

people

peoplematters



SIRASA

**Propuesta de colaboración profesional para la
revisión y actualización de Descripción y
Valoración de Puestos, Estructura Retributiva y
Evaluación del Desempeño**

Madrid, 4 de septiembre, 2009



Contenido

1. Nuestra Comprensión de la Situación Actual
 2. Descripción del Proyecto
 - Objetivos
 - Enfoque
 - Fases
 3. Organización del Proyecto
 - Calendario
 - Equipo de trabajo
 4. Confidencialidad
 5. Honorarios y Facturación
 6. Por qué **PeopleMatters**
- Carta de Aceptación



1. Nuestra Comprensión de la Situación Actual

- **Sociedad de Infraestructuras Rurales Aragonesa, S.A. (SIRASA)** es una **empresa pública**, con capital 100% del Gobierno de Aragón adscrita al Departamento de Agricultura y Alimentación y cuya creación se acordó mediante Decreto 198/2000 de 21 de noviembre del Gobierno de Aragón al amparo del artículo 57.2 del Estatuto de Autonomía de Aragón que establece la competencia para crear empresas públicas. Se rige por la Ley de Sociedades anónimas y en su gestión económico financiera está sujeta al control de la Intervención General del Gobierno de Aragón, única Comunidad Autónoma en la que opera.
- Las actividades de **SIRASA** son, básicamente, recogida de subproductos ganaderos, servicios de sanidad ganadera, servicios agrícolas, regadíos y concentración parcelaria, asistencias en coordinación de seguridad y salud y vigilancia ambiental en obras, gestión de fincas y centros agrarios, promoción de alimentos.
- La empresa cuenta con un equipo de 250 personas, la mayoría de ellas titulados universitarios del sector agrícola, ganadero y del medio ambiente. Un importante colectivo (70 personas) está integrado por los encargados del servicio de recogida de subproductos ganaderos, conductores, director servicios ganadería, personal de administración, encargados y responsable de flota en los diversos centros.
- El Convenio de aplicación hasta la fecha es el Estatal de Ingenierías Técnicas, pero la Compañía está trabajando en su primera negociación colectiva propia, que se llevará a cabo en el último cuatrimestre del año.

1. Nuestra Comprensión de la Situación Actual

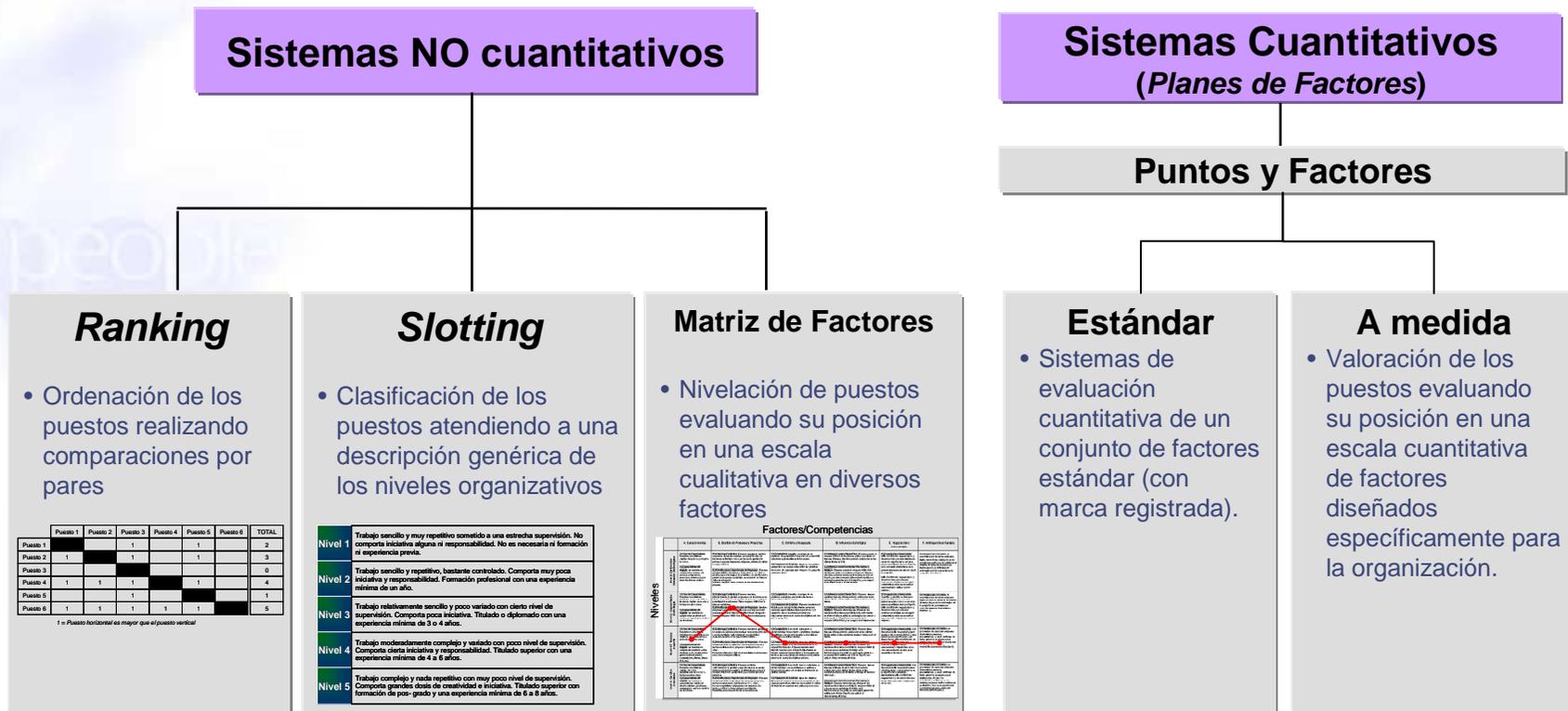
- En 2005 se llevó a cabo el diseño e implantación de un sistema de descripción y valoración de puestos (38 puestos tipo, con unas 50-60 descripciones detalladas) en el que no tuvo participación la parte social pero que es reconocido tanto por la empresa como por el sindicato en sus términos generales. El sistema nivela los puestos en cuatro grupos (dirección, responsables, técnicos y base). En este momento, y dada la evolución de la organización, las responsabilidades y funciones, así como las circunstancias que concurren, se entiende que es necesario revisar el grado de actualidad y ajuste a las necesidades que tiene el sistema diseñado.
- **SIRASA** dispone además de un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en un modelo de competencias y logros, y que tiene efecto sobre la Retribución Fija de los empleados, el desarrollo profesional y las promociones.
- En este contexto, **SIRASA** ha solicitado la colaboración de **PeopleMatters** como Firma de Consultoría especializada en Gestión de Personas su asesoramiento profesional para la revisión y actualización de todos los sistemas de gestión de personas, desde la descripción y valoración de los puestos al sistema de evaluación de competencias y promociones, pasando por la propia estructura salarial.

2. Descripción del Proyecto: Objetivos

- El **objetivo principal** del proyecto es garantizar que **SIRASA** dispone de procesos, metodologías y herramientas de descripción, valoración, gestión salarial y del desempeño que estén en línea con el objeto, negocio, cultura y situación de la Compañía, reforzando así su capacidad para atraer, fidelizar y motivar a los mejores profesionales.
- Para ello será necesario:
 - Conocer en detalle las circunstancias de la empresa como organización y desde el punto de vista de las relaciones laborales e identificar los aspectos clave de gestión de personas que deberán considerarse en el proyecto: tipo de organización (plana vs. jerárquica), puesto vs. desarrollo, recorrido salarial, otros elementos de recompensa, otros procesos de gestión de personas...
 - Revisar y, en su caso actualizar, el **número** y **contenido** de los Grupos profesionales: criterios de clasificación profesional sencillos y adaptados al perfil de **SIRASA**.
 - Actualizar las **descripciones de puestos** para que sea posible la aplicación de los criterios de clasificación profesional identificados.
 - Determinar el valor relativo de los **puestos** para determinar su posición en la clasificación y obtener un **mapa de puestos** para toda la compañía.
 - Analizar la **equidad interna** resultante y el eventual impacto de la nueva clasificación.
 - Elaborar una **propuesta de estructura de niveles salariales**, si aplica, y evaluar el **coste de la transición**.
 - Revisar el sistema de **evaluación por competencias** y su aplicación en **retribución y promociones**, en su alineamiento con el resto de procesos y gestión de personas.

2. Descripción del Proyecto: Enfoque

- Entendemos que el enfoque específico de **clasificación** de puestos seleccionado para cada compañía debe reflejar sus características y necesidades. Por ello, desde **PeopleMatters** ofrecemos distintas metodologías alternativas que pueden cubrir distintos perfiles de necesidades:



2. Descripción del Proyecto: Enfoque (cont.)

- En el caso de **SIRASA**, para alcanzar el objetivo propuesto y atendiendo a su interés por disponer de una metodología de valoración que no diste de la actual, entendemos que un enfoque adecuado consistiría en el análisis del mismo fundamentalmente respecto a su capacidad de discriminar objetivamente el valor relativo de los puestos actuales.
- Según este enfoque, sería necesario analizar aspectos como los siguientes:
 - Número y contenido de los grupos/niveles. ¿Representan adecuadamente la estructura de responsabilidades, conocimiento, impacto, dificultad... ? ¿Están claramente definidos? ¿Permiten una evolución profesional adecuada? ¿Tienen sentido desde el punto de vista del desarrollo de competencias?
 - Factores de valoración. ¿Constituyen un conjunto completo de indicadores de valor relativo del puesto? ¿Son admitidos comúnmente entre los agentes sociales? ¿Tienen sentido desde el punto de vista retributivo y de desarrollo profesional? ¿Refuerzan los aspectos clave del negocio y la cultura?
 - Gestión. ¿Es suficientemente simple? ¿Están claramente definidas las responsabilidades de administración y gestión?
 - Aplicación. ¿Es coherente y tiene sentido el mapa de puestos resultante? ¿Es congruente con la distribución de los salarios?
- Este análisis se realizaría tanto desde un punto de vista técnico como de percepción por parte de los empleados y la dirección ya que entendemos que ambos elementos deben considerarse para alcanzar una mejora real.
- El resultado de este análisis nos permitiría conocer las necesidades y oportunidades de mejora del sistema, a partir de las cuales se harían las recomendaciones oportunas.

2. Definición del Proyecto: Enfoque (cont.)

- Factores y subfactores comúnmente aceptados:

Habilidades <ul style="list-style-type: none"> – Conocimiento funcional – Conocimiento del negocio – Experiencia – Habilidades de comunicación/sociales – Solución de problemas/Creatividad/Iniciativa/Complejidad – Autonomía – Destreza manual, ocular y motora 	Responsabilidad <ul style="list-style-type: none"> – Sobre recursos materiales e información – Sobre personas/liderazgo – Sobre planificación, desarrollo, resultados, dirección – Impacto en la organización (naturaleza y alcance)
Esfuerzo <ul style="list-style-type: none"> – Demandas físicas – Esfuerzo mental/emocional 	Condiciones de Trabajo <ul style="list-style-type: none"> – Entorno peligroso – Condiciones adversas – Entorno desagradable

- Estos factores describirían el *input*, el proceso y de *output* esperados de los puestos y, por lo general, se seleccionan entre cinco y siete para elaborar el Plan de Factores específico de una organización determinada, adaptando su contenido a las necesidades de la misma.

2. Definición del Proyecto: Enfoque (cont.)

- Dado que **SIRASA** ha expresado la necesidad de mejorar la objetividad del sistema, posiblemente sería necesario incidir la metodología de medición de los factores, reforzando la capacidad de discriminación de la escala de medición a través de pesos y puntos. No obstante, con el grado de conocimiento del contexto de la organización que tenemos en este momento, no es posible determinar con exactitud las mejoras necesarias.

Subfactor: Solución de Problemas		Factor: Habilidad
<p><i>Este subfactor mide las habilidades relacionadas con la solución de problemas. Considera los distintos tipos de problemas que pueden surgir y los tipos de soluciones que pueden requerir. Los problemas pueden estar relacionados con personas, hechos, teorías, materias o sucesos. Mide la capacidad para crear algo nuevo o combinar cosas que ya existen pero de manera diferente, y mide el grado de libertad de acción y toma de decisiones. Además, este subfactor mide las demandas relativas a la flexibilidad, la capacidad de cambio y a desarrollar el trabajo dentro de áreas operativas diferentes.</i></p>		
		Peso: 10%
		Puntos
1	No existen demandas específicas sobre solución de problemas. Cualquier problema que pueda surgir tiene una solución simple y clara. La información necesaria es fácil de localizar y está disponible. La solución de los problemas requiere únicamente elegir entre un número determinado de procedimientos conocidos.	100
2	...	67
3	Las demandas sobre solución de problemas son intermedias. El puesto requiere procesar información de fuentes diferentes para solucionar los problemas habituales para tomar una decisión que requiera acción. Existe un cierto número de posibles soluciones entre las que elegir, pero dentro de unos procedimientos y métodos bien conocidos. Si surgen problemas menos habituales, las soluciones y decisiones deben contrastarse con un supervisor.	45
4	...	30
5	Demandas significativas en relación con la solución de problemas. El puesto requiere el análisis de teorías y/o métodos. Los problemas son variados y complicados, requiriendo soluciones creativas. El puesto requiere la recogida de información cualificada. El empleado debe considerar datos complicados para evaluar posibles consecuencias. El puesto requiere valoraciones estratégicas y puede implicar crear o establecer una nueva dirección para toda o parte de la operación.	20

2. Definición del Proyecto: Enfoque (cont.)

- La escala de nivelación podría contemplar la posibilidad de que exista **dualidad de Carreras Profesionales** –técnica y gerencial- que se solapen a lo largo de la organización, considerando los desarrollos efectuados en el propio modelo de competencias



2. Definición del Proyecto: Enfoque (cont.)

- Para poder llevar a cabo la valoración/nivelación de los puestos, sería necesario contar con una descripción actualizada de los mismos. Un enfoque adecuado requeriría comenzar por analizar los propios formularios de descripción y, en su caso, optimizarlos.
- A partir de aquí, se trabajaría con los superiores de los puestos correspondientes el contenido de los de sus subordinados y el propio. Para garantizar su calidad, el equipo de trabajo del proyecto podría asistir a estos *managers* por varias vías (guía, formación, reuniones individuales...).

En nuestra experiencia, suele ser suficiente proporcionar una guía y dar apoyo puntual a quien lo soliciten. En cualquier caso, todas las descripciones serían validadas por el equipo de proyecto.

- A continuación sería oportuno contar con panel/es de valoración formados por profesionales reconocidos de las distintas áreas (y por la parte social), concedores del contenido, responsabilidades y evolución posible de los puestos. En su defecto, este papel podría asumirse desde RRHH, aunque es menos deseable desde el punto de vista de la aceptación del resultado por la organización.
- El producto de la valoración proporcionaría el Mapa de Puestos de la organización.

Descripción de puesto

Descripción del puesto	Puesto del Superior	Año	Área Organizativa	Unidad Organizativa	Unidad Organizativa del Área	Grupos	Grupos
Misión							
Principales Actividades de Actividad							
Magnitudes				Obligatoriedades			
Experiencia (C)	Idioma / Idiomas (C)	Otros Requisitos	Idiomas	Indicadores			
Perfil Requerido							
Formación		Experiencia		Conocimientos Específicos		Relaciones Profesionales	
				Idiomas (Español/Idioma)		Relaciones (Superior/Idioma)	

Descripción de puesto

Descripción del puesto	Puesto del Superior	Año	Área Organizativa	Unidad Organizativa	Unidad Organizativa del Área	Grupos	Grupos
Misión							
Principales Funciones							

Ejemplo

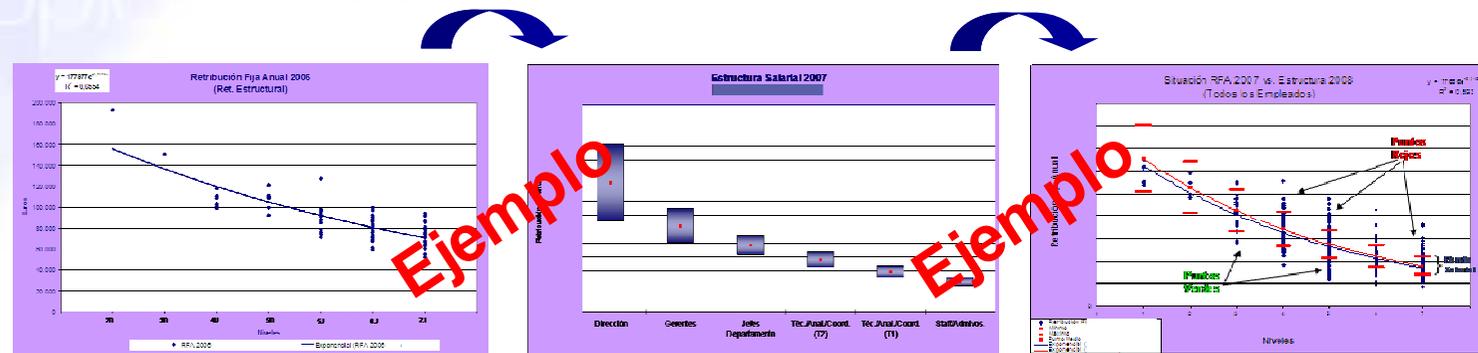
Banda	Económico Financiero	Recursos Humanos	Control Gestión	Comercial	Marketing	Servicios Jurídicos	Sistemas de Información	Compras
7	1200							
6	850	Director de Recursos Humanos		Director Comercial	Director de Marketing		Director de Informática	Director Compras
5	675	Gerente Económico Financiero	Gerente Control Gestión	Gerente Comercial	Gerente Marketing	Gerente Servicios Jurídicos	Director de Informática	
4	450	Jefe Facturación y Cobros	Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Auditoría Interna	Jefe de Administración y Personal	Jefe de Asesoría Jurídica	Jefe de Informática	Jefe Producto B
3	312	Técnico de Facturación y Cobros	Técnico de Recursos Humanos	Jefe de equipo		Supervisor de Equipo CAC	Analista de Sistemas	Asistente Jefe Producto
2	198		Administrativa			Telefonista		Asistente Jefe Producto A
1	135	Chofer	Recepcionista					Asistente Jefe Producto B

Ejemplo

2. Definición del Proyecto: Enfoque (cont.)

- Una vez revisado y aprobado el mapa de puestos resultantes, se analizarían la **equidad interna** de los salarios (correlación entre el valor relativo reconocido al puesto y el salario percibido) así como las implicaciones de la nueva clasificación sobre las retribuciones individuales.

En este ámbito será necesario hacer el análisis y las recomendaciones tanto desde el punto de vista de las retribuciones fijas (base más complementos personales) como únicamente de los salarios de tabla de convenio. Esto podrá servir de base para una mejor preparación de la negociación colectiva ya que nuestras recomendaciones incluirían una propuesta a **Tabla Salarial** (salario base según clasificación profesional) y de **Estructura Salarial** (rango salarial aplicable para cada grupo)*.



- * Entendemos que la competitividad externa de los salarios no es objetivo principal de este proyecto dada la calidad de empresa pública y las limitaciones que ello pudiera suponer, pero nuestro enfoque consideraría una revisión genérica de los niveles salariales propuesto contra niveles salariales de mercado sobre todo en los puestos ocupados por ingenieros ya que éste suele ser un perfil con retribuciones por encima de la media general.

2. Definición del Proyecto: Enfoque (cont.)

- Finalmente, para la revisión del **Sistema de Evaluación del Desempeño**, el enfoque que proponemos consistiría en analizar -también desde un punto de vista técnico y de percepción por parte de los usuarios y la empresa-:
 - Los factores de evaluación y los comportamientos asociados. ¿Reflejan la cultura deseada en el Compañía? ¿Son estimulantes para el desarrollo? ¿Están alineados con los requerimientos de los grupos profesionales definidos? ¿Tienen una escala de valoración adecuada? ¿Discriminan suficientemente? ¿Son aceptados?
 - El proceso. ¿Están bien definidas las fases de planificación, seguimiento y evaluación? ¿Se cumplen los plazos? ¿es correcta su alineación con retribución y promociones? ¿Cómo cuadra con las implicaciones en convenio? ¿Hay una estructura de administración y gestión?
 - Soportes y documentos. ¿Son completos? ¿Resultan atractivos? ¿Son sencillos de utilizar?
- A partir de este análisis, se elaborarían recomendaciones de mejora que garantizaran el alineamiento con mejores prácticas de mercado, las necesidades y expectativas de la compañía y sus empleados, y la inclusión (o no) en el nuevo Convenio Colectivo.

2. Descripción del Proyecto: Fases



Gestión de Proyecto y Control de Calidad
Transferencia de conocimiento al equipo de SIRASA

2. Descripción del Proyecto: Fases (cont.)

FASE 1

Lanzar el proyecto

- Planificar y definir los estándares de proyecto:
- Detallar metas y objetivos del proyecto
 - Formar equipo de proyecto
(**SIRASA - PeopleMatters**)
 - Confirmar enfoque: análisis, entrevistas, sesiones de trabajo...
 - Acordar otros intervinientes y un Comité de Seguimiento.
 - Detallar el plan de trabajo: tareas, responsabilidades, hitos...
 - Acordar mensajes y canales de comunicación del proyecto a la Organización.
 - Recopilar la documentación necesaria sobre la Compañía (objetivos y ejes de negocio, organigramas, misión, valores, descripciones de puestos existentes, convenio, prácticas retributivas, bases de datos de Recursos Humanos, herramientas de gestión y evaluación del desempeño...)
 - Analizar mejores prácticas en materia de nivelación y retributiva aplicables a **SIRASA**.
 - Identificar puntos fuertes y débiles de los sistemas detectados por la organización.

Actividad

Producto

- Plan de trabajo
- Estándares de comunicación
- Resumen de hallazgos y conclusiones

FASE 2

Realizar la descripción del contenido de los puestos

- Realizar el inventario de puestos actuales y recopilar información disponible.
- Analizar su contenido general e identificar puestos asimilables (elaboración de listado de puestos "tipo").
- Identificar a los *managers* participantes de la descripción.
- Determinar la información del contenido de los puestos necesaria para la valoración y la estrategia de captura de datos.
- Revisar y, en su caso, re-elaborar el cuestionario de análisis de puestos y la guía de cumplimentación.
- Enviar los cuestionarios a los *managers* para su cumplimentación.
- Revisar y validar los cuestionarios cumplimentados.

- Inventario de puestos y de puestos "tipo"
- Cuestionario de descripción de puestos
- Descripciones de puestos

2. Descripción del Proyecto: Fases (cont.)

FASE 3

Revisar el Sistema de Valoración/Nivelación

- Establecer principios del sistema de nivelación, considerando estrategia de negocio, objetivos, cultura y mejores prácticas en otras organizaciones.
- Auditar técnicamente y desde el punto de vista de su aceptación, el sistema actual de valoración.
- Realizar la mejoras oportunas: niveles, factores, pesos, método, escalas, herramientas, gestión...
- Definir el/los Comité/s de Valoración (Recursos Humanos y/o representantes de otras áreas)
- Realizar una prueba piloto y, eventualmente, re-ajustar el sistema de valoración.

Actividad

Producto

- Sistema de Valoración revisado

FASE 4

Re-valorar los puestos

- Convocar el/los Comité/s de Valoración y formarles en la metodología de trabajo.
- Obtener el valor relativo de los puestos de la Compañía:
 - Aplicar el plan de factores a todos los puestos según la metodología seleccionada..
- Construir el Mapa de Puestos completo.

Ejemplo

SECTOR COMERCIAL		SERVICIOS FINANCIEROS		SERVICIOS DE INGENIERÍA		SERVICIOS DE INGENIERÍA		SERVICIOS DE INGENIERÍA	
SECTOR COMERCIAL		SERVICIOS FINANCIEROS		SERVICIOS DE INGENIERÍA		SERVICIOS DE INGENIERÍA		SERVICIOS DE INGENIERÍA	
SECTOR COMERCIAL		SERVICIOS FINANCIEROS		SERVICIOS DE INGENIERÍA		SERVICIOS DE INGENIERÍA		SERVICIOS DE INGENIERÍA	
CEO - PRESIDENTE / DIRECTOR GENERAL									
4		JEFE DE OPERACIONES / JEFE DE OPERACIONES		DIRECTOR ECONOMICO-FINANCIERO		DIRECTOR SISTEMA DE INFORMACION		JEFE DE OPERACIONES	
5	JEFE DE COMPAÑIA	JEFE DE OPERACIONES		JEFE DE OPERACIONES		JEFE DE OPERACIONES		JEFE DE OPERACIONES	
4	JEFE DE OPERACIONES (S)	JEFE DE OPERACIONES (S)		CONTROLLER		JEFE DE OPERACIONES DE SERVIDOR		JEFE DE OPERACIONES	
3	JEFE DE OPERACIONES (S)	JEFE DE OPERACIONES (S)		ACTUARIO (S)		JEFE DE OPERACIONES		JEFE DE OPERACIONES	
2	ASISTENTE COMPAÑIA	ASISTENTE COMPAÑIA		ANALISTA CONTABLE/CONTADOR				ANALISTA CONTABLE/CONTADOR	
1	OPERARIOS								

- Revisar los resultados y su coherencia.
- Presentar al Comité de Seguimiento para aprobación.

- Mapa de puestos de la Organización
- Análisis de impacto organizativo

2. Descripción del Proyecto: Fases (cont.)

FASE 5

Ajustar la Estructura Salarial

- Evaluar el impacto de la nueva nivelación sobre la retribución (base, fijo, total y beneficios): equidad interna (global, por áreas/familias/departamentos), puntos rojos y verdes sobres bandas actuales..
- Ajustar la estructura salarial (salario base y retribución fija), si procede:
 - Número de bandas/rangos retributivos; ;vinculación con grupos profesionales y tabla salarial (base)
 - Amplitud de banda: mínimos, puntos medios, salarios de referencia, máximos
 - Diferencial de punto medio y grado de solape entre bandas.
- Detallar procedimientos y criterios de actuación en la gestión de la estructura: movimiento dentro de banda, progresión entre bandas, ajuste de salarios fuera de banda, nuevas incorporaciones, responsabilidades y administración del sistema.
- Analizar los costes derivados de la implantación de la estructura rediseñada (Base y Fijo). Simulación de escenarios y evaluación de impacto en otros elementos retributivos.
- Presentar a la Dirección para su aprobación.
- Elaborar Guía para la Gestión Salarial.

Actividad

Producto

- Análisis de equidad interna
- Estructura/s salarial/es de salario base y retribución fija
- Análisis de costes de transición a la nueva estructura
- Guía de Gestión Salarial

FASE 6

Revisar el Sistema de Evaluación del Desempeño

- Analizar el modelo de competencias y el sistema de evaluación en relación con la estrategia de recursos humanos, los procesos de la compañía, los perfiles competitivos, las mejores prácticas, tanto desde le punto de vista técnico como de percepción de la organización y empleados:
 - Competencias
 - Escalas de medición
 - Proceso
 - Herramientas
 - Aplicación
 - Gestión y administración
 - Vinculación con retribución, desarrollo profesional y promociones
 - Impacto en la negociación colectiva
- Elaborar las recomendaciones de mejora oportunas

- Sistema de Evaluación del Desempeño revisado

2. Descripción del Proyecto: Fases (cont.)

FASE 7

Comunicar y contribuir a la implantación

- Preparar el plan de implantación (fases, colectivos, fechas, responsables).
- Definir el plan de comunicación (quién, qué, cuándo, a quién).
- Realizar presentación a la primera línea de dirección y, en su caso, al Comité de Empresa.

Actividad

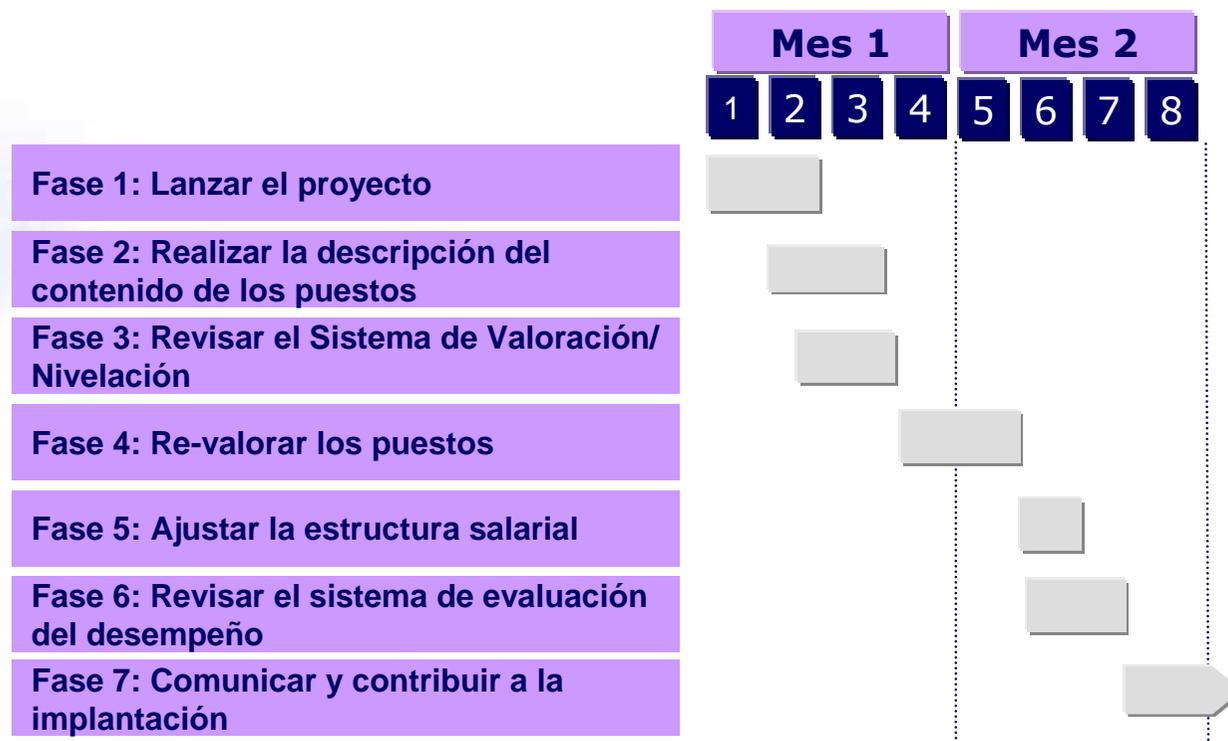
Producto

- Plan de comunicación
- Presentación de comunicación

3. Organización del Proyecto

Calendario

- En condiciones normales, de acuerdo con nuestro enfoque, estándares de calidad, alcance y equipo de proyecto, estimamos que el proyecto se podría finalizar en un periodo de **7-8 semanas** (el tiempo de realización depende en gran medida de la disponibilidad de los implicados por parte de **SIRASA**).



3. Organización del Proyecto (cont.)

Equipo de trabajo

- Equipo mixto **SIRASA – PeopleMatters**.
- **PeopleMatters** aportará al proyecto 2 consultores con experiencia en valoración de puestos, diseño e implantación de sistemas retributivos y de gestión del desempeño.
- Por parte de **SIRASA** se contará con la Dirección de Recursos Humanos y un Técnico especializado del Departamento.
- Las responsabilidades específicas de los Consultores serían:
 - Realizar los diseños necesarios.
 - Liderar todas las fases del proyecto y coordinar el equipo de trabajo.
 - Formar al equipo para el desarrollo del mismo.
 - Aportar experiencia en metodología e implantación de proyectos.
 - Aportar nuevas ideas y alternativas que han probado su éxito en organizaciones de referencia.
- Las responsabilidades de los miembros del equipo por parte de **SIRASA** serían:
 - Aportar su conocimiento de la empresa y su realidad.
 - Participar activamente en el diseño e implantación de las soluciones.
 - Asumir un papel de relación entre el proyecto y la organización, que garantice la participación de otros miembros implicados.

4. Confidencialidad

- **PeopleMatters** acepta y se compromete a no revelar ni descubrir, ni de cualquier otra forma difundir, todo o parte de la Información Confidencial de **SIRASA** a persona jurídica o física, así como al cumplimiento de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal.
- Es Información Confidencial de **SIRASA** todos aquellos datos, documentos e información comercial y económica (sin que esta enumeración sea limitativa sino enunciativa).
- Se exceptúa de la obligación de mantener el secreto, la información que:
 - En el momento en que le sea suministrada por **SIRASA** fuera de general conocimiento.
 - La información que **PeopleMatters** pueda probar que tenía en su poder previamente a que le fuera suministrada por **SIRASA**.
 - La información que pueda probar que había recibido después del momento en que se suministró por **SIRASA** de un tercero en forma legítima y sin obligación de guardar secreto.
- Con la excepción de aquellos materiales y metodologías aportados por nosotros y la libre utilización de los conocimientos que obtengamos con ocasión de la prestación de los servicios de consultoría, los derechos de autor de los informes de nueva creación serán de su propiedad. **PeopleMatters** retendrá una copia del mismo, copia que podremos reproducir y utilizar dentro de nuestra organización salvaguardando la información confidencial de **SIRASA** que pudiera haber quedado incorporada al mismo.

5. Honorarios y Facturación

Estimación de honorarios

- En función del alcance, el equipo de trabajo y la duración del proyecto inicialmente previstos, estimamos unos honorarios de **26.000 €**
- Dicha cifra se incrementará con los gastos en que incurramos durante la realización del proyecto y los impuestos con que se gravan nuestros servicios profesionales.
- Adicionalmente, facturaremos el 1,5 % sobre el total del proyecto en concepto de otros gastos suplidos.
- Si en el curso de nuestro trabajo apreciásemos la aparición de factores que puedan impactar significativamente en nuestro nivel de dedicación, lo pondríamos en su conocimiento para estudiar la estrategia a seguir.

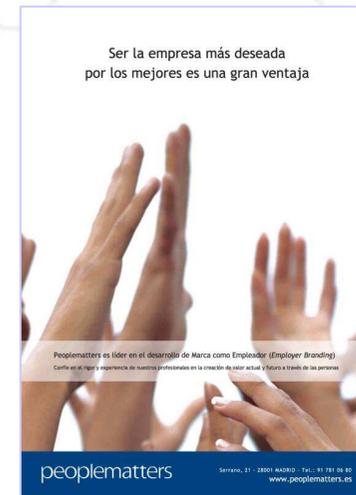
5. Honorarios y Facturación (cont.)

Procedimiento de facturación

- Siguiendo nuestros procedimientos, la facturación de nuestros honorarios y gastos incurridos por su cuenta, se efectuará de la siguiente forma:
 - Al inicio del proyecto se emitirá una factura por el 30% de los honorarios estimados para el mismo.
 - En función de la duración del proyecto, se emitirá dos facturas (una por mes) por el resto del importe.
 - Los gastos en que incurriésemos se facturarán mensualmente.
- El pago de las facturas se realizará mediante transferencia bancaria a nombre de **People Matters S. L.**, en el plazo de **treinta días** fecha factura, en la entidad y número de cuenta que se indicarán en las mismas.

6. Por qué PeopleMatters

- **PeopleMatters** es una Firma de servicios profesionales de consultoría de Gestión de Personas.
- Las áreas de actividad son:
 - Estrategia y Eficacia de Gestión de Recursos Humanos
 - Procesos de Gestión de Personas
 - Capacidad Directiva y Gerencial
 - Marca como empleador
 - Diversidad, Conciliación e Igualdad
- El equipo está formado por reconocidos profesionales de la consultoría de Gestión de Personas en España con más de 20 años de experiencia profesional, habiendo trabajado para las principales empresas españolas y multinacionales.
- El equipo de profesionales de **PeopleMatters** en España conoce el mercado y sus recomendaciones no serán ajenas al negocio, ni se ajustarán únicamente a criterios técnicos sino que apoyan los objetivos organizativos estando alineados con las estrategias de negocio de cada empresa.



6. Por qué PeopleMatters (cont.)

- En alianza exclusiva con **WorldatWork** -asociación profesional líder mundial en compensación, beneficios y conciliación- **PeopleMatters** imparte en España los cursos de acceso a la Certificación internacional “*Global Remuneration Professional*” que proporciona una amplia base de conocimiento sobre las mejores prácticas de compensación.
- Buscamos una relación (*partnership*) con nuestros clientes, con el fin de asesorarles en la correcta implantación de su estrategia de negocio a través de las personas y de aportarles valor añadido en su proceso de toma de decisiones.
- Todas nuestras actuaciones están orientadas hacia un cliente auto-suficiente, que sea capaz de gestionar por sí mismo los diseños efectuados y que pueda obtener de nosotros un flujo constante de nuevas ideas y sugerencias.

7. Algunos de nuestros Clientes



7. Algunos de nuestros Clientes



Carta de Aceptación

La presente **Propuesta de Colaboración Profesional para la revisión y actualización de Descripción y Valoración de Puestos, Estructura Retributiva y Evaluación del Desempeño** de fecha 4 de septiembre de 2009, para **SIRASA**, tiene una validez de treinta días desde su fecha de entrega.

Por favor, si está conforme con la misma, haga llegar una copia firmada en señal de su conformidad.

Mediante su firma, las partes acuerdan que el presente documento constituye el acuerdo completo entre ellas en relación con los servicios objeto del mismo. Este acuerdo sólo podrá ser modificado por escrito.

Conforme,

Fdo:
SIRASA
Fecha: