

■ **Hasta un 75% de los empleados cree que lo peor del trabajo es el jefe**

pág. 6

■ **La ARHOE prepara un gran pacto nacional para la racionalización de los horarios**

pág. 12

■ **MC Asociados prepara la edición 2009 de sus premios de RR HH**

pág. 18

■ **Las redes sociales, mucho más que un portal de empleo**

pág. 38

■ **Start People crea una división especializada en logística**

pág. 41

■ **Las mujeres lideran de forma más empática, según el congreso organizado por ESCI**

pág. 54

■ **Psicosoft reformula sus soluciones de formación on line**

pág. 56

■ **Empresa y universidad se unen en el master en Auditoría y Desarrollo de Deloitte**

pág. 56

Los salarios de los directivos ¿desorbitados o justificados?

Las retribuciones millonarias abren un debate social sobre su conveniencia

Con tasas de desempleo que superan el 15% y miles de familias pasando dificultades económicas, los salarios que perciben los altos cargos están, más que nunca, en tela de juicio. Atizados por los escándalos financieros del verano pasado en los Estados Unidos, los más críticos con el sistema han abierto muchos interrogantes sobre las millonarias retribuciones de los directivos. Sin embargo, es necesario ser justos y no hacer, de las excepciones, reglas. ¿Qué cobran en realidad los ejecutivos españoles? ¿Su nivel de responsabilidad justifica estos salarios? ¿En qué sectores se producen las retribuciones más desorbitadas?



pág. 28

equipos & talento
innova en su portal

Más participación, interactividad y dinamismo

- << Nuevas secciones: Blogosfera de RR HH, Foto-retribución, Galería de entrevistas, Lo más visto
- << Participación vía comentarios, RSS y agregadores
- << Nuevo diseño, mejor usabilidad
- << Actualización diaria de noticias, nombramientos, estudios, agenda...
- << ¡¡Todos los contenidos de la revista en papel y mucho más!!

www.equipoystalento.com

La motivación ^{almuerzos} con talento es uno de nuestros ejes fundamentales

Gabino Escudero,
director de RR HH y
Servicios de Enresa

La Empresa Nacional de Residuos Radiactivos es la encargada desde 1984 de gestionar los residuos radiactivos que se producen en España. A pesar de su carácter de servicio público, la gestión de la plantilla y su organización se rige por las leyes del mercado laboral, como cualquier otra empresa.



pág. 24

Somos optimistas y queremos disfrutar en el trabajo

Alberto de Unzurrunzaga,
director de RR HH de
McDonald's España

En 1948 los hermanos Richard y Maurice McDonald abrieron un restaurante en San Bernardino (California) con un concepto innovador: servicio rápido de restauración con productos de calidad y bajo precio. El éxito no se hizo esperar. Sin embargo, no fue hasta 1981 cuando la compañía puso en marcha su primer establecimiento en España, donde ya cuenta con unos 400 puntos de venta y emplea a casi 20.000 personas.



pág. 20

Buscamos personas que defiendan nuestros valores

María José Esteban,
directora de Capital
Humano de Pelayo

Con una historia a sus espaldas de más de 75 años, el grupo Pelayo es hoy en día una de las principales empresas aseguradoras de España comercializando todo tipo de seguros. En España cuenta con más de 1.600 empleados y dispone de una estructura que abarca todo el territorio nacional. Y para darles servicio, su departamento de Capital Humano ha evolucionado para ser más ágil y flexible.



pág. 46

El reto es lograr una mayor flexibilidad en el aprendizaje

Scherezade Miletich,
directora de Desarrollo
y Formación de Fujitsu

Fujitsu es la tercera empresa mundial del sector de las Tecnologías de la Información y el cuarto mayor proveedor global de servicios de tecnología y número uno en Japón. La compañía otorga una especial importancia a la formación de sus profesionales, y el año pasado realizaron aproximadamente unas 350 acciones formativas que involucraron al total de la plantilla con una inversión en tiempo de 31.000 horas.



pág. 66

Itinerarios formativos (i): diseño y validación

Mònica Otero y Oscar Dalmau,
Instituto de Formación Continua de la
Universidad de Barcelona (IL3 - UB)

Los itinerarios formativos se están convirtiendo en una herramienta fundamental de los departamentos de formación en el acompañamiento al desarrollo de los profesionales. Toda la actividad formativa corporativa se organiza a partir de competencias profesionales, y despliega un conjunto amplio de posibilidades: utilización cada vez más de la formación interna como cadena de transmisión del oficio y la cultura corporativa, mayor tendencia en uso de formación on line y autoformación, la utilización del mando como responsable del desarrollo de su equipo, formación *on the job*, etc.

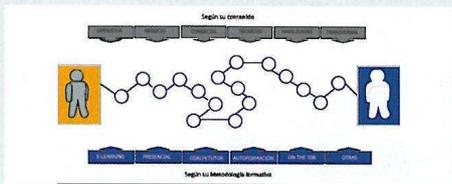
Dado el volumen de recursos formativos que permiten incidir sobre el desarrollo de los profesionales, se hace imprescindible estructurar un recorrido, un itinerario que, partiendo del mapa de competencias de la función, pueda organizar y secuenciar de manera planificada la formación de los profesionales. Los itinerarios se conciben como un conjunto de recursos formativos que acompañan y consolidan las competencias necesarias en el puesto. No se conciben como un empaquetado de cursos, sino como una hoja de ruta, dinámica, estructurada a partir del perfil o de la función, y que se extiende en el tiempo acompañando al profesional en su actividad desde el acceso hasta la consolidación en la función. Metodológicamente, en los itinerarios deben confluir estrategias pedagógicas variadas que multipliquen los efectos didácticos del proceso formativo, potenciando la transferencia de los aprendizajes al puesto y al desempeño profesional. Además, el reconocimiento y acreditación académica de los itinerarios representan una aportación de valor adicional, que incide en una mayor fidelización del talento en la organización.

Los itinerarios deben incorporar cursos, módulos y otras acciones que se orienten a la formación y el desarrollo en diferentes ámbitos:

- A nivel de operativa: formación sobre procedimientos, herramientas y aplicaciones (programas informáticos, de gestión, ...)
- Negocio: sobre productos y servicios corporativos, gestión del negocio, etc.
- Comercial: proceso de venta, gestión de clientes, marketing, etc.
- Técnicos: formación sobre aspectos técnicos, conceptuales, académicos de la función, del sector empresarial, etc.
- Habilidades: desarrollo competencias profesionales, habilidades directivas, etc.
- Aspectos transversales: idiomas, ofimática, LOPD, PRL, etc.

A nivel metodológico deben combinar diferentes formatos de cursos (según pretendamos incidir sobre conocimientos, habilidades, actitudes) como:

- *e-Learning*: cursos de carácter on line, cuya actividad se desarrolla en un entorno virtual de aprendizaje.
- Clases presenciales: sesiones donde se trabajan aspectos especialmente prácticos y vinculados a la puesta en práctica de habilidades (talleres, seminarios, *outdoor training*, etc.), y otros formatos presenciales de carácter informativo (conferencias, exposiciones, etc.)



- Sesiones de *coaching* / tutoría: acciones de acompañamiento o supervisión individualizadas.
- Acciones *on the job*: iniciativas y actividades que se realizan

en el puesto de trabajo o en otros espacios de la organización y que promuevan el desarrollo de ciertas competencias.

- Otras: realización de simulaciones, etc.

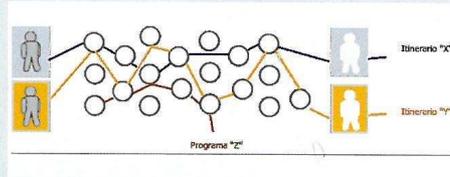
A su vez, estas acciones pueden tener un enfoque:

- Autoformativo: donde el empleado trabaja individualmente a partir de la utilización de recursos (manuales, píldoras *on line*, ...)
- Tutorizado: donde el trabajo –individual o grupal– es supervisado por un tutor, que orienta, acompaña y propone actividades complementarias.

Una vez diseñado el mapa de cursos, acciones y recursos formativos, establecemos y secuenciamos los itinerarios formativos para cada función o perfil profesional. En paralelo podemos crear programas específicos (que interrelacionan algunos módulos o acciones del itinerario) y que pueden posibilitar la formación continua o la actualización de otros profesionales o funciones.

A partir del diseño de los itinerarios formativos se establece y determina el reconocimiento de la experiencia y conocimientos ya desarrollados por los participantes. Este reconocimiento se realiza tanto respecto a la formación previa realizada con anterioridad, como a aquella formación convalidable por la experiencia profesional en la función, ya sean a nivel interno de la compañía o previa y externa, como en el caso de nuevas incorporaciones.

Así mismo, y a nivel de reconocimiento, los itinerarios se pueden diseñar a partir de un sistema de acreditación progresiva, que permita a los profesionales ir adquiriendo titulaciones de mayor reconocimiento académico a medida que acu-



mulan o superan programas, coincidiendo con su evolución en la carrera profesional.

Esta acreditación, además, puede ser realizada por la empresa de manera conjunta con una institución formativa de referencia en el mercado, transmitiendo así a los empleados la importancia que se otorga a la formación continua. Para ello la institución académica participará en el diseño de los itinerarios.

En caso que la empresa aporte recursos didácticos propios o externos a la institución certificante, ésta deberá realizar una valoración y validación de los mismos, que debe realizarse en tres dimensiones clave: a nivel académico, pedagógico y tecnológico. Este *audit* representa en sí mismo una oportunidad de mejora de la propia actividad de formación de la organización, que deberá visualizarse a partir de las propuestas, consideraciones y comentarios realizados tras el proceso de evaluación.

Además del análisis interno de los módulos, cursos y recursos formativos que compongan el itinerario, también conviene realizar un análisis externo, a nivel de mercado, para contrastar los itinerarios diseñados con la oferta existente desde escuelas de negocio, universidades o centros de formación al respecto. Este análisis permite ver la adecuación y alineación del itinerario corporativo con la tendencia de mercado.

En definitiva, los itinerarios formativos son una herramienta para enfatizar la apuesta de la empresa por la formación continua de sus profesionales.

Nueva técnica de team building: el "Body Percussion"

Es en tiempos difíciles cuando las empresas necesitan aun más fomentar el trabajo en equipo, ilusionar y premiar a sus empleados por su compromiso. Sewa Beats, compañía líder en el desarrollo de programas de aprendizaje empresarial interactivos mediante el ritmo y la percusión africana, ha ampliado su oferta con esta herramienta innovadora denominada "Body Percussion."

Este original y poderoso enfoque nace ante la necesidad para muchas empresas de tener acceso a programas de formación y coaching de equipos impactantes, asequibles y de alta calidad todavía más necesarios en estos momentos de cambios e incertidumbres.

Este programa permite, con medios sencillos, fomentar la motivación y la cohesión del grupo a través de una experiencia emocional e inspiradora basada en ejercicios rítmicos acompañados de instrumentos melódicos africanos. El trabajo se desarrolla en equipos de 20 a cientos de personas que utilizan su cuerpo y su voz para crear una pieza musical.

Según Pascale Marcou, socia directora de Sewa Beats en España, "la percusión corporal, o 'cómo crear música con menos recursos', demuestra de manera eficaz cómo un equipo puede conseguir un resultado inmediato y satisfactorio cuando cada uno está a la escucha de los demás, concentrado y comprometido. Se trata de una manera distinta, pero muy poderosa para transmitir mensajes a través de experiencias emocionales en las empresas."

En tiempos de crisis, las sesiones de Body Percussion han demostrado ser realmente efectivas para motivar a los empleados que en la mayoría de las ocasiones están pasando épocas de gran tensión e incertidumbre. Fomenta el compromiso individual y ayuda a transmitir mensajes corporativos claves en tiempos de recesión mejorando la productividad y el rendimiento de los empleados y de los equipos de trabajo. Ernst & Young, Volvo, Swiss Com, Nestlé o Telefónica son algunas de las empresas que ya han comprobado el efecto benéfico de esta herramienta en sus equipos.

