

GESTIÓN HUMANA

Venezuela - Año 9 - 2013 - No. 25

La Estrategia es la Gente..!

Una mirada a la Gestión Humana en Venezuela

Evolución y Tendencia de la Gestión Humana

Captación y Retención del Talento Humano

Desarrollo del Talento Humano

Remuneraciones y Beneficios

Relaciones Laborales y Sindicalismo en Venezuela

Seguridad y Salud Laboral

beneficios, seguridad, alinear, liderazgo, gasto, creatividad, innovación, huelga, formación, industria petrolera, empresas nacionales, métodos, nuevos enfoques, evolución, huelga, liderazgo, industria petrolera, captación y retención, beneficios, adaptación, resiliencia, socialista, alinear, evolución, metodologías, emigración, procedimientos, cambio, relaciones industriales, talento, demandas, remuneraciones, desempleo, capacitación, experiencia, gasto, metodología, zonas industriales, formación, crisis, tecnología, procesos, polarización, corrupción, alinear, cambio, emigración, procedimientos, cambio, relaciones industriales, talento, demandas, remuneraciones, desempleo, capacitación, experiencia, gasto, metodología, zonas industriales, formación, crisis, tecnología, procesos, polarización, corrupción, alinear, cambio

TU ENERGÍA CONFIABLE EN TODO MOMENTO



 DURABILIDAD

 SERVICIO

 GARANTÍA





Aportamos Soluciones Acertadas de Personal

Permítanos ser su Aliado en Gestión Humana


- **Suministro de Personal**
- **Outsourcing de Servicios**
- **Reclutamiento y Selección**
- **Consultoría en RRHH**



J-29865862-2

 @ASAP_News

 ASAP VENEZUELA

 ASAP VENEZUELA

Oficinas: Caracas – Maracay - Valencia – Barquisimeto- Maracaibo – Maturín – Puerto La Cruz – Puerto Ordaz
www.asap.com.ve - Teléfono. (0212) 286.72.22 - Email : contacto@asap.com.ve



Gimón & Asociados



Gimón y Asociados felicita a la
Asociación Venezolana de Gestión Humana
en su 50 Aniversario

www.gtabogados.net

Sumario



08 **Evolución y
Tendencia de la
Gestión Humana**
Hoy en día aún persiste el reto
de poder entender cómo la
crisis ha impactado la función
de gestión humana.

16 **Captación y
Retención del
Talento Humano**
En opinión de los
profesionales del área de
Headhunting, la demanda de
talento seguirá activa a pesar
del entorno actual.

20 **Desarrollo del
Talento Humano**
El gran desafío que
comparten clientes y
proveedores, es el demostrar
la relación existente entre la
inversión de cada bolívar, en
formación de personal.



24 Remuneraciones y Beneficios
Pretendemos mostrar una perspectiva sobre las fuentes de la remuneración del trabajo en Venezuela.

30 Relaciones Laborales y Sindicalismo en Venezuela
Para poder entender las actuales Relaciones Laborales en Venezuela tenemos que entender lo que ha venido pasando a nivel político en las últimas décadas.

36 Seguridad y Salud Laboral
La Seguridad y la Salud Laboral surge en Venezuela como tópico importante de discusión.

40 Próximos Eventos 2014

Director Editor:
Yleana Corredor

Gerente Editorial:
Emilse Plata

Comité Editorial:
Yleana Corredor, Emilse Plata, Hugo
Urdaneta

Revisión:
Yleana Corredor

Colaboradores:
Raúl Briceño, Hugo Urdaneta, Jorge
Caridad, Yleana Corredor, Fernando
Sánchez Arias, José Manuel Gimón,
Jorge Dezerega

Diseño Grafico:
Itmedia

Impresión:
Grupo Intenso

Distribución:
Asociación Venezolana de Gestión
Humana

Comercialización:
Asociación Venezolana de Gestión
Humana
Centro Comercial el Recre, Torre Sur,
Piso 9 Ofrc. 9-7 Av. Venezuela de Bello
Monte. Caracas
Tlf: (582) 762.83.55 / 762.20.43
Fax (582) 763.20.01
Web: www.avgh.org.ve
E-mail: informacion@avgh.org.ve
Twitter: @avgh_oficial - Facebook
- LinkedIn

La revista GESTIÓN HUMANA no se
hace necesariamente solidaria con los
conceptos emitidos por los entrevis-
tados o articulistas

Afiliada a:



Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana



WFPMA

Editorial

En el marco del 50º aniversario de la Asociación Venezolana de Gestión Humana, con gran placer traemos esta nueva edición de la revista Gestión Humana, cuyos contenidos siempre han sido una referencia para los profesionales del área.

En esta edición quisimos dar una Mirada a la Gestión Humana en Venezuela, a través de distintos profesionales expertos en diversas áreas de la Gestión Humana, es así como Hugo Urdaneta, nos habla de la evolución y tendencia de la Gestión Humana en el país, haciendo un recorrido desde sus inicios, cuando la función era eminentemente transaccional, hasta nuestros días, donde los retos son cada vez más complejos y demandantes para un profesional integral, que pueda apoyar y dar soluciones al negocio donde trabaja, así mismo, más adelante Hugo nos conversa de las Relaciones Laborales y el Sindicalismo en Venezuela, tema estratégico para los líderes de las organizaciones.

Por otra parte, Jorge Caridad, nos comenta los retos que enfrentan las empresas para captar y retener los talentos, donde los esquemas atractivos de compensación juegan un papel fundamental y han desplazado a otros esquemas de retención, y el desarrollo de los talentos es un factor clave para garantizar la generación de relevo de las compañías.

Así mismo, Fernando Sánchez-Arias, nos aproxima de una manera muy interesante al mundo del desarrollo del talento, mostrándonos la diversidad de opciones con las que contamos en el país.

Dentro del campo de las Remuneraciones y Beneficios, Raúl Briceño, nos muestra cómo es la tendencia actual en el país, haciendo una comparación entre la estructura salarial del sector público y privado, entre otros puntos de interés.

Para finalizar, José Manuel Gimón, nos da su visión de la Seguridad y la Salud Laboral, mostrándonos la evolución de esta área, donde hoy en día, contamos con un marco regulatorio un tanto complejo de administrar.

En la Asociación Venezolana de Gestión Humana, seguimos empeñados en dotar a nuestros agremiados de las herramientas que les permitan afrontar la realidad

de la Gestión Humana en Venezuela, es por ello que en estos 50 años hemos contribuido en la creación, desarrollo y adaptación de las mejores prácticas de gestión humana, a través de Congresos, Seminarios y diferentes opciones educativas, suscribiendo alianzas con diversas instituciones y empresas públicas y privadas, lo que nos ha permitido ser un referente en materia de Gestión Humana, dentro y fuera de nuestro país. Así mismo, hemos desarrollado estudios que han contribuido a fortalecer la función de Gestión Humana de las organizaciones, tales como la Encuesta Nacional de Salarios, Estudios Comparativos de Contratos Colectivos de Trabajo, Perfil de Competencias de los Profesionales de Gestión Humana, Responsabilidad Interna en las Organizaciones, entre otros.

Es propicia la ocasión, en nombre de la Asociación Venezolana de Gestión Humana, para agradecer el respaldo de todas las instituciones, empresas y personas que durante estos 50 años nos ha acompañado en esta fascinante labor y sobre todo a nuestros fundadores que tuvieron la visión de crear la Asociación Nacional de Relaciones Industriales, ANRI, denominación con la que funcionamos 43 años, y que luego de un profundo proceso de transformación cambió su denominación en el año 2005 a Asociación Venezolana de Gestión Humana, AVGH.



Yleana Corredor
Presidente Consejo Consultivo 2011 - 2013
Asociación Venezolana de Gestión Humana



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

PLANES DE AFILIACIÓN 2013 - 2014



Afiliarse a la Asociación Venezolana de Gestión Humana es actualmente la mejor decisión gerencial con las mejores Ventajas y Valor para usted y su empresa.

¿Qué es Asociación Venezolana de Gestión Humana (AVGH)?

La Asociación Venezolana de Gestión Humana, fue creada el 30 de Julio de 1962 como una Asociación sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia, que se afianza cada día más, sobre el principio de que los Recursos Humanos son el eje central de las Organizaciones y por ello, está dedicada a promover acciones que contribuyan al conocimiento y desarrollo del hombre y de la mujer en su situación laboral.

Esta Asociación es estrictamente de carácter profesional y sus relaciones, así como sus opiniones, están orientadas bajo esta premisa.

Misión:

Contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de las prácticas de gestión humana y en la construcción de espacios para el fomento de relaciones humanas productivas en el contexto de las organizaciones e instituciones.

Las empresas públicas y privadas en Venezuela necesitan profesionales de Gestión Humana altamente capacitados, con acceso a información, investigaciones y estudios de absoluta actualidad; como herramientas útiles para apoyar el éxito de sus organizaciones.

SER ASOCIADO A LA AVGH

Son asociados todas aquellas personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, cuya solicitud de afiliación haya sido aprobada por la Junta directiva Nacional, siempre que previamente se haya cumplido con los requisitos estipulados por estos estatutos, reglamentos y otras disposiciones que ha tal efecto sean aprobados por la Asamblea General y/o por la Junta Directiva Nacional.

PLANES DE AFILIACIÓN AVGH AÑO 2013 - 2014

- **Beneficios Plan Corporativo Premium**
Inversión BF. 8.250 + IVA (se afilia la persona jurídica)
- **Beneficios Plan Corporativo Básico**
Inversión Bs. 3.250 + IVA: (se afilia la persona jurídica)
- **Beneficios Afiliación Individual**
Inversión Bs. 500 + IVA (se afilia la persona natural)
- **Beneficios Afiliación Académica Estudiante**
Inversión: BF. 300,00 + IVA (se afilia la persona Natural Estudiante)
- **Beneficios Afiliación Académica Profesores**
Inversión BF. 400,00 + IVA (se afilia la persona Natural)

La Asociación Venezolana de Gestión Humana le reitera a todos sus afiliados y relacionados, el compromiso de continuar trabajando a favor del crecimiento y fortalecimiento del capital humano en Venezuela.



Nueva Junta Directiva

De izquierda a derecha: Pablo Marval, Arianna Martínez, César Farrera, Judith González, Pasquale Caruso, Lizeth Hernández, María Isabel Molina de Martínez Alejandro Ascanio S. y Carmen Edith de Ron



Presidente Honorario Vitalicio	Juan Vicente Vera	
Presidente del Consejo Consultivo	Alejandro Ascanio S.	
Presidente	Arianna Martínez	Empoderarte C.A.
Vice-Presidente	César Farreras	Acumuladores Duncan
Tesorera	Pasquale Caruso	Toyota Services de Venezuela
Secretaria	María Isabel Martínez	Wendy
Director	Pablo Marval	Empresas Polar
Directora	Lizbeth Hernández	Seguros Caracas
Directora	Judith González	Banco Exterior
Directora	Carmen Edith de Ron	Organización Cisneros
Comisario	Nancy Useche	
Directora Ejecutiva	Emilse Plata	

DESAFÍOS DE LA NUEVA JUNTA DIRECTIVA AVGH 2013/ 2015

El gran desafío de la nueva Junta Directiva AVGH 2013-2015 es contribuir con el desarrollo y fortalecimiento exitoso de la Gestión Humana en Venezuela, el impulso e intercambio de mejores prácticas, así como la construcción de espacios para el fomento de relaciones humanas productivas.

Entre los múltiples desafíos, quizás los más importantes, que se plantea esta nueva Junta, son:

1. Impulsar el nuevo rol de las áreas de Gestión de Personas, como las responsables de desarrollar lineamientos, escenarios y ambientes para aumentar el principal capital que tienen las organizaciones del siglo XXI:

El Talento;

2. Generar en las empresas el compromiso por retener el talento de las mujeres y hombres que tienen la tentación de salir del país. Las empresas tienen la responsabilidad moral de convertirse en espacios en los que las personas sientan que merece la pena estar y contribuir a engrandecer el país.

3. Animar a un diálogo más allá de cualquier posición para que nuestro país supere los enfrentamientos y regrese a la colaboración. Es en la comunidad en donde las personas alcanzamos nuestra máxima dimensión como seres humanos.

Para el logro de estos desafíos convocamos, de manera amplia y plural,

a la participación activa de todos los profesionales de gestión humana y a quienes dirigen las organizaciones, públicas y privadas, en el país.

Arianna Martínez Fico



ALQUILER DE SALONES PARA SUS REUNIONES

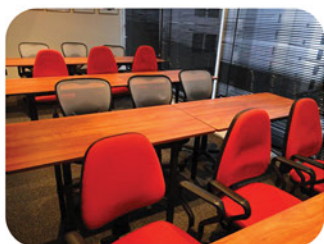


EL ENTORNO APROPIADO PARA SUS NEGOCIOS..!

Organice sus jornadas de trabajo, concrete negocios, realice entrevistas y desarrolle capacitaciones en un entorno profesional y con todos los recursos técnicos y administrativos adaptados a sus necesidades y requerimientos.



Asociación Venezolana de Gestión Humana



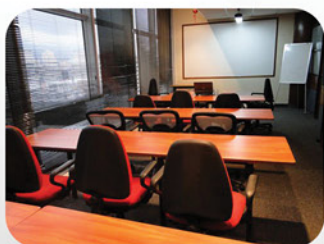
¿Por qué alquilar un salón en la AVGH?

- Servicio especializado y Personalizado
- Periodos flexibles
- Costos mucho más económicos
- No se requieren garantías a la hora de firmar el convenio
- No se necesita inversión inicial
- Por la excelente ubicación



¿Qué tipo de compañías utilizan nuestros servicios?

Desde grandes multinacionales hasta pequeños emprendedores encuentran la solución a sus problemas de infraestructura y de servicio en AVGH, gracias a la flexibilidad de nuestros planes y plazos de contratación.



¿Qué plazos de contrato ofrecemos?

Somos muy flexibles, ofrecemos plazos desde un día o jornada día hasta 6 meses de contratación.



¿AVGH cuenta con el alquiler de oficinas y salones por diferentes horarios?

Si. Brindamos la solución en oficinas a medida que usted necesite y se adapte mejor a su modelo de negocio: por día, jornada completa, alquiler semanal, mensual, etc.



¿Están nuestras salas de reunión completamente equipadas?

Sí, nuestras salas de conferencia, reunión y entrenamiento tienen conexión a Internet, pantallas planas para que realice sus presentaciones con toda la comodidad, y PROXIMAMENTE equipos de video conferencia con lo último de la tecnología.

¿Qué necesita llevar con usted para comenzar a trabajar en su nueva oficina?

¡Solo su maletín! Tenemos muebles de oficina a medida, iluminación, cafetería, equipamiento audiovisual y todo lo que una oficina debería tener.

¿Cuentan con algún Sistema de Oficina o Sala EXPRESS para actividades con pocas personas y de corto tiempo?

Correcto tenemos salas pequeñas para actividades puntuales con un máximo de capacidad de 6 personas con todas las facilidades multimedia, la cual está disponible en cómodos horarios y según sus requerimientos.

Contáctenos:
Asociación Venezolana de Gestión Humana
Teléfonos: 0212-7628355 / 7622043

E-mail: informacion@avgh.org.ve
Web: www.avgh.org.ve
Síguenos por:   

EVOLUCIÓN Y TENDENCIA DE LA GESTIÓN HUMANA

Autor: Hugo Urdaneta
hu.consulting@gmail.com

El nacimiento de la Gestión Humana en Venezuela está muy ligado a la industria petrolera.

Antes de iniciarse la explotación petrolera nuestro país era una sociedad rural, con relaciones de producción cuasi feudales. Predominaban explotaciones agrícolas familiares no tecnificadas.

Sólo es a partir del descubrimiento y explotación del petróleo en la década de los años 40 del siglo pasado, que podemos hablar de un desarrollo industrial en el país.

Esta explotación era realizada exclusivamente por empresas extranjeras principalmente norteamericanas y holandesas.

Son justamente estas mismas empresas las que conforman los primeros depar-



tamentos de relaciones industriales, para poder administrar las nacientes necesidades de contratación y administración del personal extranjero y nativo que se incorporaba a la naciente industria petrolera.

Los primeros gerentes o jefes de relaciones industriales fueron personas extranjeras, ya que en el país no existían universidades que formaran talento en carreras relacionadas con la administración de personal.

Con los años las mismas trasnacionales del petróleo empiezan a formar internamente al personal venezolano que empieza a ocupar los primeros cargos de importancia en los departamentos de relaciones industriales.

Los primeros profesionales venezolanos que se incorporaban a la industria petrolera en posiciones de relaciones industriales, por lo general no eran formados en carreras sociales, ya que al no existir un desarrollo empresarial, las universidades no formaban profe-

sionales para este tipo de carreras. Tuvieron las empresas que formar otros profesionales en relaciones industriales y administración de personal.

Las empresas petroleras fueron entonces pioneras en los procesos de formación y entrenamiento en el trabajo, así como el desarrollo de personal y la sucesión gerencial.

Las mejores escuelas técnicas y gerenciales estaban dentro de las multinacionales del petróleo. Esto permitió suplir las carencias de instituciones universitarias e institutos técnicos en la formación del personal que requería la industria.

Esta práctica continuó por muchos años como parte de las políticas de formación y desarrollo de personal, aun cuando ya comenzaban las universidades venezolanas a formar personal en carreras administrativas muy vinculadas a la gestión del personal.

Fueron las grandes trasnacionales

de la época como la Exxon, Shell, Texaco e ntre otras las que trajeron e implementaron las primeras políticas, procesos, procedimientos y tecnología relacionada con la gestión y administración de personal.

Esta situación hacía que el personal que laboraba en los departamentos de personal y de relaciones industriales de las empresas petroleras estuviese tan actualizado en materia de conocimientos y prácticas de administración de personal como sus pares en las mismas compañías en los países de origen.

En los años 70 y 80 era normal las comunicaciones telefónicas entre oficinas de las empresas petroleras en Venezuela con cualquier teléfono en los Estados Unidos y Europa gracias a las redes privadas con que contaban esas empresas, en todo caso muy superiores a cualquier red telefónica pública en América Latina.

Inclusive existía un incipiente correo

Hugo Urdaneta
Ex Presidente de AVGH
HU Consulting



“ANRI nace gracias a la iniciativa, apoyo y esfuerzo de un grupo de gerentes petroleros y de algunas de las incipientes empresas privadas que se habían conformado.

ANRI llegó a obtener tal importancia que para muchas empresas grandes era parte importante del desarrollo que sus gerentes y ejecutivos de recursos humanos fueran parte de la directiva de la asociación.”

electrónico interno cuando ni se pensaba comercialmente en la internet que tenemos hoy en día.

Otra gran ventaja con que contaron las primeras personas que se formaron y crecieron en los departamentos de relaciones industriales de estas compañías era el aprendizaje del idioma inglés, lo que les permitía poder acceder a entrenamientos, libros y revistas que se editaban en los Estados Unidos sobre temas de gestión humana y que por supuesto estaban escritos en su mayoría en inglés.

El proceso de captación, reclutamiento y selección de personal que las empresas petroleras mantenían era de primer orden. Acuerdos con universidades, becas de estudio en ese momento eran políticas muy novedosas y nunca vistas en el país. Adicionalmente los departamentos de empleo realizaban giras por los países más desarrollados visitando universidades para captar tempranamente estudiantes venezolanos de manera de contratarlos para las empresas.

Podemos concluir en esta parte que es gracias a la industria petrolera que nace, crece y se desarrolla en el país

la función de Gestión Humana.

El Proceso de Industrialización

Así como la industria petrolera trajo inmensas ventajas y oportunidades también empezó a generar algunos problemas sociales colaterales.

La emigración de personas que vivían en las zonas rurales comienza a desplazarse del campo a las ciudades buscando mejores ingresos económicos, oportunidades de educación para sus hijos y una mayor salubridad.

Se generaron cinturones de miseria en las ciudades más grande del país. La actividad petrolera no puede absorber a todas las personas que se desplazaban a las ciudades.

Para la década de los 60's comienza el proceso de industrialización del país, que consistía en la sustitución de muchos de los productos que se importaban por productos producidos en el país.

Esta política era necesaria no sólo por motivos económicos, sino como se dijo antes para generar fuentes de empleo productivo en los distintos centros poblados.

Se fundan las primeras empresas nacionales venezolanas y llegan también al país muchas trasnacionales a instalar fábricas, para producir localmente lo que antes se importaba.

Nacen las zonas industriales, espacios especiales en muchos casos en las afueras de las ciudades donde las empresas tendrían facilidades económicas y de infraestructura para funcionar.

Se fundan en el centro del país los primeros estudios universitarios para formar a nivel profesional licenciados en relaciones industriales.

La profesión de administración de personal y posteriormente de recursos humanos comienza a tener un auge tremendo.

Nace la Asociación Nacional de Relaciones Industriales (ANRI), la que hoy en día es la Asociación Venezolana de Gestión Humana (AVGH).

ANRI nace gracias a la iniciativa, apoyo y esfuerzo de un grupo de gerentes petroleros y de algunas de las incipientes empresas privadas que se habían conformado.

ANRI llegó a obtener tal importancia

que para muchas empresas grandes era parte importante del desarrollo que sus gerentes y ejecutivos de recursos humanos fueran parte de la directiva de la asociación.

La Diversificación

Con la industrialización, y la industria petrolera creciendo, el sector público empieza a crecer y comienza también a desarrollarse el sector comercial.

Este nuevo boom industrial, comercial, y del sector público hizo más diversa la función.

Ya no sólo eran los petroleros los que trabajaban los temas relacionados con el talento en la organización, otros sectores como el automovilístico con la instalación de ensambladoras en el país, empresas de alimentos, cementeras, bebidas, entre otras empiezan a ocupar también una posición de vanguardia en el desarrollo de la gestión humana en el país.

Las nuevas empresas de manufactura, consumo masivo, construcción, telecomunicaciones, banca, finanzas y ministerios e instituciones públicas generan necesidades de dar respuestas a las necesidades de su personal.

El país se llenó de empresas grandes y medianas. En el occidente y el oriente del país la presencia de las empresas petroleras, que empezaron a generar muchas otras compañías de servicio y transporte. En el centro del país el desarrollo industrial manufacturero y de consumo masivo se fortalecía en los estados Carabobo y Aragua. En Guayana, al sur este del país se desarrollan las empresas relacionadas con el sector minero, hierro, acero, aluminio, bauxita, metales preciosos, diamantes entre otras, que generan uno de los mayores complejos industriales de la región. En el resto del país el campo comienza a industrializarse naciendo la agroindustria.

A la par que el país se industrializaba, en la capital se instalaban muchas de las oficinas administrativas desde la cual se gerenciaban las operaciones de la empresas en el interior. Se convertía la capital del país, Caracas, en el epicentro desde la cual muchas empresas dirigían y coordinaban las funciones de gestión humana.

Eso lleva a que ANRI aunque había nacido en el centro del país, se instale hasta nuestros días en la ciudad de Caracas.

Época de Oro

La fortaleza de las empresas petroleras, las nuevas industrias producto del proceso de sustitución de importaciones, el desarrollo del sector bancario y financiero, el explosivo crecimiento de la industria pesada y minera en Guayana y la nueva agroindustria, hicieron que la Asociación Nacional de Relaciones Industriales (ANRI) tuviera un prestigio nacional e internacional, que la llevo a asumir el reto de organizar para el año 1998 un Congreso Mundial de Recursos Humanos en la ciudad de Caracas.

Nuevas facultades de relaciones industriales fueron fundadas para poder formar la creciente demanda de personal para ocupar las vacantes que se abrían en las nuevas empresas. Durante las décadas de los 70's y 80's el país crecía de tal manera que fue necesario crear un plan de becas llamado "Gran Mariscal de Ayacucho" para formar venezolanos en las mejores universidades del mundo en carreras técnicas, licenciaturas y post grados ya que la formación en las universidades locales era insuficiente.

Fueron muchos los que regresaron a los países formados o especializados



en universidades norteamericanas y europeas en carreras y post grados relacionados con la gestión humana.

Esta formación en las grandes universidades, adicionalmente al dominio de otros idiomas le dio un impulso a la función de gestión humana en el país, colocándola en los primeros puestos de la región.

La nueva realidad, en donde la competencia por atraer y contratar el mejor talento se hace más fuerte, hace que función de gestión humana alcanza un avance extraordinario.

Algunos ejemplos:

A nivel de selección se instalan en el país las grandes firmas internacionales encargadas del headhunting, lo que posteriormente hace que de esa experiencia se formen nuevas firmas nacionales.

Los departamentos de selección se llenan de psicólogos, sociólogos, relacionistas industriales, se contratan y diseñan instrumentos de evaluación psicológica, se implementan nuevas técnicas de entrevista y selección. La selección del talento pasa a ser de un proceso intuitivo a otro más técnico.

A nivel de desarrollo gerencial la metodología y tecnología utilizada por la industria petrolera y de otras multinacionales, comenzó a difundirse a otras empresas. La planificación de carrera, la sucesión gerencial, la

estimación de potencial, entre otros, fueron términos de uso común en muchas empresas, que les permitía una ventaja competitiva para desarrollar planificada y aceleradamente a su talento, así como ser un polo de mayor atracción para los jóvenes profesionales.

A nivel de entrenamiento es quizá donde hay un aceleramiento mayor, las empresas necesitaban formación acelerada a todos los niveles. El gobierno crea el Instituto Nacional de Capacitación Empresarial (INCE) dedicado a la formación a distintos niveles tanto técnico como administrativo, merece destacar la formación en artesanías básicas para la industria como soldadura, tornería, mecánica, entre otras.

El INCE cumplió en su momento un papel fundamental en el desarrollo industrial de la pequeña y mediana empresa en el país. Adicionalmente su programa de aprendices y pasantes fue modelo en la región.

También las universidades visualizan esta necesidad y empiezan a nacer maestrías, programas avanzados, cursos profesionales en distintas áreas. Esto fue de vital importancia ya que de alguna manera las empresas empiezan a delegar más la formación en terceros.

Al mismo tiempo surge una nueva actividad y oportunidad de nego-

cios de brindar productos y servicios de entrenamiento a las empresas. Se crean empresas de consultoría y entrenamiento, muchas de ellas formadas por antiguos empleados de las grandes empresas.

En el área de relaciones laborales a los contratos petroleros que beneficiaban a un número importante de trabajadores, se le sumaban los contratos de las empresas de Guayana y los de las grandes empresas automotoras, cementeras y de consumo masivo del centro del país.

Escritorios de abogados multinacionales y nacionales se establecieron para atender la creciente demanda. Las universidades establecieron programas de maestrías y especializaciones en materia laboral. Un número considerable de consultores externos en negociación y manejo de relaciones laborales comienzan a ofrecer servicios de alta calidad para apoyar el cada día más complejo manejo de las relaciones laborales.

En el campo de la remuneración desde un principio la industria petrolera lo manejó con la tecnología de punta para esa época. El uso de descripciones y valoraciones de cargos, niveles salariales, tabuladores, estudios de mercado son parte común en las grandes y medianas empresas del país.

“El INCE cumplió en su momento un papel fundamental en el desarrollo industrial de la pequeña y mediana empresa en el país. Adicionalmente su programa de aprendices y pasantes fue modelo en la región.”

La Crisis

Durante los 90's el país empieza a sufrir las consecuencias del modelo de explotación rentista petrolero, que aunque en un principio sirvió para el inicial desarrollo industrial no terminaba la economía de romper con la dependencia de las exportaciones petroleras. El país vivía una especie de montaña rusa que subía cuando los precios de los hidrocarburos eran altos y bajaba cuando los precios caían.

A finales de los 90's el precio del petróleo cae a récords no antes vistos. La situación política que ya venía en una crisis terrible de legitimidad de los partidos políticos tradicionales y de las instituciones esenciales como eran el Congreso de la Nación y la Corte Suprema de Justicia. De esta crisis de legitimidad era parte la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV).

La corrupción carcomía a los partidos políticos y las principales instituciones. Un país que se vanagloriaba de contar con un alto porcentaje de clase media profesional y prospera, que a diferencia de otros países de la región nunca había sufrido de crisis económicas importantes, se encontraba de pronto en medio de un huracán que la empujaba a la pobreza o en todo caso a una precariedad para disponer de los servicios y beneficios a los que aspira toda clase media: un trabajo decente, vivienda, vehículo, salud, educación y seguridad física.

Eran muy preocupantes los resultados que arrojaban los estudios y encuestas a la población.

La gente estaba dispuesta a cualquier cambio político, incluso a poner en riesgo el régimen político democrático siempre y cuando se acabara con la corrupción, y mejoraran los índices económicos y sociales.

El malestar crecía en la medida en



que la gente se percibía que vivía en un estado petrolero muy rico, aunque en ese momento no lo fuese, en condiciones económicas no acordes con esa riqueza del país, un sentimiento de injusticia al percibir que el problema era de un injusto reparto de las ganancias petrolera y no un problema de no haber producido la suficiente riqueza no petrolera que nos blindara en caso de crisis de los precios petroleros.

Los trabajadores veían mermado su ingreso económico, y por primera vez en la historia el desempleo empezaba a sentirse.

Venezuela por muchos años era una sociedad prácticamente de pleno empleo, tanto así que era el lugar más atractivo de la región de inmigración y refugio para profesionales y no pro-

fesionales de países del Caribe y de toda Latinoamérica hispana, sometidos a crisis económicas y a gobiernos totalitarios de corte militaristas.

Por primera vez el país vivía el flagelo de la inflación y el desempleo, lo que afectó enormemente la función de gestión humana en las empresas.

El estado todopoderoso ante la crisis de los precios petroleros inicia un proceso de privatización de algunas empresas del área telecomunicaciones y minería. Por otro lado algunas empresas nacionales son vendidas a empresas internacionales que contaban con más músculo financiero y administrativo.

Este proceso de privatización da un nuevo impulso a la función de gestión humana, ya que las nuevas empresas

privadas operadas por multinacionales lo primero que hacen es darle foco a la función de administración del talento humano, nuevos reclutamientos, entrenamiento intensivo, compensación más agresiva, nuevas demandas laborales, son entre otros temas.

A pesar de estos cambios una crisis moral, política, económica y social estaba incubándose.

El auge de los precios petroleros

Con el inicio del nuevo siglo los precios petroleros se disparan a precios nunca antes vistos, por encima de los 100 dólares por barril.

Para el país esto significa un inesperado ingreso de divisas con la consecuente "borrachera" y festín que siempre produce el recibir un caudal de recursos que no son producto del trabajo, el esfuerzo y el ahorro.

El nuevo gobierno socialista de izquierda, que recién ha llegado al poder comienza un proceso de estatización de empresas privadas, por la vía de la compra y de las expropiaciones.

La presencia de amplios recursos económicos, no mitigaba la crisis política en que estaba sumido el país. Dos proyectos contradictorios, el del gobierno socialista, apegado a los grupos radicales de izquierda y a la guerrilla de los 60, que propiciaba la estatización, que atacaba a la empresa privada por ser fuente de explotación, centralista y militarista, y por otro lado la oposición, apegada a los partidos democráticos tradiciones, está en contra de la estatización desmedida, apoya la empresa privada, descentralizado y civilista.

En fin dos visiones hasta ahora contrapuestas que han sumido al país en una profunda polarización y crisis hasta nuestros días.

Esta polarización llevó al Paro Petrolero

de 2002-2003, conocida como a la mayor huelga patronal de la historia latinoamericana.

Para el gobierno no era un paro, sino un sabotaje petrolero, con el objetivo de derrocar al gobierno.

A la huelga petrolera se sumaron posteriormente en solidaridad, las máximas centrales de patronos (Fedecamaras) y de trabajadores (CTV).

La huelga petrolera y general, pese a su histórica duración, finalmente no cumplió ninguno de los objetivos que se planteó. El gobierno ordenó un despido general de todos los trabajadores petroleros directos o indirectos, que participaron en la huelga.

Se dice que más de 32.000 trabajadores directos e indirectos fueron despedidos. Este despido masivo conllevó prácticamente a la desaparición de todo el sistema de gestión humana de la empresa petrolera. Sus iniciales políticas, normas, procesos, procedimientos y demás sistemas, hoy no existen.

Los trabajadores petroleros despedidos han sido perseguidos, tildándolos de apátridas, saboteadores, traidores a la patria y hasta terroristas. Tienen

prohibido el trabajar directa o indirectamente con cualquier dependencia o institución del estado.

Ese talento despedido, la mayoría hoy en día se encuentra fuera del país, muchos se quedaron y se encuentran en empresas privadas, en actividades de consultoría, negocios personales y los que no tuvieron que abandonar el país.

Paradójicamente, lo que veíamos como espectadores en los 60's 70's y 80's con nuestros vecinos lo vivimos ahora como protagonistas con nuestro talento.

El efecto inicial de los precios altos petroleros, poco a poco se han venido esfumando producto del crecimiento descomunal del gasto público.

El efecto de las políticas económicas, control de precios, control de cambio, criminalización de la empresa privada, nuevas legislaciones en materia laboral y comercial, podemos resumirlas en las cifras que para este año 2013 arroja CONINDUSTRIA, que en los últimos 10 años se han reducido en un 50 % las empresas manufactureras del país.

Esta cifra nada despreciable ha traído como consecuencia el éxodo de muchos profesionales al exterior,



entre ellos muchos gerentes y especialistas vinculadas a la función de gestión humana.

En estos últimos años la función de gestión humana:

Se ha descapitalizado por el proceso de emigración del talento. En Venezuela a diferencia de otros países, sólo ha emigrado el personal profesional.

La función de gestión del talento humano en las empresas públicas, se ha politizado, y ha perdido mucha experticia técnica y gerencial, así como sus políticas, normas y procesos, muchos de ellos desarrollados durante la época que fueron empresas privadas nacionales o multinacionales.

La desinversión en las empresas ha

hecho necesario la creatividad e innovación en materia de gestión humana, por no contar hoy en día con los presupuestos necesarios para invertir en conocimientos, sistemas y nueva tecnología.

La alta polarización y crisis ha generado alta conflictividad laboral, haciendo necesario que los procesos y situaciones relacionados con las relaciones laborales sean prioritarios y estratégicos en muchas empresas.

El desempleo ha conllevado a que el talento busque formarse cada vez más de manera de poder competir en el mercado laboral.

La formación nacional ha sustituido la internacional debido a la crisis económica, la devaluación y el control cambiario.

Los Retos

Entre los retos más importantes que tenemos actualmente en Venezuela en materia de gestión del talento podemos mencionar:

- Retener al personal estratégico y de alto potencial, en una situación de fuga de talentos en el país.
- Desarrollar esquemas de remuneración competitivos en una economía inflacionaria y sin crecimiento.
- Lograr mantener al talento enfocado y motivado en un entorno de crisis económica, política y social.
- Desarrollar un sólido liderazgo a nivel gerencial y supervisorio que sea capaz de lidiar con la compleja situación de conflictividad laboral.


Conclusiones

- 1.- La función de Gestión Humana nació gracias a la industria petrolera, pero pronto gracias al proceso de industrialización y modernización del país creció y se expandió hasta ocupar un importante papel en las empresas.
- 2.- La renta petrolera aunada a la creciente industrialización permitió atraer al país conocimientos, tecnologías, talentos de otros países que consolidaron rápidamente la función.
- 3.- El sector empresarial privado ha tenido un quiebre importante en los últimos 10 años, lo cual ha afectado enormemente la gestión humana.
- 4.- La crisis moral, política, social y económica, hace necesario repensar la función, lo que genera retos de inmensas proporciones. Nuevos enfoques y estrategias se requieren para fortalecer a las empresas en un ambiente de crisis
- 5.- Hoy en día aún persiste el reto de poder entender cómo la crisis ha impactado la función de gestión humana, y cómo poder visualizar las oportunidades que ofrece la misma para potenciar la gestión del talento.

CAPTACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor: Jorge Caridad

Hoy en día, dada la mencionada restricción de talento calificado disponible en algunas áreas funcionales / industrias, las organizaciones han tenido que desarrollar importantes y creativas políticas – estrategias orientadas a la motivación y preservación de su recurso humano.



La gerencia venezolana ha sido caracterizada por su elevado nivel de capacitación académica (en los mandos altos y medios es común encontrar profesionales con grados universitarios, postgrados o especializaciones), juventud (entre 28 y 38 años para posiciones medias y entre 39 y 50 años para posiciones altas), y adaptabilidad a los cambios (durante los últimos 20 años los cambios políticos, económicos, y sociales marcaron la pauta en el desenvolvimiento del rol gerencial, y en

general del personal en los distintos niveles, funciones, y rama de industrias / negocios).

A pesar de la importante migración de talento (sobre todo en el rango de gerencia media y alta gerencia) experimentada durante los últimos años a causa de los acentuados impactos socio-económicos Venezuela, aunque reducida aun conserva una aceptable oferta de recursos humanos calificados en la mayoría de las funciones y ramas de industria. No obstante en algunos casos, relativos a cargos / funciones muy especializados o particulares la demanda ciertamente supera la oferta y se dificulta mucho la identificación de talento.

Dado el escenario antes mencionado muchas organizaciones han tenido que romper paradigmas y re-enfocar sus estrategias en el campo de la identificación, selección, captación, y retención de talento calificado, clave / estratégico; asignándole un mayor peso a los atributos-habilidades personales, competencias

Jorge Caridad

jcaridad@ctnet.com



Hoy en día, dada la mencionada restricción de talento calificado disponible en algunas áreas funcionales / industrias, las organizaciones han tenido que desarrollar importantes y creativas políticas – estrategias orientadas a la motivación y preservación de su recurso humano.

profesionales y capacidad de desempeño de un individuo vs. su trayectoria profesional o especialización en una determinada industria.

Como apoyo a la estrategia antes mencionada en líneas generales se han incrementado los esfuerzos e inversión en planes de capacitación y desarrollo del recurso humano con miras a apoyarle en la mejora continua de su conocimiento y aprendizaje, adaptabilidad a los cambios exigidos por el entorno actual y manejo de los desafíos planteados, así como su activa participación en la integración y manejo del nuevo mapa socio-económico y su impacto en los negocios.

Hoy en día, dada la mencionada restricción de talento calificado disponible en algunas áreas funcionales / industrias, las organizaciones han tenido que desarrollar importantes y creativas políticas – estrategias orientadas a la motivación y preservación de su recurso humano. Sin que el plan de carrera y los retos profesionales planteados no sean un factor clave para la atracción y retención de talento, los impactos políticos y su efecto en lo aspectos socio - económicos experimentados durante la última década (infla-

ción-devaluación) han provocado una brecha competitiva en los niveles de compensación con efecto directo en la merma del poder adquisitivo y calidad de vida, generando una especial sensibilidad en el aspecto remunerativo del recurso humano como elemento fundamental a la hora de evaluar alternativas profesionales en la selección y retención de talento.

A pesar del complicado entorno de negocios que durante estos últimos años ha caracterizado al país, la demanda de talento clave ha sido y continua siendo una necesidad para muchas organizaciones que han tenido que reestructurarse reduciendo o ampliando sus operaciones, haciéndolas más eficientes, adaptándolas a las nuevas reglas del juego. Es así como durante los últimos años se ha evidenciado una amplia demanda de capital humano estratégico por muchas empresas o grupos locales caracterizados por culturas corporativas conservadoras y gerencia tradicional. Así mismo paulatinamente las grandes corporaciones multinacionales han venido reestructurado los costos de sus nóminas locales sustituyendo recursos humanos expatriados por talento local.

A continuación un breve resumen de los puntos con mayor relevancia que conforman las características actuales del mercado de talento en Venezuela

- Continúa la escasez de talento "alineado" a los nuevos requerimientos que exige el entorno de negocios actual, dados los efectos que sobre el impacta el ambiente político y consecuentemente el económico.
- Las empresas en general hacen su mayor esfuerzo por la retención de talento clave dada la dificultad de su reemplazo ante la demanda del mismo a nivel local y regional.
- Continúa, aun cuando en menor escala, la migración de talento local hacia otros mercados externos ante las perspectivas negativas ofrecidas por el país en términos profesionales y personales (situación crítica de la seguridad personal/familiar...el nuevo esquema educativo...las expropiaciones y ataque a la empresa privada por parte del gobierno, dificultad para la consecución y elevados costos de la vivienda, desabastecimiento...entre muchos otros temas)
- El principal "drive" para atraer y retener talento hoy en día en Venezuela se ha concentrado primordialmente en el aspecto salarial. •En segundo lugar, el plan de carrera con la posibilidad de ser transferido al exterior, y en tercer lugar, la calidad de vida corporativa.
- Los esquemas de remuneración se hacen cada vez más creativos para atenuar los impactos fiscales, inflacionarios y de la devaluación. Las empresas que puedan ser más flexibles en el manejo de estas variables, tienen una mayor posibilidad de atraer y retener talento. La limitación actual para la inclusión parcial de moneda extranjera en los esquemas de compensación ejecutiva es un ingrediente adicional que esta impactando fuertemente los esquemas salariales a nivel de competitividad y retención de talento crítico. Así mismo la enorme brecha originada por la paridad oficial del dólar vs. la indexación de los costos de vida a una paridad real que lo triplica o cuadruplica hace que el salario real se distorsione totalmente no solamente a nivel local, sino regional e internacionalmente.
- Dadas las distorsiones antes mencionadas y su impacto en la economía y costo de vida, a nivel de "top management" y "upper mid management" la administración de salarios en la conformación de paquetes de compensación se manejan más bajo el criterio de una variable de Oferta / Demanda que por curvas estadísticas....encuestas o modelos matemáticos.
- Aun hay talento "Premium" disponible, pero cada vez se requiere ser más flexible en términos económicos aunados a una verdadera proposición de valor profesional para poder atraer a buenos candidatos.
- En opinión de los profesionales del área de Headhunting, la demanda de talento seguirá activa a pesar del entorno actual, a tal punto que dada la escasez en ciertas áreas funcionales y niveles gerenciales / técnicos podría provocarse una "guerra de talento" en el futuro próximo, sobre todo en los niveles de "mid y upper mid -management", ya que es a este nivel donde más ha impactado la migración de talento y no se ha hecho fácil tratar de evitarlo o formar generación de relevo.
- En el ambiente laboral actual para



"top y upper - mid management", el logo de la empresa es cada vez menos importante para los candidatos vs la posibilidad real de encontrar un "trade off" que justifique permanecer en este mercado y absorber todos los esfuerzos y riesgos profesionales y personales que ello implica; sin duda así mismo beneficiarse de "todas las oportunidades" que la difusa situación actual también genera.

- Los grupos locales cada vez más absorben mayor cantidad de talento "premium" que tradicionalmente no hacían dado sus esquemas de gerencia conservadora. Hoy en día muchas empresas locales están en pleno proceso de transformación y reorganización poniendo generación de relevo en la conducción del negocio y su "target" para lograrlo son las denominadas "Academy Companies" formadoras de talento especializado y "best practices" (mayormente multinacionales y algunas locales muy prestigiosas).

La gran ventaja para que estos grupos sean muy exitosos en la atracción del talento requerido es que no dependen

de normas - políticas corporativas internacionales inflexibles; su casa matriz son sus propios dueños ubicada en la oficina de al lado y poseen toda la flexibilidad necesaria para el manejo de creativos y atractivos esquemas de compensación ajustados a la realidad. Muchos de los ejecutivos de primer nivel y alto potencial que logran atraer vienen con exitosos "track records" desarrollados en grupos multinacionales que no pudieron competir a nivel de estructuras salariales caracterizadas por esquemas económicos muy atractivos desde el punto de vista fiscal y financiero.

- El gran reto para muchas empresas será el de generar la creatividad / innovación suficiente en el campo de la planificación, desarrollo y compensación de RRHH que les permita atraer y retener su talento estratégico, no de manera puntual o reactiva sino estratégicamente, focalizándose en la proactiva y oportuna identificación, atracción y retención de los mejores talentos disponibles en el mercado frente a sus competidores.

Capacitación, entrenamiento y desarrollo te ofrece la:



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

En sus 50° Años de continua labor
en pro del desarrollo de los Gestión Humana en el país.

Tienes disponible
entrenamiento en :

- Diplomados
- Diplomados
- Programas especializados
- Entrenamiento Internacional
- Charlas
- After Office
- Cine Foro
- Talleres, Foros y Cursos
- Encuestas Salariales

Temas:




- Liderazgo
- Coaching
- Compensación
- Gestión por Competencias
- Actualidad Laboral
- Valores, Negociación y Conciliación
- Relaciones Laborales
- RRHH
- LOTT - LOPCYMAT

La estrategia es la Gente...!

Contáctenos:
Asociación Venezolana de Gestión Humana
Teléf.: 0212-7628355 / 7622043

E-mail: informacion@avgh.org.ve

Web: www.avgh.org.ve

Síganos por:   

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO



Autor: **Sánchez Arias**

Director General de Mejorar

fernando.sanchez@mejorar-se.com

Desde el boom petrolero que trajo consigo la entrada de empresas norteamericanas, holandesas e inglesas para la exploración y explotación de crudo, además de una oleada migratoria de Italia, Portugal y Alemania, Venezuela ha estado expuesta a una mezcla de visiones sobre la formación del talento en los diferentes niveles laborales, desde la capacitación artesanal, hasta la técnica y profesional.

La influencia de modelos de formación empresarial, inspirados en marcos de referencia militares e industriales, basados en un taylorismo predominante que veía a la gente como un recurso a ser usado para producir lucro, marcó pauta en la conformación de una visión mecánica y lineal del adiestramiento de personal que se debatía entre capacitar cognitivamente, privilegiando la adquisición de conocimientos o formar para el trabajo, enfocándose en el desarrollo de habilidades y dando más importancia a lo conductual, a la capacidad de demostrar una destreza determinada.

La migración del poder de la tierra, el dinero y la información al poder del conocimiento y de las relaciones, permitió, con el surgimiento de la tecnología digital, las redes sociales y la telefonía inteligente, una nueva manera de lograr que cada miembro de un equipo de trabajo de cualquier organización del sector público o privado pudiera ser capaz de saber lo que necesitaba saber para desempeñar su trabajo cabalmente y poder lograr sus objetivos y los de su organización.

Las clases tradicionales del salón de clase, predominantemente teóricas, comenzaron a dar paso a metodologías mezcladas, mucho más avanzadas, centradas en el aprendizaje, que exigían a los gestores y actores de la educación la incorporación de estrategias prácticas de educación corporativa, en las cuales se combinaba lo cognitivo con lo conductual, como una suerte de constructivismo operacional que, al unir las con el uso de tecnologías de aprendizaje, marcarían un hito de transformación del aprendizaje y desarrollo del talento en Venezuela.

La contribución de los modelos de adiestramiento empleado por grandes empresas multinacionales como la Royal Dutch Shell, en los tiempos de la explotación petrolera, marcó la pauta para que PDVSA a través del CIED, su universidad corporativa se constituyera en el modelo de referencia en educación y desarrollo humano y organizacional en el país. Otras empresas, como Chevron, Pepsi, Coca-Cola, Ford Motors Company, Toyota, Procter & Gamble, Unilever, Plumrose, Cargill, Telefónica, contribuyeron en la época contemporánea a establecer un estilo de formación que influyó en grandes organizaciones nacionales del prestigio de Empresas Polar, Empresas Mendoza, Farnatodo y EPA, para que se creara un movimiento silencioso que elevaría el compromiso de los presidentes ejecutivos y comités gerenciales para con la inversión en la formación de talento. El INCE, como ente gubernamental para capacitación operativa, artesanal y técnica en el área de producción y administración sirvió de apoyo para robustecer, en su mejor momento, la capacitación del personal de apoyo en el sector privado.

El Instituto de Estudios Superiores Administrativos (IESA), escuela de negocios pionera en la formación de líderes

y gerentes en el país, se vio acompañado de iniciativas educativas como el Instituto de Gerencia y Estrategia del Zulia (IGEZ), principal escuela de negocios del occidente del país y de universidades privadas como la UNIMET, UNITEC, UCAB y URBE, las cuales, asumiendo el reto de alinearse a las necesidades del mercado receptor de sus egresados, comenzaron a crear centros de capacitación empresarial que cubrieran efectivamente las demandas de formación de líderes y gerentes en el sector empresarial y gubernamental.

Oferta, Áreas de Desarrollo, Temas Claves, Modalidades, Metodologías

La oferta de aprendizaje y desarrollo en Venezuela esta compartida en dos ámbitos principales: el interno y el externo. El externo lo integran cinco grandes grupos de proveedores, a saber:

- a. Universidades públicas y privadas que cuentan con centros de formación empresarial o con maestrías y doctorados adecuados a las necesidades del mercado actual.
- b. Escuelas de Negocio venezolanas y extranjeras.
- c. Empresas de consultoría y adiestramiento venezolanas y extranjeras.
- d. Consultores y facilitadores independientes tanto venezolanos como extranjeros.
- e. Cámaras profesionales y sectoriales que ofrecen eventos y programas de formación de acuerdo a tendencias y necesidades emergentes.

En el ámbito interno, las empresas y unidades gubernamentales cubren su demanda con dos grupos principales de proveedores:

- a. Universidades corporativas o centros de capacitación, que cada vez más toman un rol protagónico en la función estratégica de educación y formación de talento.
- b. Redes de facilitadores internos de aprendizaje, quienes en su mayoría son expertos en un área de especialidad determinada y que han aprendido y sido certificados por alguna entidad para facilitar sesiones de aprendizaje que busquen desarrollar conocimientos, actitudes y destrezas para cerrar brechas de aprendizaje de acuerdo a un modelo de competencias establecido o de acuerdo a necesidades estratégica y tácticamente detectadas.

Las áreas de desarrollo son, de acuerdo a una clasificación básica, tres principales: 1) Técnica, 2) Humana, y 3) Gerencial. En la técnica se engloban todas las habilidades y destrezas conectadas a una tarea o trabajo determinado. Por ejemplo: soldadura, carga de datos, operación de maquinaria, reparación y uso apropiado de equipos de tecnología avanzada, o el dominio de una ley, norma, técnica o metodología específica. En lo humano, se toman en cuenta todas las competencias que tiene que ver con el lado intra e inter-personal del negocio, tales como autoestima, comunicación, solución de conflictos, relaciones públicas, inteligencia emocional, creatividad y motivación al logro, por mencionar algunos. En lo gerencial, se incluyen competencias como: inteligencia financiera, orientación a resultados, delegación efectiva, desarrollo de otros, negociación, ventas, liderazgo, mentoreo, coaching, pensamiento crítico y toma de decisiones.

Los temas más relevantes en este último año, de acuerdo a la demanda en la AVGH, las principales cámaras profesionales y sectoriales y a la oferta de escuelas de negocios y empresas de consultoría, son los siguientes: Nueva Ley del

“La contribución de los modelos de adiestramiento empleado por grandes empresas multinacionales como la Royal Dutch Shell, en los tiempos de la explotación petrolera, marcó la pauta para que PDVSA a través del CIED, su universidad corporativa se constituyera en el modelo de referencia en educación y desarrollo humano y organizacional en el país.”

Trabajo, Nueva Jornada Laboral, Obtención de Divisas ante CADIVI y SAITME, Inteligencia Financiera en Tiempos de Crisis, Negociación, Liderazgo, Manejo de Crisis, Solución de Conflictos, Destrezas de Influencia y Resiliencia.

Las modalidades con mayor preferencia y frecuencia de contratación son tres principales:

- a. Sesiones educativas breves en formato masivo e informativo, las cuales tienen una duración de 2 a 4 horas en jornada matutiva, vespertina o nocturna; organizados en su mayoría por asociaciones, cámaras y universidades.
- b. Talleres de máximo dos días de duración en temas específicos, ofertados primordialmente por empresas consultoras y escuelas de negocio.
- c. Diplomados o programas de media y larga duración, entre tres, seis y nueve meses, que se diseñan a la medida, organizados internamente o de la mano y con el aval de empresas consultoras, escuelas de negocio o universidades.

En cuanto a las metodologías, se observa en la demanda y oferta el uso de enfoques avanzados de educación corporativa que mezclan lo presencial con lo virtual, en programas cortos, medios y largos que exigen trabajo virtual y digital combinado con interacción presencial con el profesor/facilitador y sus colegas de aprendizaje. El aprendizaje en sala posee aún bastante fuerza en las generaciones de babyboomers y su vecina inmediata, mientras que las metodologías virtuales y remotas sean síncronas o asíncronas son preferidas por los milenios y sus cercanos grupos generacionales. Las metodologías de aprendizaje activo, acelerado, cooperativo, experiencial y en el trabajo son altamente demandadas por los clientes internos y externos, aún cuando estas son empleadas mayormente en escuelas de negocios y empresas educativas, puesto que, lamentablemente, en la mayoría de las universidades venezolanas predomina aún el enfoque tradicional de enseñanza/aprendizaje.

Desafíos

El gran desafío que comparten clientes y proveedores, ejecutivos de gestión humana que contratan servicios de escuelas de negocios, universidades y empresas didácticas es el demostrar la relación existente entre la inversión de cada bolívar, peso, dólar o euro en formación de personal y el logro de objetivos de negocio, sean estos comerciales, financieros, operativos y humanos: el tan famoso ROI (Return On Investment) o TIR (tasa interna de retorno).

Quienes demandan apoyo para for-

mar a su gente y quienes proveen ese apoyo enfrentan el gran reto de demostrar que lo que hacen realmente mejora los resultados finales de la organización, en vez de limitarse a cubrir los niveles primarios de la pirámide de Donald Kirkpatrick, como la reacción y aprendizaje, sino poder llegar hasta el cambio de comportamiento y la obtención de mejores resultados.

A este gran desafío se unen dos más, igualmente retadores: (1) el de

adaptar los contenidos a los atributos culturales y sociales del mercado venezolano y, (2) el de adecuarlos a un entorno volátil, cambiante, lleno de incertidumbre y cambios inesperados, con un contenido ideológico, político, económico y social que exige una preparación que va más allá del dominio técnico, humano y gerencial, para poder lograr, desde la función de gestión humana, mejores organizaciones y mejores naciones.

GRUPO METAS 0711, C.A
J-40234843-6

Modelo
Exitoso para el
Triunfo y
Ascenso
Sostenido

Nuestros Servicios

- Índice de bienestar individual (IBI)
- Capacitación
- Coaching para el éxito
- Gestión del cambio
- Gerencia de sueños
- Asesoramiento

Brindamos a las personas y organizaciones un **modelo efectivo** que permite el **máximo desarrollo del potencial humano**

Los ayudamos a lograr sus


METAS
INSPIRACIÓN Y ACCIÓN...

a través de la adquisición y fortalecimiento de conocimientos y habilidades, preparándolos para la satisfacción plena y progreso incesante del entorno donde se desenvuelven.



www.gentemetas.com

Síguenos en Twitter: @definetusMETAS Facebook - LinkedIn
Telf.: (+58) 212-215.08.00/ 0414-329.95.12



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

DIRECTORIO DE SERVICIOS EN GESTIÓN HUMANA

PRÓXIMAMENTE
en nuestra página web

Reserve su espacio publicitario en nuestro directorio comercial en su versión digital

Contáctenos:
Asociación Venezolana de Gestión Humana
Teléfonos: 0212-7628355 / 7622043

E-mail: informacion@avgh.org.ve
Web: www.avgh.org.ve
Síguenos por: 

REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

Una Versión Técnica de las fuentes de la
Diferenciación Salarial en Venezuela

Autor: Raúl Briceño

raul.briceno@conestructuras.com

Pretendemos mostrar una perspectiva sobre las fuentes de la remuneración del trabajo en Venezuela. La retribución que el trabajador recibe por su actividad está compuesta por un complejo e interrelacionado conjunto de elementos que esencialmente son la Remuneración Salarial y los Beneficios, pero enmarcados y potenciados por los Modelos de Estructura, Desempeño y Competencias.



Raúl Briceño

Director General de Conestructuras



Los conceptos de compensación Total se combinan en las organizaciones dependiendo de la idiosincrasia, cultura y éxito organizacional entre otras. No hay una combinación exitosa por definición y responde a un análisis estratégico de cada empresa o ente.

El análisis y adecuación del modelo de Compensación Total representan un reto para las organizaciones, así como la toma de una serie de decisiones que definitivamente impactarán, tanto a la empresa como al trabajador.

Caso Venezolano

En el sector Privado consolidado el ingreso monetario y no monetario que se les provee a los empleados a cambio de su tiempo, esfuerzo, talento y resultado envuelve la integración deliberada de los cinco elementos clave que efectivamente atraen, motivan y retienen el talento requerido para alcanzar los resultados deseados del negocio. Estos cinco elementos clave son los que ya mencionamos: Compensación Directa, Beneficios, Balance Vida Trabajo, Desempeño y Reconocimiento y Desarrollo y Oportunidades de Carrera. El juego de equilibrio entre los factores depende del sector económico por lo que las combinaciones se dan múltiples opciones.

Compensación total

Para los efectos de conceptualizar y puntualizar nos permitiremos algunas definiciones preliminares que aplican en forma diferenciada en los distintos casos de nuestra realidad:

A.-Compensación Directa:

Corresponde al pago que le otorga el empleador al empleado por sus servicios. La compensación Directa comprende 3 elementos: Ingreso Mensual y Anual: Se inicia en el conocido como salario de base. Esta compensación suele variar de acuerdo al desempeño, antigüedad ya los resultados obtenidos por las organizaciones. Usualmente es determinada por la filosofía y la Misión de la organización o ente. Comprende también pagos legales, contractuales y normativos. Compensación Variable (CV) ó Incentivos a Corto Plazo: Este tipo de pago varía con el nivel de desempeño y/o resultados alcanzados. Está diseñado para enfocarse y recompensar el desempeño en un término de un año o menos. Incentivos a Largo Plazo: es una forma de pago variable. Está diseñado para recompensar el desempeño en un término de más de un año.

B.- Beneficios:

Son programas que usa el empleador para suplementar la compensación en efectivo que recibe el trabajador. Estos programas están diseñados para proteger al empleado y su familia de los riesgos financieros de fuentes diversas. Las combinaciones posibles dependen de la filosofía de la empresa o ente, de las necesidades de los empleados y de la situación del entorno. Algunos de esos beneficios son generales a toda la población de la empresa, mientras que otros sólo aplican a determinadas posiciones.

C.-Balance Vida Trabajo:

Es un conjunto de prácticas organizacionales, políticas, programas y filosofías que apoyan los esfuerzos

por ayudar a los empleados a alcanzar el éxito en el trabajo y el hogar. Estos programas pasan por el reconocimiento de la intensidad de la labor realizada y por la identificación de las necesidades personales de los miembros de la organización

D.-Desempeño y Reconocimiento:

D.1- Desempeño: Es un componente clave para el éxito organizacional. Una alineación entre desempeño organizacional ó grupal e individual, es necesario para entender los acontecimientos y las razones de los mismos. Estos tipos de desempeño son necesarios en combinación para alcanzar las metas y el éxito organizacional.

D.2-Reconocimiento: Comprende la necesidad psicológica intrínseca de apreciación favorable de los esfuerzos de los empleados y apoya la estrategia del negocio, reforzando ciertas conductas que contribuyen al éxito organizacional.

Ambas variables se combinan para producir estrategias y tácticas que impliquen los logros en la organización.

E.-Desarrollo y Oportunidades de Carrera:

E.1- Desarrollo: Es un set de experiencias de aprendizaje diseñadas para incrementar las habilidades y competencias aplicadas de los empleados. El desarrollo compromete a los empleados a desempeñarse mejor, producen crecimiento vertical y lateral, impulsan el potencial de cada individuo y produce crecimiento de la organización.

E.2-Oportunidades de Carrera: Es una táctica del desarrollo de personal que produce el plan de la empresa, para que los empleados desarrollen sus propias metas e incluyen avance a otras posiciones y cargos más importantes dentro de la compañía.

En realidad este segmento de mercado, sector Privado, utiliza todos los factores en distintas intensidades y han llevado al éxito a este sector en nuestro país, incluso ha sido la clave de sobrellevar las contrariedades en las que se han visto envueltas las empresas privadas en los últimos años.

Cuando nos acercamos al sector privado emergente o PYMEs los énfasis sólo están en Remuneración Directa y Beneficios, también hay incipientes avances en Reconocimiento y desempeño, muy poco en Desarrollo, oportunidades de carrera y Balance vida trabajo. Sin embargo, sigue haciendo esfuerzos por crecer.

El sector público tiene una merma considerable en todos los factores: mala remuneración, bajos beneficios, ausencia de reconocimiento, desempeño, Desarrollo y Oportunidades formales de carrera, paradójicamente en la practica la baja disciplina gerencial promueve mayores posibilidades de descanso o bajo énfasis en el trabajo productivo lo que incentiva el balance vida trabajo. Hubo en el pasado prácticas exitosas de organizaciones públicas diferentes e innovadoras, pero una desmesurada politización de esas iniciativas las han hecho cambiar radicalmente.

Es así como el análisis de los elementos antes mencionados puede resultar de alto impacto para el logro de los objetivos planteados por las organizaciones y convertirse en factores claves, para el alcance de los mismos, también el entendimiento de los factores productivos de la organización, siempre en la búsqueda de la mejora incesante de la productividad, será pieza clave para poder mantener niveles competitivos. Para avanzar en el análisis del trabajo, como uno de las factores claves de Compensación integral en Venezuela hemos desarrollado un modelo Clasificación por Complejidad Técnica de Procesos y Subprocesos y ha sido implantado exitosamente y tienes los siguientes conceptos:

COMPLEJIDAD TÉCNICA: PROCESO					
DETERMINADOS			ASOCIADOS		
Sigue Instrucciones	Ejecuta rutinas	Ejecuta procesos	Comprende	Diversifica	Integra
Ejecuta tareas dentro de los procesos de trabajo de acuerdo a instrucciones recibidas, con el fin de obtener resultados pre-establecidos.	Ejecuta procedimientos completos dentro de los procesos de trabajo ajustándose a la normativa con el fin de obtener los resultados esperados.	Ejecuta procesos de trabajo con propiedad, demostrando tener conocimiento del impacto de sus productos.	Analiza el proceso de trabajo aplicando conocimientos y seleccionando procedimientos ya validados y establecidos en la organización, con el fin de obtener los resultados esperados.	Ejecuta procesos de trabajo con propiedad y profundidad. Demostrando tener un conocimiento y comprensión integral de sus dimensiones e interrelaciones con otros procesos de la organización. Es capaz de vincular su trabajo con el de otros y visualiza su impacto.	Define líneas de acción para la ejecución de procesos de trabajo, integrando y coordinando operativamente procesos y funciones homogéneas y complementarias en naturaleza y objetivos.

COMPLEJIDAD TÉCNICA: PROCESO					
DIVERSO			EXTENSO		
Diferencia	Consolida	Visualiza	Desarrolla	Impacta	Globaliza
Integra operativamente procesos y funciones claramente diferenciadas en naturaleza y objetivos, coordinando el equipo a fin de garantizar la obtención de los productos en el momento requerido.	Coordina procesos corporativos con una clara visión del impacto de sus resultados.	Visualiza el impacto de los procesos corporativos siendo capaz de prever resultados y tomar acción en caso de desviaciones garantizando de esta forma el alcance de los resultados esperados.	Analiza procesos de trabajo con propiedad y profundidad. Demostrando conocimiento y comprensión integral de sus dimensiones e interrelaciones con otros procesos de la organización integra los procesos fundamentales y de alto impacto en la cadena de valor.	Incorpora acciones para mejorar los procesos de trabajo, lo que se traduce en optimización de los mismos contribuyendo al enriquecimiento de la práctica organizacional.	Innova en la ejecución de los procesos de trabajo. Lo que se traduce optimización de los mismos contribuyendo al enriquecimiento de la práctica organizacional.

Una aplicación Real

A continuación presentaremos una aplicación del método para la Encuesta Nacional de Salarios que es realizada semestralmente por la Asociación Venezolana de Gestión Humana (AVGH).

Y una muestra del resultado obtenido es el siguiente:

DETERMINADOS		
Sigue instrucciones	Ejecuta Rutinas	Ejecuta Procesos
Aux. de archivo	Analista Admón. De Pago	Analista Admón. Ventas
Motorizado	Analista de Servicios	Analista de Servicios
Ayudante de Cocina	Asist. Administrativo	Asist. Administrativo
Aux. de Mantenimiento	Asist. de Operaciones	Asist. de Operaciones

ASOCIADOS		
Comprende	Diversifica	Integra
Analista Infraestructura	Coordinador de Auditoría	Especialista de Remuneración
Analista de Importaciones	Coordinador de Operaciones	Supervisor de Manufactura
Analista de Compras	Especialista de Mercadeo	Jefe Regional de Ventas
Analista de Logística	Coordinador de Selección	Supervisor de Producción

CRECIMIENTO DE LOS NIVELES DE PAGO INTERNIVELES

Proceso	Sub-Proceso	
Determinados	Sigue Instrucción	100%
	Ejecuta Rutinas	106%
	Ejecuta Procesos	108%
Asociado	Comprende	128%
	Diversifica	159%
	Integra	150%
Diverso	Diferencia	129%
	Consolida	182%
	Visualiza	174%
Extenso	Desarrolla	158%
	Impacta	149%

Las consecuencias evidentes es que la complejidad de los procesos de trabajo es la razón fundamental de la diferenciación en la estructura de trabajo y ello trae consecuencias fundamentales en la gestión del capital humano. La asociación de cada puesto y su sueldo medio de mercado nos permite realizar una correlación para determinar las tendencias y presiones

de la remuneración. La consecuencia de la aplicación conceptual de la diferenciación del trabajo tiene una manifestación práctica en la diferenciación del pago. Cada cargo tiene unas variaciones basadas en la complejidad del procesos de trabajo que atiende y para el cual produce resultados. Este análisis ha producido avances importantes en los conceptos de Equidad

interna y Competitividad de Mercado. A manera de Conclusión parcial, la Complejidad de los procesos ha producido un efecto diferenciador en el pago en el sector privado venezolano. Pero no queríamos concluir este tema sin habernos preguntado si la administración Publicas Venezolana era susceptible al mismo análisis.

DETERMINADOS			ASOCIADO		
Sigue Instrucciones	Ejecuta Rutinas	Ejecuta Procesos	Comprende	Diversifica	Integra
Asistente Administrativo I	Cajero Jefe	Instructor de Preescolar	Habilitado II	Unidad de Recuperaciones	Dirección de tramitación
Asistente de Analista I	Ecueademador de Conservador III	Secretario ejecutivo III	Liquidador III	Gestión Administrativa	Administrador Jefe
Asistente de Comunicación Social I	Supervisor de Autografistas	Registrador de Bienes Materiales III	Economista I	Analista de Presupuesto III	Analista Financiero jefe
Asistente de Analista Financiero I	Secretario Bilingüe II	Asistente de Museografía	Estadístico I	Analista financiero II	Planificador Jefe
Calígrafo	Inspector de Formación Profesional	Entrenador Deportivo III	Técnico agropecuario IV	Coordinador de asuntos Internacionales	Analista de Supervisión de Créditos Agropecuarios
Inspector de Relaciones SS		Asistente de Biblioteca III	Operador de Equipo de Computación III	Coordinador de asuntos cinematográficos	Planificador Central IV
Archivista I		Cobrador jefe II	Supervisor Instrucción Distancia	Economista Jefe II	



Si nuestra aproximación es correcta los conceptos descritos para el sector privado serán también aplicables al sector público y con estas aplicaciones podríamos contribuir al avance de la mejoras de los distintos estadios de la administración global de la compensación en Venezuela.

Para entender un poco más el caso venezolano, es importante mencionar, que la dispersión de los Salarios en Venezuela es muy amplia, el rango que hay desde el personal que gana Salario Mínimo, establecido por el

Estado, y el Gerente General de un Empresa puede llegar a ser del 4.124%, en una economía caracterizada una alta inflación y un estancamiento de la misma, el Salario real es muy distante del salario nominal, la práctica de realizar dos aumentos al año es la más utilizada por las empresas del sector privado, y lo Beneficios asociados a la Seguridad personal y familiar cada vez son los más buscados por los trabajadores. En el caso del sector público, hay rezago en los ajustes salariales.

A continuación hemos integrado información, que se considera pública, recabada para recrear un acercamiento de lo que sería mapa de puestos de la Administración Pública Nacional:

Manual OCP	Ministerio de Salud	SENIAT	BCV
------------	---------------------	--------	-----

DIVERSO			EXTENSO	
Diferencia	Consolida	Visualiza	Desarrolla	Impacta
Planificación, Organización y Presupuesto	Consultoría Jurídica	D.G. del nivel I de Atención	Vice Ministro Redes de Salud Colectiva	Ministro
Gestión Administrativa	Auditoría Interna	D.G. Red Ambulatoria especializada	Vice Ministro Redes de Servicios de Salud	
Cooperación Técnica y Relaciones Internacionales	Gerencia de Tecnología	D.G. Epidemiología	Vice Ministro Recursos para la Salud	
Gerencia de Almacenamiento	Gerencia de Control Aduaneros	Planificación y Presupuesto	Superintendente SENIAT	
Gerencia de Recaudación	Programación y análisis Macroeconómicos	Intendencia tributos internos	VP Auditoría	
Dpto. de Prensa	Gerencia de Comunicaciones Institucionales	Intendencia Nacional Aduanas		
Dpto. de Administración		VP Estudios		



Visítanos en: www.adecco.com.ve

Siganos en:

- @AdeccoVzla
- /Adecco-Venezuela
- company/adecco-venezuela

Contáctenos:

consultoria.ve@adecco.com	0212-2867016
formacion@adecco.com.ve	0212-2382744
ocupacional@adecco.com	0212-2867016

Ofrecemos soluciones integrales en materia de:

Permanent Placement/ Búsqueda y Selección

Adecco cuenta con capital humano especializado, dedicado a encontrar, evaluar y seleccionar a los candidatos más idóneos para su organización.

Human Capital Solutions / Consultoría en Gestión Humana

Contamos con la experiencia, reconocimiento y el Know-how necesarios para convertirnos en su mejor aliado en la gestión del capital humano de su empresa.

Payroll / Outsourcing de Nómina

Payroll es la división especializada de Adecco que brinda soluciones integrales en materia de nómina y administración del talento humano.

Adecco Training / Formación

Ofrecemos soluciones en el desarrollo del talento humano, a través de eventos de entrenamiento, capacitación y formación, alineados a las necesidades particulares de cada empresa.

Seguridad y Salud Laboral

Atendemos las necesidades de cada empresa para el cumplimiento de la legislación venezolana, en materia de Seguridad y Salud Laboral.



Hugo Urdaneta

Ex Presidente de AVGH
HU Consulting

hu.consulting@gmail.com

RELACIONES LABORALES Y SINDICALISMO EN VENEZUELA

Autor: Hugo Urdaneta

Los últimos años de la democracia participativa trajeron años muy inestables desde el punto de vista político, económico, y social.

Antecedentes

Para poder entender las actuales Relaciones Laborales en Venezuela tenemos que entender muy bien lo que ha venido pasando a nivel político en las últimas décadas, tema al cual ya hemos hecho referencia anteriormente.

A partir del año 1959 el país entra en un periodo de democracia representativa, después de décadas de dictaduras militares.

La democracia venezolana, de forma similar a otros países de la región se basaba en un sistema político soportado por el bipartidismo.

Durante 40 años el gobierno se alternó entre los dos principales partidos políticos, Acción Democrática (AD) de tendencia social democrática, y COPEI de tendencia social cristiana.

Los últimos años de la democracia participativa trajeron años muy inestables desde el punto de vista político, económico, y social.

Los partidos políticos fueron burocratizándose, enfermándose con el virus de la corrupción, alejándose de las masas que les daban sustento.

“En el año 1947 se refunda la Confederación Venezolana del Trabajo (CVT), que había sido fundada en 1937, y nace Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV) controlada en su totalidad por AD. La CVT estuvo dominada por grupos afiliados al Partido Comunista de Venezuela (PCV). Ese mismo año se crea la Federación Campesina de Venezuela (FCV).”

El movimiento sindical en Venezuela, nunca ha sido totalmente libre y autónomo, sino por el contrario, siempre ha estado muy vinculado a los partidos políticos.

Otra característica del movimiento sindical es su falta de unidad, producto de la prioridad de los intereses partidistas e ideológicos, sobre el interés de la defensa de la clase trabajadora.

Apenas en la década de los 40's y 50's del siglo pasado hubo una unión cuando se luchó contra la dictadura gomecista y perejimenista.

En el año 1947 se refunda la Confederación Venezolana del Trabajo (CVT), que había sido fundada en 1937, y nace Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV) con-

trolada en su totalidad por AD. La CVT estuvo dominada por grupos afiliados al Partido Comunista de Venezuela (PCV). Ese mismo año se crea la Federación Campesina de Venezuela (FCV).

En el año 1949 el gobierno militar de Marcos Pérez Jiménez, disuelve la CTV. En 1950 estalla una huelga petrolera y el gobierno ordena la disolución de 43 sindicatos petroleros.

En 1954 el gobierno militar retira a Venezuela de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En el año 1959 una vez la dictadura de Marcos Pérez Jiménez es derrotada, se realiza el III Congreso de la CTV. Una luna de miel entre los representantes sindicales de los partidos políticos más importantes para ese entonces, dura apenas dos años.

En 1961 se rompe la unidad sindical, la aparición de movimientos guerrilleros en el país, acelera la crisis sindical.

La CTV realiza el primer congreso extraordinario y entre otras cosas se decide:

- Expulsión de la CTV los delegados de la izquierda radical.
- Ruptura y expulsión de los partidos PCV y el Movimiento de Izquierda Revolucionario (MIR).

Es así que desde esa época, el interés partidista e ideológico y la desunión han predominado en el movimiento sindical.

Durante 40 años la CTV bajo el mando de AD y COPEI principalmente, dirige los destinos sindicales del país. Su vinculación con los partidos políticos tradicionales conllevó a que adquirieran un gran poder, sin embargo esto mismo la llevó a prácticamente su destrucción y poco poder que tiene hoy en día.

Al mismo tiempo que los partidos y las instituciones democráticas se hundían en el desprestigio la CTV lo hacía también.

El quiebre

Para el año 1992 el país vivía una especie de trauma. Durante los 80's ya se hablaba del fin de la Gran Venezuela.

En febrero de 1983 (el famoso viernes negro) el país queda asombrado al producirse la primera devaluación de la moneda de los tiempos modernos. El país no lo podía creer, al ver políticas que eran comunes en nuestros vecinos, pero no en la Venezuela Saudita. Las expectativas con la segunda presidencia de Carlos Andrés Pérez (1989-1993) se vieron pronto frustradas. El país esperaba que volvieran los tiempos de la Venezuela Saudita, pero por el contrario la situación exigía que se tomaran fuertes medidas económicas, bajo dictados del Fondo Monetario Internacional (FMI).

La CTV pide de forma urgente un aumento de sueldos y salarios y control de precios. No se llega a cumplir el llamado a concertación (Gobierno, Empresarios, Sindicatos).

La confusión y decepción popular crece y aumenta cada día.

En ese contexto de crisis política, y en una situación económica que no era común en el país, ocurre El Caracazo o Sacudón que fue una serie de fuertes protestas, disturbios y saqueos masivos que comenzaron el día 27 de febrero de 1989 en la ciudad de Caracas, pero que se iniciaron en Guarenas, ciudad satélite de Caracas.

Después de esa sacudida social, el país no ha sido el mismo y no ha podido salir de la crisis a todos los niveles (política, moral, económica, institucional y social).

Como consecuencia de la desmoralización que deja el Caracazo, la mesa quedó servida para que en febrero del 1992, un grupo de militares irrumpiera con un fallido golpe de estado.

El país en medio de la crisis era capaz de aprobar una medicina que era peor que la enfermedad.

El modelo laboral del Socialismo del Siglo XXI

Después del intento de golpe fallido de febrero de 1992 contra el entonces presidente Carlos Andrés Pérez, los militares que lo encabezaban fueron encarcelados durante dos años, hasta ser indultados más tarde por el entonces presidente Rafael Caldera.

Hugo Rafael Chávez Frías, quien fue el líder del golpe se postuló a los comicios presidenciales de 1998 con el apoyo

del Movimiento Quinta República (MVR), y obtiene la victoria, convirtiéndose en el 47º presidente de Venezuela, con lo que busca consolidar la llamada Revolución Bolivariana basada en su proyecto de Socialismo del Siglo XXI.

El Socialismo del Siglo XXI establece que lo laboral es fundamental para la consolidación del proceso.

La nueva política laboral del gobierno la podemos caracterizar por:

1. La creación de un nuevo Marco Legal

Para entender el marco legal debemos analizar 6 leyes o documentos que establecen el marco o modelo laboral socialista:

Ley o documento	Postulados
1.- Primer Plan Socialista 2007 – 2013	Estructura social sin división social ni estructuras jerárquicas Nuevos valores y ética socialistas en los Trabajadores Estado al servicio del Trabajador (no de la justicia) La Justicia está por encima de la ley aunque la presupon Propiedad social autogestionaria, asociativa y Comunitaria (colectivismo) Participación protagónica de los trabajadores (Democracia Participativa)
2.- Plan Socialista Guayana 2009 – 2012	Control de la producción por parte de los trabajadores Producción no basada en la maximización de la ganancia individual Decisiones colectivas, sin división social del Trabajo Altos cargos designados por elección: capacidad técnica y comprometidos con el proceso revolucionario Evaluar el papel de los Sindicatos en las empresas socialistas
3.- Anteproyecto de Ley de los Consejos Socialistas de Trabajadores y Trabajadoras	Desmontar el aparato de explotación de la burguesía Trabajo basado en plena igualdad Controlar la producción y la distribución justa y equitativa de las ganancias Luchar contra quiebras, cierres fraudulentos, especulación, acaparamiento No son organizaciones sindicales ni sustituyen a éstas

Ley o documento	Postulados
4.- Políticas Laborales y Negociación Colectiva para el Sector Público. Abril 2009	Favorecer los beneficio públicos (salud, educación, recreación, seguridad social) Salario social (no el salario capitalista) Eliminar los privilegios de los altos niveles de dirección Eliminar privilegios en los contratos colectivos para lograr igualdad de beneficios Énfasis en empleo y salario mínimo
5.- Ley Orgánica del Trabajo los Trabajadores y Trabajadoras. 2012	Calidad revolucionaria en la construcción del socialismo (Introducción a la ley) Justa distribución de la riqueza. Art 1 Superar la explotación capitalista. Art 25 Sólo dos clases, los directivos y los trabajadores Sobreprotección al trabajador, inamovilidad casi total Alta discrecionalidad de las inspectorías del trabajo Acción punitiva (cárcel para ciertos incumplimientos de la ley) Inseguridad jurídica (patrón responde hasta con los bienes personales)
6.- Propuesta del Candidato de la Patria Comandante Hugo Chávez para la Gestión Bolivariana y Socialista 2013 – 2019	Pulverizar completamente la forma estado burguesa que heredamos Unidad de los trabajadores, pequeños y medianos Productores Propiedad social sobre factores y medios de producción básicos y estratégicos Sociedad igualitaria y justa (relaciones socialistas) Consejos de Obreros como elementos sustanciales del cambio del modelo productivo Construir una cultura del trabajo superando el trabajo disfrazado de trabajo asalariado

2. Un Marco Institucional blindado y hegemónico

La Ley Orgánica del Trabajo ha dado a las inspectorías del Trabajo mucho poder discrecional, si a esto se suma una legislación leonina y sobreprotectora del trabajador, además del nuevo concepto en el cual el estado está al servicio de los trabajadores, y no al de la justicia, el sector empresarial está bastante indefenso.

Este poder discrecional ha sido criticado incluso por los mismos movimientos sindicales, ya que el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social (MINPPTRASS) tiene ahora el control de la Fuerza Sindical, a través del Registro Nacional de Organizaciones Sindicales, es así como con la ley controla la legalidad o no de los sindicatos. Esto es crítico en el caso del sindicalismo que hace vida en el sector público. El estado prácticamente tiene todas las

palancas legales para controlar las actividades, protestas y acciones de los sindicalistas del sector público.

La creación y aprobación de nuevos sindicatos paralelos por parte del MINPPTRASS ha implicado el debilitar al sindicalismo tradicional y lograr colocar sindicatos pro gobierno donde ellos deseen.

3. Debilitamiento del Movimiento Sindical

Algunos ideólogos del gobierno en su momento han dicho que en el socialismo no hacen falta los sindicatos, ya que los trabajadores no tienen que defenderse de ellos mismos.

Sin embargo los dirigentes sindicales afectos al gobierno manifiestan que por el contrario este gobierno es obrerista y ha duplicado el número de sindicatos en el país.

Lo del crecimiento de sindicatos es cierto, producto de la creación de sindicatos paralelos, pero esto en vez de beneficiar a los trabajadores los debilita ya que los divide más.

A pesar de controlar casi todas las instituciones del país, el sindicalismo es quizá el sector al cual el gobierno a pesar de todo le ha costado más controlar. Inicialmente pretendió lograr el control de la CTV y al ver que no podía se encargó de crear centrales de trabajadores pro oficialista.

Hoy en día el movimiento sindical se encuentra dividido en cuatro grupos o centrales: CTV, FADESS, UNETE y CBST, siendo la razón principal de su división razones de apoyo o no al gobierno e ideológicas.

Esto hace que ninguna de estas cuatro centrales controle la mayoría de sindicatos del país lo que les resta fuerza para hacer valer los derechos de los trabajadores y realizar cualquier protesta contra el gobierno o el sector empresarial.

Esta división en parte es la razón que explica que cerca de 400 contratos colectivos del sector público estén vencidos, algunos con varios años y el movimiento sindical no forme un bloque unido para exigir al gobierno que se discutan.

4. Criminalización de la protesta

Aunque el artículo 68 de la Constitución garantiza el derecho a la manifestación pacífica, el Gobierno en 2002 aprobó la Ley Orgánica de Seguridad de la Nación, que crea "zonas de seguridad" que prohíben las manifestaciones en por lo menos 32% del territorio nacional. En 2005, reformó el Código Penal para dictar penas de 4 a 16 años a los

que cierren u obstaculicen vías, que restringen el efectivo derecho a la protesta.

Existe todo un andamiaje legal creado desde 2004 para juzgar a los manifestantes.

Hoy por hoy hay más de 2500 personas sometidas a proceso judicial por protestar. Muchos de estos procesos están paralizados y los encausados, con expedientes abiertos, viven con la espada de Damocles sobre sus cabezas

5. Crecimiento del empleo público

El "Estado Descomunal" como es llamado el explosivo crecimiento que ha tenido la administración pública, le ha dado al gobierno un relativo poder clientelar sobre buena parte de los trabajadores del país.

Para empezar de los 12 ministerios que tenía el Gobierno Nacional al principio de 1999, ahora son más de 30.

Es casi imposible de enumerar a los Institutos Autónomos, Empresas del Estado, Fundaciones Públicas, Corporaciones Estatales, Fondos Binacionales, Servicios Autónomos, y pare usted de contar las denominaciones formales, que se han ido montando durante los últimos años.

Sobre los empleados públicos en Venezuela, estimaciones conservadoras sitúan la cifra en cerca de 3 millones, (un millón hace 12 años), y ésta cifra no incluye a los beneficiarios de las misiones político-sociales, que es casi un estado paralelo.

“Hoy por hoy hay más de 2500 personas sometidas a proceso judicial por protestar. Muchos de estos procesos están paralizados y los encausados, con expedientes abiertos, viven con la espada de Damocles sobre sus cabezas.”

Conflictividad Laboral

A pesar del control gubernamental sobre la fuerza sindical, el gobierno no ha podido controlar la protesta laboral.

Según el Observatorio Venezolano de la Conflictividad durante el año 2011 ocurrieron 2093 protestas laborales, que representaron el 39% de todas las protestas del país. Esto quiere decir que diariamente se presentaron 9 protestas. En el año 2012 las protestas laborales se elevaron a 2256, que representaron el 41% de todas las protestas del país. Es decir que cerca de la mitad de las protestas en el país fueron laborales, en promedio diariamente se presentaron 10 protestas.

La razón por la cual este número considerable de protestas no ha causado mayor impacto contra el gobierno es porque las mismas son atomizadas y aisladas, sin un liderazgo sindical que las aglutine.



Conclusiones

A manera de conclusión hemos incluido este cuadro comparativo de lo que fueron y son las relaciones laborales:

Ley o documento	Postulados
<p>Entorno favorable hacia la empresa privada Legislación equilibrada. El Ministerio del Trabajo ejercía su función de juez de las partes (trabajador empresa) Lo común era un sindicato por empresa Dirigentes sindicales experimentados y con madurez. Lo que negociaba o acordaba el sindicato era aceptado por los trabajadores En caso de paros, cierres ilegales los funcionarios públicos actuaban Las huelgas, paros, cierres si eran ilegales se podían resolver por las vías legales institucionales (inspectoría, tribunales etc.) Cumpliendo las leyes, reglamentos y el contrato colectivo se estaba blindado frente al conflicto El tema laboral era casi responsabilidad única del área de relaciones laborales Trabajador problemático, trabajador negociado y despedido</p>	<p>Ataque permanente a la empresa privadas Legislación leonina y punitiva. El Ministerio del Trabajo a favor de los trabajadores y sindicatos oficialistas. El paralelismo sindical es lo común Dirigentes sindicales inexpertos con discurso "populista" Los trabajadores empoderados y presionan al sindicato En caso de paros, cierres ilegales a la empresa le cuesta obtener apoyo Las huelgas, paros, cierres ilegales sólo se resuelven negociando casi siempre en condiciones adversas. A pesar de cumplir leyes, reglamentos y el contrato colectivo se generan conflictos El tema laboral es estratégico y es responsabilidad de distintas áreas. Trabajador problemático, trabajador con inamovilidad.</p>

Diplomados Para Profesionales de RRHH



Avalados por el CEP -UCV FACES

Diploma de Alta Gerencia para Profesionales de Gestión Humana
Diplomado en Gerencia Estratégica de Compensaciones y Beneficios



Contactenos:

Asociación Venezolana de Gestión Humana

Teléf.: 0212-7628355/7622043

E-mail: informacion@avgh.org.ve

Web: www.avgh.org.ve

Siganos por:



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

En sus 50^o Años de ininterrumpida actividad
en pro del desarrollo de los Recursos Humanos en el país.

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Autor: José Manuel Gimón



José Manuel Gimón
Abogado, Gimón & Asociados

jgimon@gtabogados.net

La Seguridad y la Salud Laboral surge en Venezuela como tópico importante de discusión, ya que el mismo forma parte de las reivindicaciones laborales alcanzadas por un grupo importante de trabajadores que se negó asumir la vieja tesis que consideraba a los accidentes de trabajo y las enfermedades laborales como parte integrante e ineludible del proceso productivo.

Dichas reivindicaciones quedaron plasmadas en leyes, contratos colectivos y normativas especiales, a los largo

de los años, siendo algunos ejemplos de esto: "El Contrato Colectivo del Gran Ferrocarril de Caracas 1919", "La Ley del Trabajo de 1928", "El Reglamento de las Condiciones de Higiene y Seguridad en el Trabajo", "Las Norma Venezolanas COVENIN", "La Ley Orgánica del Trabajo", "La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela", "La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo", entre otras.

En la actualidad, la normativa aplicable en Venezuela en materia de

Seguridad y Salud Laboral, tiene su base legal en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, en donde se le otorgó rango constitucional a un número importante de reivindicaciones laborales alcanzadas por los trabajadores hasta la fecha, dentro de las cuales destaca la obligación del patrono de garantizar a sus trabajadores condiciones de trabajo seguras y saludables, lo que sirvió como base para reformar y aprobar un número importante de leyes, dentro de las cuales tenemos el caso de la Ley Orgánica de Prevención,

Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo del año 2005, la cual hasta la fecha se utiliza como referencia en materia de Seguridad y Salud Laboral en el país.

La Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del año 2005, busca en su contenido, el cual como mencionamos anteriormente se ampara en un Derecho de Rango Constitucional, como lo es la Seguridad y la Salud Laborales, garantizar a los trabajadores condiciones de Seguridad y Salud, en un ambiente de trabajo adecuado, para el desarrollo de sus actividades laborales.

Con el fin de alcanzar el objeto para el cual fue publicada en la Gaceta Oficial de la República, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, incorpora figuras como: el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridades Laborales, el Consejo de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Delegado de Prevención, el Representante del Patrono, el Comité de Seguridad y Salud Laboral, entre otros.

De igual forma fija, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente, la normativa aplicable en materia de Seguridad y Salud Laboral, incluyendo un tema novedoso como lo es la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre y el turismo social; tema este que se incorpora a la Ley, más no es desarrollado de forma clara en el contenido del mencionado texto.

Resulta importante mencionar que la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente, de igual forma crea desde el momento de su entrada en vigencia, el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridades Laborales, el cual pasa a ser el órgano encargado de organizar e implementar la Política Nacional en materia de Seguridad y Salud Laboral



establecida en la mencionada norma, el cual funciona con total autonomía; aun cuando, se encuentra adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y Seguridad Social.

Sin embargo, aún cuando se cuenta en la actualidad con una legislación importante en materia de Seguridad y Salud Laboral, como consecuencia de la dinámica del país y la inexistencia de una base cultural importante en materia de Seguridad y Salud Laboral, muchos de sus postulados resultan de difícil aplicación, algunos contravienen lineamientos técnicos importantes o se encuentran supeditados a "Normas Técnicas", que no existen, lo cual coloca a los actores de la sociedad, como lo son Trabajadores, la Empresa y el Estado en una posición bastante difícil al momento de interpretar e implementar sus postulados, generando una alta conflictividad y resistencia al cambio dentro de las organizaciones en torno al tema.

Es por aspectos como los mencionados anteriormente, por los que si bien el país cuenta en la actualidad con una Legislación importante en materia de Seguridad y Salud Laboral, como consecuencia de las imprecisiones que la misma presenta en su con-



tenido, lo arbitrario del funcionamiento el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridades Laborales, aunado a la falta de una cultura importante en materia de Seguridad y Salud Laboral que se refleja en la casi inexistencia de profesionales en dichas áreas o equipos especializados, vemos con preocupación cómo esa confusión en ocasiones, más allá de garantizar condiciones de Seguridad y Salud Laborales, compromete de forma importante la Seguridad y Salud Laboral de los trabajadores dentro de las organizaciones. Dicha confusión, se podría definir

“Es la resistencia al cambio, que se genera producto de la falta de una línea clara en materia de Seguridad y Salud Laboral por parte del Estado Venezolano, lo que constituye un mayor riesgo para la Seguridad y la Salud Laboral en Venezuela”

más como la falta de un proceso de estandarización importante en torno a conceptos, métodos, procedimientos, normativas aplicables y criterios del organismo, los cuales denomino “Jurisprudencia de Taquilla”, reflejada constantemente en la implementación de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, lo que ocasiona en gran parte de la población laboral, una resistencia importante a los cambios requeridos para implementar una política Nacional de Seguridad y Salud Laboral acorde con las necesidades de los actores sociales como lo son el Estado, las Empresas y los Trabajadores.

Es la resistencia al cambio, que se genera producto de la falta de una línea clara en materia de Seguridad y Salud Laboral por parte del Estado Venezolano, lo que constituye un mayor riesgo para la Seguridad y la Salud Laboral en Venezuela, ya que vemos como en ocasiones las Empresas, los Trabajadores y el Estado representado por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridades

Laborales, implementas políticas de Seguridad y Salud Laboral, con el fin de evitar una sanción o un procedimiento judicial, aun cuando las mismas no constituyan garantía de que existan condiciones de Seguridad y Salud acordes con el proceso productivo.

Por ello considero que si bien, la implementación de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, constituye un paso importante en el país en materia de Seguridad y Salud Laboral, no es sino la incorporación y participación real de actores como el Estado, las Empresas y los Trabajadores en el establecimiento de una “Política Nacional en Materia de Seguridad y Salud Laboral”, lo que en definitiva podrá garantizar a los trabajadores condiciones acordes para el ejercicio de sus funciones y lo que es más importante aún, se reduciría y en algunos caso erradicaría la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades de origen ocupacional.

SU FRANQUICIA

ASESORES EN MERCADEO Y PUBLICIDAD

PUBLICIDAD



ARTÍCULOS



EVENTOS



ACTUALIDAD



SUPLEMENTO FRANQUICIAS Y NEGOCIOS

www.sufranquiciaonline.com

◆◆◆ SuFranquicia ◆◆◆ @SuFranquicia ◆◆◆ sufranquiciaonline@gmail.com ◆◆◆

Instituto Internet

Para el nuevo profesional



El mundo te exige ser el mejor

Realiza nuestros Diplomados o Cursos Superiores y especialízate en un área del marketing Digital

Somos una Institución Especializada en Formación Gerencial para el Marketing, los Negocios y la Comunicación Mediante Internet, Únicos en Materia de Redes Sociales.

Avalados por la Universidad Central de Venezuela, (UCV)



www.institutointernet.net

Av. Francisco de Miranda, Torre La Primera, Piso 15, Frente al C.C. Lido, El Rosal, Caracas

contactenos@institutointernet.net
Telf. 0212 953 60 56 / 953 82 29

Escoge tu **modalidad:**

- Sabatinos
- Online
- Nocturno

Instituto Internet

@instinternet

PRÓXIMOS EVENTOS 2014

ENERO



Módulo IV: Duración 16 horas

Las prestaciones y beneficios

Fecha: 17 y 18 de enero 2014 |Lugar: Sede AVGH

Horario: 8:00 am - 5:00 pm

2da Cohorte del Diplomado de Alta Gerencia para Profesional de Gestión Humana.

Módulo I: Planificación Estratégica de Capital Humano

Fecha: 24 y 25 enero 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Perspectivas salariales 2014 Retos, Estrategias, Aspectos Socioeconómicos y Escenarios en el Manejo de la Gestión del Capital Humano.

Fecha: Jueves 06 de febrero del 2014 |Lugar: Sede AVGH

Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Planificación y Administración del Tiempo

Fecha: martes, 18 de febrero del 2014 |Lugar: Sede AVGH

Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Manejo de situaciones Difíciles, quejas y reclamos

Fecha: 25 de febrero del 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Módulo V: La evaluación del desempeño

Fecha: Viernes 21 y sábado 22 de febrero 2014 | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Módulo II: Diplomado RRHH El Rol de los Responsables de Gestión Humana, Liderazgo Estratégico

Fecha: 14 y 15 de febrero de 2014 |Lugar: Sede AVGH

Horario: 8:00 am - 5:00 pm

FEBRERO



MARZO



Módulo III: Diplomado RRHH Diagnóstico y Selección de Talentos.

Fecha: 07 y 08 de marzo de 2014 |Lugar: Sede AVGH

Horario: 8:00 am - 5:00pm

Inteligencia Emocional en Acción

Haciéndonos emocionalmente inteligentes para alcanzar los resultados deseados

Fecha: Martes, 18 de marzo |Lugar: Sede AVGH

Horario: 8:00 am - 5:00 Aliado:

Módulo IV: Diplomado RRHH Sistema Integral de Compensación

Fecha: 21 y 22 de marzo de 2014 |Lugar: Sede AVGH

Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Módulo VI: Diplomado de Compensación: La compensación variable

Fecha: jueves, 27 y viernes 28 de marzo 2014 | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

ABRIL



Módulo VII: El manejo fiscal de los sistemas de compensación y presupuesto asociado a las acciones salariales.

Fecha: 04 y 05 de abril 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Jornada Técnicas y Mejores prácticas: ¿Qué están haciendo las organizaciones en material laboral?

Fecha: 18 de marzo de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Módulo V: Diplomado RRHH Formación y Desarrollo. Inducción Organizacional al Puesto de Trabajo.

Fecha: sábado 26 de abril de 2014 |Lugar: Sede AVGH
Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Módulo VI: Diplomado RRHH Evaluación del Desempeño: Competencias y Objetivos.

Fecha: sábado 10 de mayo de 2014 |Lugar: Sede AVGH
Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Módulo VII: Diplomado RRHH Contexto Legal y Regulatorio en Materia Laboral.

Fecha: Sábado, 17 de mayo de 2014 |Lugar: Sede AVGH
Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Habilidades de Coaching para Líderes

Habilidades, técnicas y enfoques para mejorar y elevar el desempeño de los miembros de su equipo.

Fecha: Martes, 20 de mayo de 2014 |Lugar: Sede AVGH
Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Módulo VIII: Diplomado RRHH Seguridad y Salud Laboral

Fecha: sábado, 24 de mayo de 2014 |Lugar: Sede AVGH
Horario: 8:00 am - 5:00 pm

MAYO



JUNIO



Módulo IX: Diplomado RRHH: Sistema Integral de Nómina

Fecha: 06 y 07 de junio de 2014 |Lugar: Sede AVGH
Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Módulo X: Diplomado RRHH: Cultura y Transformación Organizacional

Fecha: sábado 21 de junio de 2014 |Lugar: Sede AVGH
Horario: 8:00 am - 5:00 pm

Contáctenos:
Asociación Venezolana de Gestión Humana
Teléfonos: 0212-7628355 / 7623043

E-mail: informacion@avgh.org.ve

Web: www.avgh.org.ve

Siganos por:   

11ra Encuesta Nacional de Salarios 2013

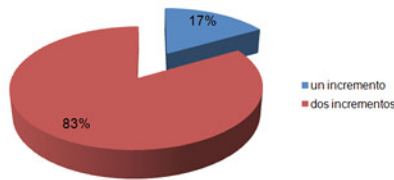


Asociación Venezolana de Gestión Humana

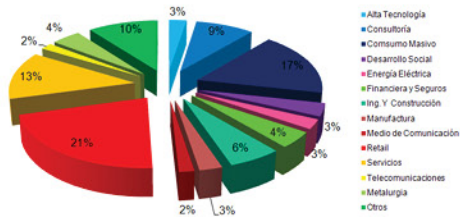
Tras la exitosa realización de la Décimo Primera Encuesta Nacional de Salarios, donde han participado más de 120 empresas de diversos sectores de la economía durante estos 5 semestres desde el 2011, la Asociación Venezolana de Gestión Humana, organización que auspicia la iniciativa y Consultora encargada de los aspectos conceptuales, técnicos y operativo, CONESTRUCTURAS, le invitamos a participar en las próximas ediciones de esta herramienta:

Estos son algunos de los resultados de la 11ra. Encuesta, Cabe descartar que la encuesta posee la medición de 92 cargos significativos de la empresas venezolanas que están a disposición de las organizaciones que deseen establecer una comparación precisa de su Competitividad Salarial.

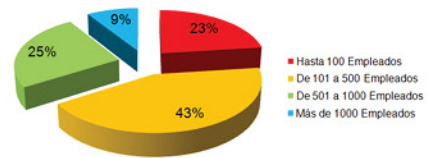
Ciclo de Incrementos 2013



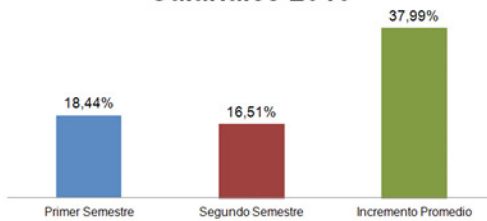
124 empresas Sectores Económicos



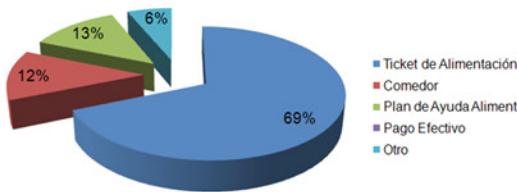
Caracterización Según Nómina



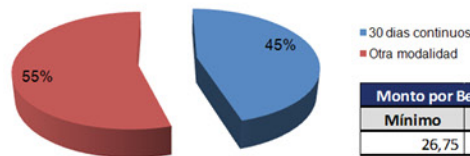
Porcentajes de Incremento Salariales 2013



Ley de alimentación

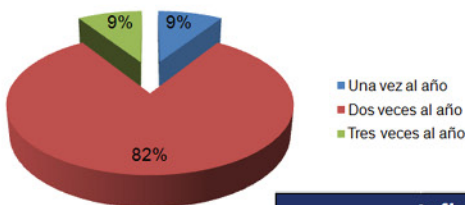


Modalidad de Pago del Beneficio de Alimentación



Monto por Beneficio de Alimentación		
Mínimo	Promedio	Máximo
26,75	50,79	105,00

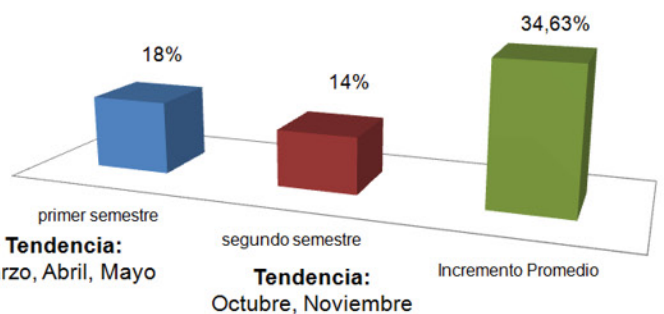
Ciclo de Incrementos salariales 2014



Inflación 2014		
Mínimo	Promedio	Máximo
30%	36%	40%

Estimación de la Inflación para el 2014 por las empresa del Grupo comparador

Porcentajes de Incremento Salarial 2014



zonaJobs

Emplea tu pasión.

Solución integral para la gestión de talento



CONSTRUYA SU IMAGEN
COMO MARCA EMPLEADORA



LA FERIA VIRTUAL
DE EMPLEOS MÁS GRANDE



AVISOS

PUBLIQUE SUS VACANTES
EN NUESTRO SITIO



BÚSQUEDA EN BASE

ENCUENTRE LOS
MEJORES CANDIDATOS
DE LA MANERA MÁS EFECTIVA

0212-283-28-68
comercial@zonajobs.com
www.zonajobs.com.ve

¡Valeven lo tiene todo!



J-31149896-6

Desde el vale más seguro hasta foros de capacitación profesional.

*Los servicios que tu empresa necesita
y los beneficios que tus empleados requieren.*



¡Contáctanos y comienza a disfrutarlos!

0501-Valeven (8253836) Visítanos en www.valeven.com

 /Valeven.facilitatuvida

