

Diseño de políticas retributivas y de compensación

- Módulo 1: Diseño de la estructura salarial, análisis de indicadores de retribución y costes de personal
- Módulo 2: Valoración de puestos de trabajo, igualdad retributiva y cálculo de la brecha salarial de género
- Módulo 3: Diseño y gestión de los sistemas de retribución variable y de dirección por objetivos
- Módulo 4: Beneficios y retribución en especie. Retribución flexible. Retribución emocional

 Octubre 2026 - febrero 2027

Inscríbete



Fechas:

Del 22 de octubre al 25 de febrero, los
jueves

Presencial



Videoconferencia



Horario:

de 9:00 a 14:00 h. y de 15:00 a 18:00 h.



Precio especial para socias/os

y actividad bonificable por FUNDAE

[Pulsa AQUÍ para ver los precios](#)

Inscríbete

Profesor



Manuel Iglesias Labarta

Consultor senior especializado en organización, retribución y recursos humanos con una sólida trayectoria en grandes empresas nacionales e internacionales. Su experiencia abarca desde proyectos para organismos como el Banco Interamericano de Desarrollo hasta el asesoramiento a multinacionales en diversos sectores. Es experto en el diseño de estructuras organizativas, modelos de clasificación profesional, valoración de puestos y políticas retributivas, incluyendo sistemas de retribución variable, LTI y adaptación a la normativa europea de transparencia salarial. A lo largo de su carrera ha ejercido como Senior Advisor en EY Abogados (Reward / People Advisory Services), consultor independiente asesorando a las principales firmas del sector (EY, WTW, Korn Ferry y Mercer), y Senior Principal en Korn Ferry.

Módulos del curso

Es posible realizar la inscripción tanto al curso completo como a cada uno de sus módulos.

Módulo 1: Diseño de la estructura salarial, análisis de indicadores de retribución y costes de personal

PROGRAMA

1. Introducción a la compensación y beneficios.

1. Delimitación conceptual.
2. La compensación como función estratégica de dirección del negocio y las personas.
 1. Función de la compensación en la empresa
 2. Objetivos de las políticas retributivas
3. Clasificación y tipos de retribuciones: el modelo de compensación total:
 1. Retribuciones dinerarias; fijas y variables

2. Retribuciones no dinerarias o en especie: los beneficios sociales corporativos
3. Retribución emocional: los elementos intangibles de compensación
4. Retribución flexible como herramienta de optimización fiscal de las retribuciones.

4. Estrategias, tendencias y retos de las políticas retributivas

2. Diseño de la estructura salarial y posicionamiento en el mercado retributivo.

1. Diseño de la Estructura Salarial:

1. Procesos de RRHH previos al diseño de la estructura salarial.
2. Concepto de estructura salarial y su utilidad en el ámbito de la compensación.
3. Elementos de la estructura salarial.
4. Análisis técnico de la estructura salarial.

2. Posicionamiento de la estructura salarial en el mercado retributivo:

1. Concepto de posicionamiento salarial.
2. Estadísticos del mercado retributivo.
3. Tipos de posicionamiento salarial.

Ejercicios y casos prácticos:

- Análisis técnico de una estructura salarial
- Posicionamiento de la estructura salarial en el mercado retributivo.

3. Análisis de indicadores de retribución.

1. Indicadores de gestión de las retribuciones:

1. Retribución fija percibida y retribución fija anual 100%.
2. Posición en banda (individual, departamental y de mercado).
3. Profundidad de la retribución en la banda salarial.
4. Situación en banda.
5. Costes de equidad (por defecto y por exceso).
6. Estadísticos de retribución (deciles, percentiles y cuartiles).
7. Análisis de la dispersión salarial

2. Análisis y estudios de posicionamiento salarial:

1. Mapas de equidad
2. Mapas salariales: el cuadro de mando de Compensación.

Ejercicios y casos prácticos:

- Cálculo de indicadores de retribución
- Realización de análisis y estudios de posicionamiento salarial

4. Análisis de costes de personal

1. Costes retributivos y costes de personal.
2. Clasificación y tipos de costes de personal.
3. Conceptos que se incluyen en el cálculo de los costes de personal.
4. El coste anualizado de las retribuciones y los incrementos salariales.
5. El presupuesto retributivo.

Ejercicios y casos prácticos:

- Cálculo de costes de personal
- Cálculo de costes anualizados de retribuciones y costes anualizados de incrementos salariales.
- Realización de un presupuesto retributivo.

INFORMACIÓN GENERAL

Objetivos

- Concebir la compensación y beneficios como una función estratégica de dirección de personas y del negocio, así como los diferentes elementos retributivos que tienen hoy en día las compañías para recompensar la contribución de sus directivos y empleados.
- Delimitar conceptualmente qué es una estructura salarial y su utilidad en el ámbito de la compensación y beneficios.
- Conocer cuáles son los elementos de una estructura salarial y cómo se analiza técnicamente.
- Saber cómo se posiciona una estructura salarial en un mercado retributivo, y qué tipos de posicionamiento hay.
- Conocer los principales indicadores de gestión de retribución que se utilizan habitualmente en el ámbito de la compensación para análisis retributivos de posicionamiento salarial.
- Analizar las retribuciones desde el enfoque de los costes de personal, poniendo foco en los costes de las cotizaciones sociales empresariales y las deducciones sociales de los trabajadores (incluye análisis Real Decreto-ley 2/2023: incremento del tope máximo de cotización, mecanismo de equidad intergeneracional y cuota adicional de solidaridad)
- Aprender a calcular costes anualizados de las retribuciones y de los incrementos salariales, y realizar un presupuesto retributivo.

**Fechas:**

22 de octubre, jueves

Presencial**Videoconferencia****Horario:**

de 9:00 a 14:00 h. y de 15:00 a 18:00 h.

**Precio especial para socias/os**

y actividad bonificable por FUNDAE

[Pulsa AQUÍ para ver los precios](#)

Inscríbete



Club de
Marketing
de Navarra

Avda. Anaitasuna, 31 31192 - Mutilva (Navarra)

PROGRAMA

1. Introducción: contexto, situación y marco normativo de la igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

1. Contexto y situación de la brecha salarial de género en España.
2. Marco normativo de la igualdad retributiva entre mujeres y hombres en España
 1. Ley 11/2018, en materia de información no financiera y diversidad
 2. Real Decreto-Ley 6/2019
 3. Real Decreto 902/2020, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres
 4. Directiva (UE) 2023/970, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 10 de mayo de 2023, por la que se refuerza la aplicación del principio de igualdad de retribución entre hombres y mujeres por un mismo trabajo o un trabajo de igual valor a través de medidas de transparencia retributiva y de mecanismos para su cumplimiento.
5. Novedades normativas en materia de igualdad:
 - Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación
 - Directiva (UE) 2022/2381, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 23 de noviembre de 2022, relativa al mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas.
 - Modificación del artículo 71.1.d) de la Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público, por la Ley 31/2022, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2023
 - RD-ley 1/2023, de 10 de enero, de medidas urgentes en materia de incentivos a la contratación laboral y mejora de la protección social de las personas artistas.

2. Valoración de puestos de trabajo

1. La valoración de puestos de trabajo como proceso de gestión de recursos humanos
 1. Delimitación conceptual
 2. Metodologías de valoración de puestos de trabajo:
 1. Métodos cualitativos o sintéticos:
 1. De jerarquización u ordenación por rangos (job ranking): combinaciones binarias
 2. De clasificación o graduación (job classification system)
 2. Métodos cuantitativos o analíticos:
 1. De comparación de factores
 2. De puntuación de factores
 3. Clasificación y mapa de puestos.
4. La agrupación de puestos de igual valor en la empresa.
2. La valoración de los puestos de trabajo en el Real Decreto RD 902/2020:

1. La valoración de puestos de trabajo como instrumento de aplicación del principio de transparencia retributiva.
 2. El concepto de “trabajo de igual valor”.
 3. El principio de igualdad retributiva y su relación con el concepto de trabajo de igual valor y el proceso de valoración de puestos de trabajo.
 4. Los criterios para la correcta valoración de los puestos de trabajo: adecuación, totalidad y objetividad.
 5. Relación de la valoración de puestos de trabajo con el resto de instrumentos de aplicación del principio de transparencia retributiva: los registros retributivos, el derecho de información de las personas trabajadoras y la auditoría retributiva.
 6. La disposición final primera del RD 902/2020 y la Orden ministerial por la que se aprueba y se publica el procedimiento de valoración de puestos de trabajo previsto en el RD 902/2020.
3. El procedimiento y la herramienta de valoración de puestos de trabajo del Ministerio de trabajo y Economía social y del Ministerio de igualdad.
1. El procedimiento de valoración de puestos de trabajo:
 1. Categorías de factores de valoración
 2. Agrupación de factores de valoración
 3. Factores de valoración
 4. Subfactores de valoración
 5. Escalas de valoración de los factores y subfactores
 6. Pesos y ponderaciones de los factores y subfactores
 7. Puntuación de los puestos de trabajo.
 2. La herramienta de valoración de puestos de trabajo:
 1. Ejemplos de valoración de puestos de trabajo.
 2. Realización de ejercicios prácticos.

3. Igualdad retributiva y cálculo de la brecha salarial de género

1. Los registros retributivos:
 1. Entrada en vigor y adaptación.
 2. Objeto, alcance y ámbito de aplicación.
 3. Contenido del registro retributivo.
 4. Indicadores de medida.
 5. Presentación de la información.
 6. Periodo temporal de referencia.
 7. Formato del registro retributivo
 8. Consulta con la RLT.
9. El registro retributivo de las empresas con auditoría retributiva:
 - a. Peculiaridades del registro retributivo de las empresas con auditoría retributiva.
 - b. Obligación de justificar las diferencias salariales.

2. El derecho de información de las personas trabajadoras:
 1. Cuando no hay RLT
 2. Cuando hay RLT
3. La auditoría retributiva
 1. Concepto de auditoría retributiva.
 2. Contenido de la auditoría retributiva:
 - a. Realización del diagnóstico de la situación retributiva de la empresa.
 - b. Establecimiento de un plan de actuación.
4. Análisis, medición y cálculo de la brecha salarial de género:
 1. Tipos de brecha salarial: bruta, segmentada y ajustada.
 2. Conceptos retributivos que se incluyen en el cálculo de la brecha salarial de género.
 3. Indicadores de medición de la brecha salarial de género.
 4. Fórmulas de cálculo de la brecha salarial de género.
 5. Otros indicadores de retribución que se pueden utilizar para analizar y medir la brecha salarial de género.
 6. Análisis y estudios retributivos con perspectiva de género.

INFORMACIÓN GENERAL

Objetivos

- Contextualizar la situación de la brecha salarial de género en España.
- Conocer el marco normativo que regula la igualdad retributiva entre mujeres y hombres.
- Dar a conocer las medidas contenidas en la Directiva (UE) 2023/970, de 10 de mayo de 2023, de igualdad de retribución y transparencia retributiva, y en la Directiva (UE) 2022/2381, de 23 de noviembre de 2022, relativa al mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas.
- Contextualizar la valoración de puestos de trabajo como proceso de gestión de RRHH y su aplicación en el marco del RD 902/2020 como uno de los instrumentos de aplicación del principio de transparencia retributiva.
- Conocer las implicaciones que la valoración de los puestos de trabajo tiene en los demás instrumentos de aplicación del principio de transparencia retributiva: los registros retributivos, el derecho de información de las personas trabajadoras y la auditoría retributiva.
- Analizar el procedimiento y la herramienta de valoración de puestos de trabajo del Ministerio de Trabajo y Economía Social y del Ministerio de Igualdad
- Delimitar la aplicación del principio de transparencia retributiva a través de los instrumentos que regula el Real Decreto 902/2020: los registros retributivos, la auditoría retributiva, el sistema de valoración de puestos y el derecho de información de las personas trabajadoras.

- Conocer los aspectos prácticos a tener en cuenta para la elaboración del registro retributivo.
- Delimitar el concepto de auditoría retributiva y el contenido de la misma (diagnóstico de la situación retributiva de la empresa y establecimiento de un plan de actuación para la corrección, en su caso, de las diferencias salariales).
- Conocer los indicadores a utilizar para el análisis, medición y cálculo de la brecha salarial de género.
- Aprender a realizar análisis y estudios salariales con perspectiva de género, e interpretar sus resultados, más allá de las obligaciones normativas, con objeto de apoyar la toma de decisiones en esta materia y, en su caso, establecer actuaciones para corregir las diferencias salariales de las personas trabajadoras.


Fechas:

19 de noviembre, jueves

Presencial

Videoconferencia

Horario:

de 9:00 a 14:00 h. y de 15:00 a 18:00 h.


Precio especial para socias/os

y actividad bonificable por FUNDAE

[Pulsa AQUÍ para ver los precios](#)

Inscríbete

Módulo 3: Diseño y gestión de los sistemas de retribución variable y de dirección por objetivos

PROGRAMA

1. Delimitación conceptual de la retribución variable:
 1. Concepto de retribución variable.
 2. Características de la retribución variable.
2. Clasificación y tipos de retribución variable:
 1. Incentivos:
 1. Incentivos a corto plazo:
 1. Sistemas de participación en beneficios:
 1. Planes de primer retorno
 2. Planes umbral
 2. Sistemas basados en el desempeño:
 1. Mejora de la productividad
 2. Comisiones

3. Incentivos a la fuerza de ventas
4. Sistemas de dirección por objetivos
2. Incentivos a largo plazo:
 1. Sistemas basados en el capital (acciones)
 2. Sistemas no basados en el capital (desempeño plurianual)
 3. Sistemas mixtos
2. Bonos y gratificaciones:
 1. Bonos por referencia.
 2. Bonos por incorporación.
 3. Bonos de permanencia o retención.
 4. Bonos por terminación de proyecto.
 5. Gratificaciones extraordinarias o incentivos puntuales.
3. Programas de reconocimiento.
3. Aspectos técnicos a tener en cuenta en el diseño, implantación, administración y gestión de un Sistema de Retribución Variable (SRV):
 1. Colectivo elegible.
 2. Targets de retribución variable.
 3. Ámbito de responsabilidad de los puestos.
 4. Requisitos o condiciones de la compañía para el devengo de la retribución variable.
 5. El proceso de gestión de objetivos:
 1. Qué es un objetivo.
 2. Criterios que deben cumplir los objetivos.
 3. Clasificación y tipos de objetivos.
 4. Pesos de los objetivos.
 5. Estructuras de retribución variable.
 6. Indicadores de medida o métricas.
 7. Bandas de cumplimiento.
 8. Escalas de consecución.
 9. Umbrales mínimos y máximos.
 6. Fases del proceso de gestión de objetivos y de la retribución variable:
 1. Fijación, seguimiento y valoración de los objetivos
 2. Cálculo y pago de la retribución variable
 3. Comunicación de los objetivos y la retribución variable
 4. Marco temporal del proceso de gestión de objetivos y de la retribución variable.
 7. Frecuencia y forma de pago de la retribución variable.
 8. Evaluación y revisión del SRV (adaptaciones, ajustes y mejoras).
 9. Política o Reglamento de un SRV.

Ejercicios y casos prácticos:

- Definición de objetivos.
- Diseño de un modelo de retribución variable.
- Cálculo de indicadores de retribución variable (targets, escenarios de pago, costes, etc.).
- Cálculo de cumplimientos de objetivos y consecuciones de incentivos.
- Cálculo de incentivos según un SRV basado en un programa de dirección por objetivos (DPO), con y sin escala de consecución de incentivos.
- Simulación de consecución de objetivos y escenarios de pagos de incentivos.
- Herramientas de gestión de la retribución variable (fichas de comunicación de objetivos, fichero de cálculo de incentivos, elaboración de cartas de comunicación de la retribución variable, políticas o reglamentos y acuerdos de condiciones de retribución variable)
- Análisis y cálculo de un proceso de convergencia salarial.
- Cálculo de incentivos a largo plazo, en metálico y acciones.

INFORMACIÓN GENERAL

Objetivos

- Delimitar conceptualmente la retribución variable.
- Conocer los diferentes tipos y formas de clasificar la retribución variable.
- Identificar los aspectos técnicos y estructurales que hay que tener en cuenta para diseñar, implantar, administrar y gestionar los sistemas de retribución variable.
- Conocer el proceso de gestión de objetivos y sus fases.
- Aprender a calcular indicadores de retribución variable e incentivos según diferentes programas de retribución variable.



Fechas:

28 de enero, jueves

Presencial



Videoconferencia



Horario:

de 9:00 a 14:00 h. y de 15:00 a 18:00 h.



Precio especial para socias/os

y actividad bonificable por FUNDAE

[Pulsa AQUÍ para ver los precios](#)

Inscríbete



Club de
Marketing
de Navarra

Avda. Anaitasuna, 31 31192 - Mutilva (Navarra)

PROGRAMA

1. Gestión de los beneficios sociales y la retribución en especie.
 1. Delimitación conceptual:
 1. Tipos de "beneficios".
 2. Beneficios sociales corporativos clásicos.
 3. Beneficios sociales flexible (retribución a la carta).
 4. Retribución flexible.
 5. Diferencia entre beneficios y retribución flexible.
 6. Retribuciones en especie.
 7. Retribución en especie fiscal y coste de los beneficios.
 8. Límite del 30 por 100 de las retribuciones en especie.
 9. Rentas en especie.
 10. Rendimientos íntegros del trabajo.
 11. Promociones, ofertas y descuentos para empleados.
 2. Beneficios que se incluyen habitualmente en los paquetes de compensación y su tratamiento fiscal como retribuciones o rentas en especie:
 1. Ayuda de comida.
 2. Gastos de guardería.
 3. Tarjeta de transporte.
 4. Seguro de vida y/o accidentes.
 5. Seguro de salud.
 6. Utilización o entrega de vehículos.
 7. Planes de previsión social empresarial (jubilación).
 8. Planes de participación en el capital (acciones).
 9. Utilización de vivienda.
 10. Concesión de préstamos.
 11. Otros beneficios.
 3. Régimen de concesión de los beneficios:
 1. Financiación íntegra por la empresa.
 2. Régimen de copago.
 3. Retribución flexible.
- Ejercicios y casos prácticos:

- Cálculo de imputaciones de retribuciones en especie en supuestos de concesión de beneficios a los empleados.

2. Retribución flexible y optimización fiscal de las retribuciones.

1. Concepto y funcionamiento de los Planes de Retribución Flexible.
2. Aspectos y requisitos legales a tener en cuenta en la implantación de un PRF:
 1. En el ámbito laboral:
 1. Novación contractual.
 2. Cuantificación del límite del 30 por 100 de las retribuciones en especie en los planes de retribución flexible
 3. Salario regulador a efectos de revisiones salariales, indemnizaciones, etc.
 2. En el ámbito de la seguridad social:
 1. Cotización del salario "flexible".
 3. En el ámbito fiscal:
 1. Tributación de los productos o servicios como rentas en especie.
3. Productos que se incluyen habitualmente en el marco de los PRF y su tratamiento fiscal como rentas en especie:
 1. Productos o servicios en especie que tienen una exención total.
 2. Productos o servicios en especie que tienen una exención parcial.
 3. Productos o servicios en especie que tienen una regla de valoración particular.
4. Aspectos a tener en cuenta en el diseño e implantación de los Planes de Retribución Flexible.
5. Otras fórmulas de optimizar fiscalmente las retribuciones.
 1. Fórmulas de retribución variable a largo plazo.
 2. Fórmulas que permiten diferir el pago de impuestos.
 3. Exención por rendimientos de trabajo prestados en el extranjero (7p).

Ejercicios y casos prácticos:

- Cálculo de incrementos netos dinerarios, incrementos salariales equivalentes y beneficio fiscal en supuestos de retribución flexible.
- Cálculo de la renta exenta en varios supuestos de exención fiscal por servicios prestados en el extranjero (7p).

3. Retribución emocional y elementos intangibles de compensación.

1. Concepto de retribución emocional:
 1. Delimitación conceptual
 2. La retribución emocional como factor de atracción y fidelización
 3. El impacto de la retribución emocional en la compensación total.
2. Medidas que se incluyen en el denominado salario emocional:
 1. Medidas de flexibilidad temporal y espacial
 2. Desarrollo profesional y oportunidades de carrera.
 3. Aspectos intrínsecos del puesto de trabajo

4. Entorno de trabajo
 5. Clima laboral
 6. Relación con el jefe, compañeros y colaboradores
 7. Estilos de dirección
 8. Seguridad en el empleo y estabilidad laboral
 9. Bienestar laboral
 10. Imagen de marca empleadora
 11. Reputación corporativa.
 12. Sostenibilidad
3. Valoración y cuantificación de la retribución emocional.
 4. Comunicación de la retribución emocional.
- Ejercicios y casos prácticos:
- Descripción, valoración y cuantificación de medidas relacionadas con el salario emocional.

INFORMACIÓN GENERAL

Objetivos

- Analizar los beneficios sociales corporativos como elemento retributivo del paquete de compensación de los directivos y empleados, y conocer su tratamiento jurídico-laboral y fiscal como retribuciones o rentas en especie.
- Conocer el funcionamiento de los planes de retribución flexible como herramienta que permite incrementar la retribución dineraria neta de los empleados, así como otras fórmulas para optimizar fiscalmente las retribuciones.
- Delimitar el concepto de retribución emocional y conocer qué otros elementos retributivos cualitativos o “intangibles” de compensación, más allá de los puramente dinerarios, pueden incluirse en el paquete de compensación de los empleados.
- Aprender a calcular imputaciones fiscales de retribuciones en especie como consecuencia de beneficios sociales que se entregan voluntariamente por las empresas a los directivos y empleados.
- Aprender a calcular supuestos de retribución flexible (incrementos netos dinerarios, incrementos salariales equivalentes y beneficio fiscal en estos supuestos)



Fechas:

25 de febrero, jueves

Presencial



Videoconferencia



**Horario:**

de 9:00 a 14:00 h. y de 15:00 a 18:00 h.

**Precio especial para socias/os**

y actividad bonificable por FUNDAE

[Pulsa AQUÍ para ver los precios](#)

Inscríbete

**Fechas:**

Del 22 de octubre al 25 de febrero, los
jueves

**Número de sesiones:**

4

**Horario:**

de 9:00 a 14:00 h. y de 15:00 a 18:00 h.

**Número de horas:**

32

Elige la modalidad que mejor se adapte a ti:

**Presencial***

Club de Marketing de Navarra

**Videoconferencia***

Aula virtual, Zoom

INSCRIPCIONES

**Entidades y personas socias****Curso completo:**

4 mensualidades de 260 € cada una.

Módulos individuales:

295 € cada uno.

**No socios/as****Curso completo:**

4 mensualidades de 360 € cada una.

Módulos individuales:

425 € cada uno.

Únete a la asociación



Club de
Marketing
de Navarra

Avda. Anaitasuna, 31 31192 - Mutilva (Navarra)

El precio incluye comida.

Curso completo bonificable por la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo. El Club de Marketing gestiona a las empresas socias gratis la tramitación.



Para más información:

948 290155

Inscríbete