- Fijación de los límites que determinan la amplitud de la banda salarial o de la horquilla de cada nivel.

4 Contraste de los salarios reales con la «estructura salarial de referencia».

- Cálculo de la *comparatio*—posición en la banda— de cada individuo.
- Opciones para el tratamiento de los desfases positivos (salarios superiores al techo de la banda).
- Opciones para el tratamiento de los desfases negativos (salarios inferiores al umbral de la banda).
- Concreción del calendario de ajuste y estimación de la masa salarial resultante con diferentes supuestos.

5 Proceso y mecanismos de incremento salarial.

- Revisiones ligadas a la evolución de los salarios de mercado, pautas del convenio e IPC.
- Aumentos derivados de cambios de puesto o de variaciones en su contenido.
- Ajustes ligados a mejoras de la contribución personal, *merit rating* y similares
- Correcciones originadas por tratamiento de los desfases, positivos y negativos, mencionados en el epígrafe 4.
- Integración de los cuatro puntos anteriores.

Complementos didácticos

- Ejercicio de construcción de una estructura salarial sin agrupación en niveles (CeinsaEXPERT).
- Ejercicio de construcción de una estructura salarial con niveles (CeinsaEXPERT).
- Desarrollo de un caso práctico que ilustra todo el proceso descrito en los cinco epígrafes anteriores.
- Cuestionario de autoevaluación.

GESTIÓN DE LA RETRIBUCIÓN FIJA – Avanzado.

20 y 21 de mayo de 2009 - Barcelona.

Introducción

Como primer paso en la gestión de la retribución fija, en el módulo anterior revisábamos los procedimientos y herramientas clásicos para construir una estructura salarial internamente equitativa y externamente competitiva, y controlar su evolución en el tiempo.

El objetivo de este módulo, continuando esta línea, profundiza en el diseño y gestión de la estructura y política de retribución fija mediante la utilización de enfoques y herramientas más avanzados, con especial énfasis en la flexibilidad y personalización del sistema.

PARA REALIZAR ESTE CURSO ES NECESARIO HABER REALIZADO PREVIAMENTE EL 4

Contenidos y objetivos de aprendizaje

1 Competitividad externa y equidad interna.

- Aplicación del concepto de *benchmarking* a la obtención de información de mercado.
- Realización de encuestas club y estudios a medida.
- Creación de una referencia de mercado propia, integrando datos procedentes de diferentes fuentes.
- Integración y solución de las posibles discrepancias y contradicciones existentes entre los criterios de equidad interna y competitividad externa.

2 Flexibilización de la estructura salarial.

- Utilización de curvas salariales específicas para distintos colectivos profesionales.
- Creación de «grupos de retribución» para gestionar las diferentes curvas salariales.
- Utilización de modelos «multicriterio» (los criterios de remuneración, no sólo la curva, pueden variar en función del colectivo involucrado). Implicaciones, ventajas e inconvenientes.
- Tratamiento opcional de singularidades —individuos o grupos— fuera del sistema. Riesgos a evitar.

3 Configuración del sistema retributivo según la metodología CEINSA.

- Composición del paquete retributivo, opciones e implicaciones.
 - Vector de riesgo Fija / Contingente / Variable.
 - Vector de tiempo Inmediata / De corto plazo / Diferida.
 - Vector de convertibilidad Monetaria / En especie.
- Criterios de remuneración, opciones e implicaciones.
 - Factores de la organización Resultados de equipo, área de negocio, empresa, corporación.
 - Factores ocupacionales..... Valor del puesto, roles asumidos, situación del mercado.
 - Factores personales..... Conocimientos, competencias, desempeño, polivalencia.

4 Modelos avanzados de incremento salarial.

- Cómo combinar la flexibilidad en el incremento con el ajuste del coste a un presupuesto cerrado.
- Matrices de incrementos salarial:
 - Matrices unidimensionales.
 - Matrices bidimensionales: *comparatio* - nivel de contribución.

Complementos didácticos

- Ejercicio de creación de una referencia de mercado propia, a partir de dos fuentes distintas.
- Simulación con diferentes «grupos de retribución» para ilustrar el epígrafe 2 (CeinsaEXPERT).
- Simulación de una matriz de incrementos para ilustrar el epígrafe 4 (CeinsaEXPERT).
- Cuestionario de autoevaluación.

Introducción

En algunas empresas, la adopción del modelo de Gestión por Competencias no ha ido mucho más allá de un maquillaje cosmético para denominar, con terminología más moderna, el antiguo sistema de evaluación del desempeño. Por otra parte, desde el punto de vista retributivo, las expectativas suscitadas inicialmente han tenido que ser objeto de sustanciales correcciones.

Desde la perspectiva de CEINSA, la Gestión por Competencias constituye la faceta cualitativa del concepto más amplio de Gestión del Rendimiento. En lo concerniente al plano retributivo, entendemos que los conocimientos y competencias, como indicadores fundamentales de la «contribución personal», deben constituir el principal determinante de la evolución salarial del individuo dentro de límites establecidos por el marco «ocupacional» (puesto o nivel salarial)

Contenidos y objetivos de aprendizaje

1 Definición del modelo.

- Análisis, discusión y acuerdo sobre los objetivos que se pretenden conseguir con el sistema.
- Determinación de las aplicaciones previstas —selección, formación, promoción, retribución, etc.— y sus prioridades relativas.
- Definición de los aspectos instrumentales y de procedimiento: criterios de clasificación, número de niveles, escalas de medición, directrices para los procesos de definición y evaluación.

2 Obtención de los «perfiles requeridos» por la organización.

- Análisis de las fuentes más usuales para definir competencias: paneles de expertos, entrevistas focalizadas, catálogos estandarizados, bibliografía especializada, etc.
- Generación de competencias a partir de los valores corporativos.
- Derivación de conocimientos y competencias a partir del análisis de los puestos de trabajo.
- Derivación de conocimientos y competencias a partir de las necesidades formativas de los empleados.
- Creación del directorio de conocimientos y competencias de la empresa.

3 Evaluación de los «perfiles disponibles» en los empleados.

- Proceso de evaluación, revisión y validación.
- La comunicación de los resultados a los interesados y su registro documental.
- Utilización del sistema para detectar las necesidades de formación de la compañía.
- Programación de la formación vinculada al sistema y planificación de otras acciones de desarrollo personal (fuera del plan de formación).

4 Aplicaciones retributivas.

- Introducción a los conceptos de Pago por Habilidades (*skill based pay*) y Remuneración por Competencias.
- Fórmulas para su canalización a través de la remuneración fija.
- Fórmulas para su canalización a través de la remuneración contingente o variable.

Complementos didácticos

- Ejercicio de remuneración por competencias, utilizadas como determinante primario de la retribución.
- Ejercicio de remuneración por competencias, como determinante secundario de la retribución, con un planteamiento de *broadbanding* (CeinsaEXPERT).
- Catálogo estandarizado de competencias generado a partir de la biblioteca de CEINSA.
- Cuestionario de autoevaluación.

Introducción

A diferencia de lo referido a conocimientos y competencias, la gestión por objetivos cuenta ya con una larga experiencia de aplicación en las empresas españolas. En consecuencia, las novedades producidas en los últimos años no se refieren tanto a la incorporación de este sistema *ex-novo* como a la búsqueda de modelos para integrar los objetivos con la estrategia y valores de la empresa. En el seminario utilizaremos como modelo de integración el **Cuadro de Mando Integral** (*Balanced Scorecard*)

Desde la perspectiva de CEINSA, la Gestión por Objetivos proporciona el soporte fundamental de la mayoría de los sistemas de remuneración variable. Por ello, las aplicaciones retributivas se tratarán sólo someramente en este módulo, dejando su estudio en profundidad para los dos módulos siguientes.

Contenidos y objetivos de aprendizaje

1 Integración de los objetivos utilizando el modelo Cuadro de Mando Integral (CMI).

- Objetivos e indicadores más usuales para las cuatro perspectivas del CMI.
 - La perspectiva financiera: respuesta a las demandas del accionista y de los restantes *stakeholders*.
 - La perspectiva comercial: la satisfacción de las necesidades del cliente.
 - La perspectiva de los procesos internos: la generación de valor.
 - La perspectiva de recursos humanos: medios para crecer, innovar y mejorar.
- Confección de los mapas estratégicos, parciales por áreas y general de empresa.

2 La formulación del objetivo.

- Identificación de «la perspectiva» del CMI a que pertenece y vinculación con objetivos superiores.
- Integración del Objetivo en el mapa estratégico correspondiente
- Selección de indicadores y fijación de las cotas de resultado: umbral, estándar, techo.
- Audit de la «calidad» del objetivo: modelo SMART y similares.
- Determinación de los recursos requeridos, límites y guías de actuación.
- Establecimiento del plan de acción y concreción del calendario.

3 Tratamiento de los diferentes tipos de objetivos.

- Objetivos cuantitativos / dicotómicos / de proyecto / cualitativos.
- Objetivos individuales / compartidos / de grupo / corporativos.
- Objetivos de mantenimiento / de solución de problemas / de innovación.
- Objetivos de gestión (negocio) / de desarrollo personal.

4 Ciclo anual de la gestión de objetivos.

- Despliegue en cascada de los objetivos de la organización, *top-down* y *bottom-up*.
- Definición provisional, armonización y validación.
- Implementación: seguimiento, revisiones periódicas formalizadas y retroalimentación del sistema.
- Evaluación final y comunicación de los resultados.
- Aplicaciones retributivas de carácter fijo (las de carácter variable se estudian en los módulos siguientes).

Complementos didácticos

- Simulación de un caso de utilización de objetivos compartidos (CeinsaEXPERT).
- Ejemplos de objetivos para las diferentes áreas de la empresa, generados a partir de la biblioteca de CEINSA.
- Ejercicio práctico de diseño e integración de objetivos en un mapa estratégico.

Introducción

La introducción de sistemas de remuneración variable persigue dos objetivos principales:

- Dinamizar el potencial humano disponible, estimulando y orientando el esfuerzo de individuos y grupos hacia la consecución de los objetivos de la organización.
- Flexibilizar los costes salariales vinculando una parte de éstos con los resultados empresariales.

Aunque la retribución variable debe ser siempre objeto de un diseño a medida, existen una pautas genéricas de obligado cumplimiento que presentaremos en este módulo, de acuerdo con la formulación que de las mismas propone la metodología CEINSA.

PARA REALIZAR ESTE CURSO ES RECOMENDABLE HABER REALIZADO PREVIAMENTE EL 1, EL 2 Y EL 7

Contenidos y objetivos de aprendizaje

1 Estudio preliminar.

- Consideraciones previas al diseño del sistema:
 - Análisis del contexto en que va ser aplicado: prácticas del entorno, características de la empresa y de los colectivos involucrados.
 - Discusión y acuerdo sobre los objetivos que se persiguen con la implantación del sistema.
 - Determinación del alcance —colectivos involucrados— y uniformidad del proyecto.
 - Estudio de la financiación, intrínseca y extrínseca, del coste inducido.

2 Diseño del modelo.

- Elección de los resultados o factores de otro tipo que serán objeto de incentivo.
- Determinación del «grado de agregación» de los resultados: individual, departamental o corporativo.
- Definición de los indicadores y construcción de las fórmulas que traducen los resultados a magnitudes monetarias.
- Fijación de las cotas —umbral, estándar, techo—, curva del incentivo, escalonamiento y progresión.
- Establecimiento de los criterios de reparto en el supuesto de incentivos colectivos.
- Periodicidad de abono y regularización.

3 Estimación anticipada del impacto.

- Fórmulas para simular el coste del sistema considerando los diferentes escenarios probables / posibles.
- Procedimientos para evaluar el impacto motivacional directo, indirecto y sobre terceros.
- Reajustes derivados del análisis de impacto económico y motivacional.

4 Implantación y seguimiento del sistema.

- Información y comunicación a todas las partes involucradas: perceptores, gestores, servicios de apoyo.
- Construcción de los soportes documentales.
- Desarrollo o adquisición de las herramientas informáticas necesarias para gestionar el modelo.
- Análisis *a posteriori* del impacto y realización de los ajustes correspondientes.

Complementos didácticos

- Presentación de un caso práctico longitudinal para ilustrar las diferentes fases del proceso.
- Construcción de un simulador de coste (CeinsaEXPERT).
- Modelos sencillos de remuneración variable contruidos sobre hojas de cálculo.
- Cuestionario de autoevaluación.

Introducción

Tras la exposición de las pautas genéricas tratadas en el módulo de nivel básico, nos proponemos estudiar en éste la aplicación de las principales modalidades de retribución variable disponibles actualmente, considerando su extensión actual y su proyección futura.

Procuraremos transmitir a los asistentes los criterios que deben tener en cuenta para determinar el modelo más adecuado a las necesidades de su organización, analizando las ventajas, inconvenientes e implicaciones de cada uno de ellos, y profundizando especialmente en aquellos —*Gain sharing* y *Profit sharing*— que presentan mayor complejidad técnica.

PARA REALIZAR ESTE CURSO ES NECESARIO HABER REALIZADO PREVIAMENTE EL 8

Contenidos y objetivos de aprendizaje

- 1 Clasificación de las modalidades de retribución variable.**
 - Modalidades tradicionales:
 - Comisiones de ventas.
 - Primas por actividad.
 - Gratificaciones discrecionales.
 - Modalidades basadas en objetivos.
 - Modalidades basadas en la evaluación del desempeño.
 - Modalidades basadas en sistemas de participación.

- 2 Nuevas tendencias en el enfoque de la retribución variable.**
 - Construcción de indicadores no vinculados exclusivamente a la «cantidad»: costes, valor añadido, calidad, satisfacción del usuario, plazos de entrega, índice de seguridad y medioambiental.
 - Utilización de modelos de agregación multinivel, integrando de forma ponderada resultados individuales, de equipo y corporativos.
 - Consideración del medio y largo plazo con esquemas plurianuales y de percepción diferida.
 - Desarrollo de modelos orientados a conseguir la retención y fidelización de los empleados.
 - Aplicación de fórmulas tendentes a lograr una mayor optimización financiero - fiscal.

- 3 Modelos basados en el concepto de *Gain Sharing*.**
 - Explicación del concepto de *Gain Sharing* (participación en mejoras de productividad combinando diversos indicadores).
 - Criterios para la selección de los resultados a evaluar. Revisión anual.
 - Construcción de la matriz de incentivo: estándares de referencia, cotas y ponderación de los factores.
 - Fórmulas derivadas del *Gain Sharing*, para entornos no industriales.

- 4 Modelos basados en el concepto de *Profit Sharing*.**
 - Explicación del concepto de *Profit Sharing*. Diferencias con respecto al enfoque de *Gain Sharing*.
 - Criterios para la selección de los indicadores: BAI, ROE, Ebit, Ebitda, EVA, Cashflow, etc.
 - Regulación del sistema para adaptarlo a la evolución de la empresa y de los ciclos económicos.

Complementos didácticos

- Presentación de ejemplos de incentivos a corto plazo (CeinsaEXPERT).
- Presentación de un caso práctico de *Gain Sharing*.
- Presentación de un caso práctico de *Profit Sharing*.
- Cuestionario de autoevaluación.

GESTIÓN DE LA COMPESACIÓN ESTRASALARIAL Y RETRIBUCIÓN FLEXIBLE.

18 y 19 de noviembre de 2009 - Barcelona.

Introducción

Bajo los enfoques de «compensación total», «retribución flexible» y sus derivados subyace un interés común a la mayoría de las empresas que los aplican: lograr, partiendo de un determinado coste para la compañía, el máximo beneficio para los empleados y la mayor eficiencia posible del sistema para atraer, retener y motivar a sus colaboradores.

Comúnmente se tiende a identificar flexibilidad con «cesta de productos» o retribución en especie. Desde nuestra perspectiva, la retribución en especie es una herramienta táctica de oportunidad para optimizar el coste del sistema retributivo, pero el eje orientador de la compensación total debe tener en cuenta otros aspectos de mayor calado e impacto a largo plazo como el contar con una propuesta de valor para los empleados diversificada que se adecue a las necesidades diferentes de cada uno de ellos.

Contenidos y objetivos de aprendizaje

- 1** **Cómo alcanzar los objetivos implícitos en el enfoque de compensación total.**
 - Adecuación de la política retributiva a los objetivos de la empresa y las preferencias de los empleados.
 - Individualización del sistema retributivo evitando el «café para todos».
 - Implicación de los interesados en la configuración de su paquete retributivo.
 - Búsqueda de la combinación más adecuada de componentes monetarios y pagos en especie.
 - Plan de información y comunicación para lograr la máxima eficiencia y transparencia del sistema.

- 2** **Aspectos a considerar en la incorporación de retribuciones en especie.**
 - Ventajas derivadas de la optimización financiero / fiscal, y de la aplicación de economías de escala.
 - Riesgos jurídicos y efectos económicos derivados de posibles compromisos a largo plazo.
 - Recursos requeridos y coste de administración.
 - Consideración de los factores intangibles asociados: reconocimiento, status, salario emocional.
 - Forma de aplicación y tratamiento fiscal de las modalidades más usuales en España: seguros, planes de jubilación, automóviles, acciones, gastos de formación, viaje, alimentación y vivienda.

- 3** **Alternativas para individualizar y flexibilizar el sistema retributivo.**
 - Dinamización de los componentes salariales de carácter fijo mediante un sistema flexible de incrementos.
 - Diversificación y personalización de los componentes variables.
 - Implantación de pagos en especie bajo la fórmula de «beneficios a la carta».
 - Plan de retribución personalizado: el empleado puede graduar, dentro de los límites establecidos, el peso de los elementos —fijos, variables, en especie— que integran su paquete retributivo.

Complementos didácticos

- Presentación de un caso práctico que ilustra la evolución de un sistema tradicional hacia formas de retribución flexible en un periodo de dos años.
- Simulaciones de optimización financiero-fiscal con fórmulas de retribución personalizada.
- Cuestionario de autoevaluación.

CEINSA

CEINSA es una firma consultora especializada con dos áreas principales de *expertise*:

- **Gestión de la compensación y diseño de sistemas retributivos.**
- **Gestión del rendimiento (*performance management*).**

Dentro de estas dos áreas de especialización, proporcionamos un servicio integral que se canaliza a través de las siguientes vías de actuación:

- **Información:** encuestas salariales, publicaciones periódicas e informes personalizados.
- **Consultoría:** asesoramiento y realización de proyectos a medida.
- **Sistemas de Gestión:** CeinsaEXPERT y aplicaciones derivadas.
- **Formación:** diseño e impartición de acciones formativas, con programas abiertos e *in-company*.
- **Coaching:** apoyo individual en el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias.

GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

- Auditoría de la política y sistemas retributivos.
- Estimaciones salariales (*Job Pricing*).
- Diseño de sistemas de remuneración variable.
- Diseño de sistemas de remuneración en especie.
- Paquetes personalizados de compensación total.
- Descripción y valoración de puestos de trabajo.
- Publicaciones sobre remuneraciones.

GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

- Gestión de conocimiento, competencias y desempeño.
- Gestión de objetivos, individuales y corporativos.
- Publicaciones sobre gestión del rendimiento.
- CeinsaEXPERT, sistema informático para la gestión integrada del capital humano.
- Aplicaciones «satélite» de CeinsaEXPERT para una gestión descentralizada, vía intranet, de objetivos, <competencias, descripción del puesto y currículum.

CEINSA se halla integrada en el Grupo **RH ASESORES** y, en el plano internacional, es el representante para España de **European Compensation Network (ECN)**.

GRUPO RH ASESORES

El Grupo aglutina un equipo de profesionales que presta servicios plenos en el ámbito de la **Consultoría de Recursos Humanos**. Cuenta actualmente con oficinas en Barcelona, Madrid, Valencia y Zaragoza.

Además de los ya mencionados en el epígrafe específico de CEINSA, presta servicios en las siguientes áreas:

Área de Selección y Assessment

- Selección de personal.
- Evaluación de personal.
- *Assessment centers*.
- *Outsourcing* de la gestión de currículos.

Área de Desarrollo de Recursos Humanos

- Estrategia y gestión del plan de formación.
- Programas de desarrollo de liderazgo.
- *Coaching* directivo.
- Programas específicos para *call centers*.
- Diagnóstico de variables organizativas: clima laboral, cultura, estilos de liderazgo y calidad de vida profesional.
- Programas de gestión del cambio.
- *Outsourcing* de la función de Desarrollo de Recursos Humanos.