Universidad de Navarra

Proyectos de desarrollo de personas y negocios II (MDPO)

Guía docente 2023-24

PRESENTACIÓN

Breve descripción:

- **Titulación: Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones.**
- **Módulo/Materia: Fundamentales/Proyecto de Desarrollo de Personas II**
- **ECTS: 6**
- **Curso, semestre: 23-24, segundo semestre**
- **Carácter: obligatorio**
- **Profesorado: Desarrollo Profesional y Formación. Profesores: Geni Capdet (gcapdet@grupmontaner.com), Julio Moreno (juliomorenogar@gmail.com) y Jaime Canosa (jaime.canosa@kone.com). Compensación y Beneficios. Profesores: Juan Guerrero Gil (juan.guerrerogil@wtwco.com), Jaime Sol (Jaime.Sol@es.ey.com) y Antonio Polegre (**antonio.polegre@meritconsultores.com)
- **Idioma: castellano**
- **Aula, Horario: Consulte la agenda que recibirá semanalmente**

COMPETENCIAS

Objetivos.

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:

- De la encuesta de clima a la experiencia del empleado,
- La personalización de la experiencia del empleado,
- 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,
- 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.

Universidad de Navarra

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 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

DESARROLLO PROFESIONAL:

Profesores: Geni Capdet y Julio Moreno

SESIÓN 1: RELACIÓN DESARROLLO PROFESIONAL Y EMPLOYEE JOURNEY.

SESIÓN 2: EVALUACIÓN DE LAS PERSONAS/ ENTREVISTAS DE DESARROLLO (1) DENTRO DEL MARCO DEL EMPLOYEE JOURNEY.

DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO HACIA LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO. LA EVALUACIÓN

SESIÓN 3: EVALUACIÓN ALTA DIRECCIÓN.

SESIÓN 4: EVALUACIÓN DE LAS PERSONAS/ ENTREVISTAS DE DESARROLLO (2) DENTRO DEL MARCO DEL EMPLOYEE JOURNEY.

DE LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO HACIA LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO.

SESIÓN 5: EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO BASADO EN LA RELACIÓN CON EL SUPERIOR Y LOS COMPAÑEROS.

SESIÓN 6: CUANDO EL SISTEMA DE EVALUACIÓN NO FUNCIONA.

SESIÓN 7: IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EN UNA EMPRESA EN LA QUE NO EXISTE.

SESIÓN 8: ITINERARIOS PROFESIONALES.

OFFBOARDING.

SESIÓN 9: ITINERARIOS PROFESIONALES.

SESIÓN 10: EXPOSICIÓN Y ANÁLISIS DE LOS TRABAJOS.

SESIÓN 11: CASO DE ÉXITO

SESIÓN 12: CASO DE ASSESSMENT.

Universidad de Navarra

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 agiles, digitalización, datos y analítica y otras tendencias)

SESIÓN 14: Total Reward y Tecnología.

SESIÓN 15: Examen

ACTIVIDADES FORMATIVAS

DESARROLLO PROFESIONAL:

El desarrollo de la asignatura está integrado por 3 bloques:

1.- 6 sesiones: Los procesos y herramientas para la evaluación y desarrollo de personas a cargo de Geni Capdet

2.-4 sesiones: Casos prácticos a cargo de Julio Moreno

A nivel metodológico, la materia será abordada desde dos perspectivas: una teórica/práctica y otra de la contextualización de los conceptos trabajados a través de análisis 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 trasferencia a la realidad de cada alumno. Se utilizarán herramientas participativas y de simulación que faciliten a los alumnos la incorporación de los contenidos tratados en su realidad.

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

En aula, se profundizará en los diferentes conceptos, siempre con aplicación y entrenamiento práctico, bien con trabajo en grupos, resolución de casos prácticos, o preparación, realización y análisis de comportamientos y resultados en rol play.

En cuanto las sesiones de casos prácticos, se seguirá el 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 referencia a bibliografía que el alumno deberá trabajar de manera previa o trabajar de forma posterior a la sesión.

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA

DESARROLLO PROFESIONAL:

- Trabajos individuales y en equipo: 25%
- Intervención en clase: 15%

- Exposición oral y discusión de casos: 30%
- Exámenes parciales y finales: 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: 25%
- Intervención en clase: 10%
- Exposición oral y discusión de casos: 65%

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:

- Geni Capdet (gcapdet@grupmontaner.com)
- Julio Moreno (juliomorenogar@gmail.com)
- Jaime Canosa (jaime.canosa@ferrovial.es).
- Jaime Sol (Jaime.Sol@es.ey.com)
- Antonio Polegre **(**antonio.polegre@meritconsultores.com)
- Juan Guerrero Gil (JUAN.GUERREROGIL@willistowerswatson.com)

BIBLIOGRAFÍA

"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.

"Cómo ganar amigos e influenciar a la gente" Dale Carnegie.

"Confrontaciones cruciales" Kerry Patterson, Joseph Grenny, Ron McMillan y Al Switzler

Compensación y beneficios:

Universidad de Navarra

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

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.