

GESTIÓN HUMANA

Venezuela - Año 10 - 2014 - No. 26

La Estrategia es la Gente..!

No Miedo

Liderazgo creAdaptativo

I Lead

La materia blanda es la
más dura

Lider Partera

Liderazgo es Influencia,
Liderazgo es Servicio

No se puede llegar a ningún
tipo de éxito sin habilidades
gerenciales y sin poder de
influencia y liderazgo



Una mirada al Liderazgo en Venezuela



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

Rif. J-00068554-0

www.avgh.org.ve

Sumario



Arianna Martínez Fico



Alejandro Szilágyi



Eduardo Martí



Pilar Jericó

05 Líder Partera
Creo que el verdadero rol de quienes trabajamos con personas, es apoyarlas a hacer de ellas la mejor versión de sí mismas.

09 La materia blanda es la más dura
Hay un profundo cambio de paradigmas al ir de una sociedad postindustrial a una sociedad del conocimiento, donde el principal factor productor es el cerebro y las habilidades de relacionarnos.

13 No se puede llegar a ningún tipo de éxito sin habilidades gerenciales y sin poder de influencia y liderazgo
La clásica relación jefe-subordinado está experimentando una importante modificación en el mundo empresarial que se manifiesta en una redefinición...

15 NoMiedo: Una nueva fórmula de gestión de personas
Los cambios en el entorno exigen nuevas formas de gestionar a las personas basadas en el cambio, el talento y la innovación, desterrando técnicas apoyadas en el miedo. Este nuevo tipo de gestión se denomina NoMiedo.



Geraldina M. Guédez G.



Raúl Romero



Juan Vera Gil



25 Liderazgo es Influencia
 ¿Liderazgo en tiempos de crisis? ¿Qué hacer? ¿Cómo actuar?... se le atribuye a Albert Einstein las siguientes palabras sobre la crisis: "No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo."

27 I Lead
 En el binomio líder-grupo, el "grupo" está cada vez más desarrollado. Por lo mismo, estamos frente a una oportunidad para depender, entonces, menos del "líder".

31 Liderazgo creAdaptativo
 No significa adaptarnos a las circunstancias para no desaparecer, sino a estar dispuestos a liderar creativamente para mejorarlas desde su centro, a crear nuevos mundos y nuevas posibilidades.

35 Programación Eventos 2014

Publicación de la Asociación
Venezolana de Gestión Humana

Director Editorial:
Arianna Martínez Fico
Presidente AVGH

Gerente Editorial:
Emilse Plata

Comité Editorial:
Arianna Martínez Fico, César Ferrera,
Judith González, Lizeth Hernandez,
María Isabel Martínez
Pasquale Caruso

Revisión:
Arianna Martínez Fico

Colaboradores:
Arianna Martínez Fico, Alejandro
Szilágyi, Eduardo Martí, Pilar Jericó,
Geraldina M. Guédez G, Raúl Romero
Juan Vera Gil, César Ferrera Bretón,
Judith González, Lizeth Hernandez,
María Isabel Martínez
Pasquale Caruso

Diseño Grafico:
Itmedia

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 entevista-
dos o articulistas



Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana



WFPMA

Editorial

La incertidumbre se ha convertido en una variable obligada, lo que hace de muchos líderes seres pragmáticos, fríos, calculadores, pensando siempre en el siguiente paso. Ser reconocido como "líder" se gana a través de comportamientos específicos: requiere pensar y actuar de manera diferente, haciendo las cosas rápidas y bien hechas. No hay tiempo que perder, de lo contrario el sistema lo aparta del juego. La resiliencia y la adecuación al entorno, son

características que distinguen a líderes sometidos a constantes cambios, donde la decisión de hoy no necesariamente será la misma mañana. El desarrollo del liderazgo requiere de esfuerzo, disciplina y creatividad.

Ser exitoso en el mundo actual, pasa por abrazar la incertidumbre como parte de la aventura de la vida; ello implica líderes con habilidades y disposiciones emocionales que les permitan no solo anticipar y adaptarse a los cambios, si no ser generadores de los mismos. En la Venezuela de hoy, esto es particularmente relevante.

Si usted, tiene dificultad para leer y anticiparse a los cambios constantes, difícilmente sobrevivirá como líder. En esta edición veremos muchos enfoques del liderazgo, esperamos le sea de gran utilidad para afrontar estos desafíos.

Desde la Asociación Venezolana de Gestión Humana queremos transmitir nuestro compromiso con el país, llevando a quienes compartimos la responsabilidad de gestionar un área tan compleja, y a la vez maravillosa como lo es la Gestión Humana, este nuevo medio que aspiramos se convierta en un espacio abierto al intercambio de ideas, tendencias y mejores prácticas.



César Ferrera Bretón
Vicepresidente

Asociación Venezolana de Gestión Humana



PLANES DE AFILIACIÓN 2014 - 2015



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 2014 - 2015

- **Beneficios Plan Corporativo Premium**
Inversión BF. 11.500,00 + IVA (se afilia la persona jurídica)
- **Beneficios Plan Corporativo Básico**
Inversión Bs. 5.500,00 + IVA: (se afilia la persona jurídica)
- **Beneficios Afiliación Individual**
Inversión Bs. 800,00 + IVA (se afilia la persona natural)
- **Beneficios Afiliación Académica Estudiante**
Inversión Bs. 300,00 + IVA (se afilia la persona natural estudiante)
- **Beneficios Afiliación Académica Profesores**
Inversión Bs. 600,00 + 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.



LÍDER PARTERA

Autora: Arianna Martínez Fico

Arianna Martínez Fico
Empoderarte C.A.

arianna.martinez@empoderarte.com

Desde hace varios años me ha interesado el que-hacer de las parteras, al punto de haber tenido la suerte de conversar con algunas de las muy pocas y auténticas comadronas que todavía existen.

Los aprendizajes que he tenido a partir de esas conversaciones me han llevado a pensar en "la metáfora de la partera" que, llevada al mundo organizacional, puede darnos una noción novedosa del liderazgo.

Creo que el verdadero rol de quienes trabajamos con personas, es apoyarlas a hacer de ellas la mejor versión de sí mismas. Ese proceso implica conexión, entrega profunda, amor incondicional y reconocer que detrás de los resultados están los procesos y su excelencia y, detrás de éstos, está el Ser.

• Conocimiento y preparación previa.

Antes del parto, la partera conoce a la madre, conversa con ella, indaga acerca de su vida, sus costumbres y su familia. Toca y explora su cuerpo. También recorre su casa entera o el hogar donde tendrá lugar el alumbramiento. Su actitud es la de quien busca las herramientas que le permitan llegar mejor preparada al gran momento. En síntesis, una partera se prepara antes, conoce a la parturienta en profundidad, sabe cuáles son sus fortalezas y en dónde hay que poner mayor atención. Esto le permite anticipar cómo será ese parto y en cuáles recursos apoyarse.

De esta misma forma, un "Líder Partera" se interesa genuinamente por su gente: sabe dónde y cómo vive, qué la hace feliz, sus preocupaciones, cuál es su entorno social y familiar, cuáles son sus sueños y las angustias de su alma. Se esmera en conocer cuáles son sus fortalezas, potencialidades y oportunidades de mejora. En conclusión, el "Líder Partera" invierte tiempo de calidad en el conocimiento profundo de sus colaboradores, sabe que no es posible desarrollar y hacer emerger lo mejor de alguien a quien no se conoce.

• Conexión.

En el momento del alumbramiento, la partera se entrega totalmente a su labor: entra en un estado de conexión y presencia absolutos. Cualquier distracción podría poner en peligro la vida de la madre y el bebé. Ella está allí, en el ahora, con todo su ser.

De igual manera, el "Líder Partera" es un líder consciente, presente en el aquí y ahora física, mental, emocional y espiritualmente. Con la misma devoción que la partera se entrega a su trabajo, él lo hace al desarrollo y empoderamiento de su gente.

“Así mismo, el “Líder Partera” actúa desde la absoluta convicción de que el otro puede. Enseña, muestra, acompaña, explica con amor y paciencia, escucha, motiva, usa el error como un recurso de aprendizaje, hace reconocimiento y refuerza positivamente; pero también exige, disciplina, aprieta, apura, desafía, coloca obstáculos, y esta presión la hace siempre midiendo hasta dónde.”



• Confianza en que el otro si puede y Acompañamiento.

Durante el proceso, la partera nunca juzga a la madre. Sólo la acompaña, la alienta, la inspira, la motiva. Su conexión es tan profunda, y su amor tan pleno, que no tiene necesidad de dobleces. Ella está allí para acompañar, a veces siendo dulce, otras alentando. En ocasiones da masajes a la madre o la acompaña en su respiración. Y, cuando es necesario, le da un grito, la desafía, hasta llegar a cachetearla si es necesario porque sabe que, de no hacerlo, tal vez la mujer se resigne, no siga pujando, y deje morir todo lo hermoso que está en su interior. La partera sabe que ese dolor y esfuerzo serán recompensados con una nueva vida. Así mismo, el "Líder Partera" actúa desde la absoluta convicción de que el otro puede. Enseña, muestra, acompaña, explica con amor y paciencia, escucha, motiva, usa el error como un recurso de aprendizaje, hace reconocimiento y refuerza positivamente; pero también exige, disciplina, aprieta, apura, desafía, coloca obstáculos, y esta presión la hace siempre midiendo hasta dónde. Con amor y maestría el "Líder Partera" acompaña, monitorea, hace seguimiento cercano o pide cuentas, evalúa, y ofrece retroalimentación. Entiende cuándo es el momento de instruir y cuándo llegó la hora de delegar. Él sabe que mientras más alto sea el desafío y mayor el esfuerzo, su gente tendrá la oportunidad desplegar todo su potencial.

• **Soltar el resultado.**

La partera jamás está pensando en el resultado, ni siquiera se esfuerza en visualizarlo. Sencillamente sabe que se dará. Si el bebé ha de nacer y ella y la madre hacen lo indicado, el resultado vendrá. No hace falta estresarse ni pensar en él; tan sólo vivir el proceso.

De la misma manera, el "Líder Partera" entiende que cuando se hacen las cosas correctas, los resultados vendrán solos. Si él ha invertido tiempo en conocer a los suyos y, desde la fe en sus posibilidades, los viene acompañando amorosamente durante el proceso, sabe que emergerán mejores seres humanos. Es, como dicen los orientales, el momento del wu wei, el momento de fluir y de permitir que el liderazgo de sus colaboradores se despliegue libremente.

• **Humildad.**

Cuando el bebé nace, la gran recompensa para la partera es la satisfacción de haber facilitado el proceso de sacar de la madre lo mejor que ella tenía dentro de sí: una nueva vida. La partera no espera reconocimientos especiales, sabe que no los tendrá. Es el momento de la retirada: los protagonistas son ahora madre e hijo. Nadie mirará ni felicitará a la partera; los ojos estarán posados en la nueva vida. Y es aquí donde queda de manifiesto la grandeza de la partera: su humildad que proviene de un ego domesticado. El "Líder Partera" no solo desarrolla a su gente, invierte tiempo en su propio desarrollo personal. Su liderazgo se basa en el servicio. Él sabe que el mundo organizacional muchas veces opera desde marcos mentales impregnados de competencia, parcelas, jerarquías y juegos de poder, y la única manera de modelar algo diferente es modificando sus propios modelos mentales. Solo un líder consciente puede ser un verdadero "Líder Partera".





Estas son algunas de las lecciones que nos entregan las parteras. Ese espíritu de parteras cotidianas, de sus equipos de trabajo, y de las personas a quienes se impacta desde el liderazgo, es el que quiero convocar.

No puedo finalizar sin compartir un aprendizaje adicional que he vivido con este tema del liderazgo al estilo de las parteras: no podemos hacer parir a quien no está preñado. El "Líder Partera" genera espacios de sana incomodidad, y facilita los contextos apropiados para que emerjan mejores seres humanos; sin embargo, cuando una persona o una organización no quieren, no habrá partera que valga. El cambio y la transformación son siempre una elección personal.



Chile2014

15° CONGRESO MUNDIAL
DE RECURSOS HUMANOS

VOLVER AL ORIGEN

LA PERSONA

Más allá de los negocios, del management y de las nuevas tendencias, son las personas las que hacen de las empresas y de los países una realidad
15, 16 y 17 de octubre, casaPiedra, Stgo. - Chile

LA MATERIA BLANDA ES LA MÁS DURA

Autor: Alejandro Szilágyi

La gerencia se compone, en esencia, de dos grandes disciplinas: la materia dura y la materia blanda.

Pertenece a la materia dura todo aquello que es tangible y racional: cash-flow, procesos, infraestructura, indicadores.

Pertenece a la materia blanda todo aquello que es intangible y emocional, como la motivación y el compromiso, la cultura organizacional y los valores.

En cuanto a recursos, pertenecen a la materia dura lo que tiene que ver con finanzas y tecnología y a la materia blanda las personas y la gestión de su potencial y talento.

Las universidades y escuelas de negocios, en general, dedican todavía mucho más tiempo a estudiar y analizar la materia dura, que la blanda. Ni hablar en carreras como Ingeniería, TI, etc.

De hecho, mi sobrino que cursa la carrera de Administración en una universidad española no tiene en toda la carrera ni una sola materia dedicada a la materia blanda. Ni una hora. "Para eso existen los postgrados" me confirmó su decano. "La carrera es para lo básico" me dice. Pues lo básico de la gerencia son justo las personas.

Recordemos que desde nuestro naci-

miento "todo lo que logramos, lo logramos a través de las personas". Cuando un pollito sale de su cascarón se sacude, camina y picotea. Nosotros los seres humanos necesitamos desde nuestro nacimiento a nuestros padres, cuidadores, luego maestros y profesores para sobrevivir y ser exitosos.

Es por eso que la materia blanda es crucial.

Aparte de lograr la paz mental meditando solo en una cueva en el Himalaya, todo cuanto queremos lograr requiere de la conjugación de esfuerzos y emociones entre personas.

Es por eso que todos los que son expertos en materia dura, necesitarán del dominio de la materia blanda a más tardar cuando empiecen a escalar posiciones y tengan que liderar personas. Si quieren tener éxito tendrán que concientizar que las personas y su comportamiento (materia blanda) no responden a las mismas reglas que los números, la tecnología o las finanzas (materia dura).

Alguien puede ser un genio en informática o finanzas, y al mismo tiempo un analfabeto en la conducción del talento humano. ¿Cuánto le cuesta a las empresas este tipo de analfabetismo?

Hay un profundo cambio de paradigmas al ir de una sociedad postindustrial a una sociedad del conocimiento, donde el principal factor productor es el cerebro y las habilidades de relacionarnos. En esta nueva sociedad, lo intangible determina lo tangible y lo invisible lo visible.

Están creciendo las muestras y testimonios a nivel mundial de que la materia blanda tiene una influencia directa en la productividad y con ello en la rentabilidad.

¿Por qué la materia blanda es la más dura?

Porque nuestra educación (tanto escolástica, como empresarial) sigue apostando principalmente al raciocinio y a la lógica secuencial. Pregúntese: ¿cuántas horas ha invertido usted en manejar su computadora, indicadores, finanzas, etc, en comparación con las horas invertidas en entender y manejar el comportamiento y la motivación humana?

¿Cuánto más eficiente y rentable pudiera ser su empresa, si toda persona-que-conduce-a-otra tuviera las competencias idóneas para mover al talento humano a sentirse más realizado y con ello más productivo?

Usar el sentido común no basta.

La materia dura:

- Es más cara (cuesta dinero)
- Es más fácil (sólo cuesta dinero)
- Su efecto es de más corto plazo
- Es más racional
- Más fácilmente medible y cuantificable

Mientras que la materia blanda:

- Es más barata (en muchos casos no cuesta nada)
- Es más difícil (el dinero no basta)
- Su efecto es más duradero
- Es más emocional
- No es tan fácil medirla, ni cuantificarla

Mi pregunta es: si la materia blanda se traduce en rentabilidad y es más barata y más duradera, ¿por qué no apostamos más a ella?

Porque nos resulta más difícil. No concuerda con la lógica racional y es lo que menos estudiamos.

Llegar a la maestría en el manejo de la materia blanda tiene un primer paso muy concreto: la consciencia de que en la sociedad en que vivimos, lo blando determina lo duro y lo emocional influye en lo racional.

Recuerda 1: la motivación influye directamente en la productividad y con ello en la rentabilidad.

Recuerda 2: toda persona que conduce a otra debe dominar la materia blanda.

Recuerda 3: la rentabilidad es como la salud: la salud no es todo, pero sin salud todo es nada.

Buena noticia: el manejo de la materia blanda se puede aprender. Basta tener consciencia sobre sus beneficios, un buen puñado de herramientas adecuadas y el deseo sincero de ponerlas en práctica.

Pregúntese: Si el mejorar la parte blanda me cuesta tiempo y dinero, ¿cuánto me cuesta el no hacerlo?

Alejandro Szilágyi

aszilagyi@2spteam.com

@aleszi

2SP Consulting Team
Consultor Socio Internacional 2SP





Visítanos en: www.adecco.com.ve

Síguenos en:  @AdeccoVzla / @AdeccoTraining
 Adecco-Venezuela
 company/adecco-venezuela

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

Adecco, líder mundial en soluciones de Recursos Humanos, ofrece servicios integrales especializados y adaptables a las necesidades reales de nuestros clientes. Estratégicamente abarcamos las siguientes áreas:

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.

Adecco Profesional

División especializada en consultoría de selección para mandos medios, directivos y técnicos especializados. Adecco Profesional entiende que el éxito en el servicio de selección, se apoya en el valor de la especialización y rigurosidad metodológica.

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

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

Adecco Training / Formación

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

Adecco Seguridad y Salud Laboral

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



2da
Encuesta
Regional de Salarios 2014

12da
Encuesta
Nacional de Salarios 2014

La AVGH tiene a su disposición la:

- Encuesta Regional de Salarios en su 12da. Edición
- Encuesta Regional de Salarios capítulo Aragua-Carabobo en su 2da. Edición

11 de junio Presentación de Resultados de la Encuesta Regional en Valencia - Estado Carabobo

Contáctenos: Asociación Venezolana de Gestión Humana (AVGH)

Telef.: 0212-7628355 / 7622043 E-mail: informacion@avgh.org.ve

Web: www.avgh.org.ve | Síguenos por:



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

CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL EN COACHING EN VENEZUELA

Certificación Internacional en Coaching, el mismo entrenamiento dictado en más de 59 países alrededor del Mundo, sin necesidad de Viajar y pagadero en Bs. Con planes de financiamientos especiales



Módulo I: 28, 29, 30 y 31 de Julio de 2014
Seminario de Coaching: 20 de Septiembre de 2014
Módulo II: 24, 25, 26 y 27 de Septiembre

Somos el único entrenamiento de Certificación en Coaching reconocido por:

La ICC - International Coaching Community
La ICF - International Coaching Federation
La EMCC - European Mentoring and Coaching Council

Para mayor información:
(+58) 212 992 64 34 / (+58) 212 991 77 53

coaching@idearconsultores.net
caceres@idearconsultores.net

www.idearconsultores.net

NO SE PUEDE LLEGAR A NINGÚN TIPO DE ÉXITO SIN HABILIDADES GERENCIALES Y SIN PODER DE INFLUENCIA Y LIDERAZGO

Autor: Eduardo Martí
eduardo.marti@forja.com

twitter: @EduardoMarti - @EINuevoGerente

Fundador y Director General de FORJA Consultores desde 1985. Ha dedicado más de 25 años a la formación empresarial en doce países de Latinoamérica, USA y España. Posee un Doctorado en Economía en Francia. Es autor de los libros TODOS Somos LÍDERES (2005) y NO más JEFES, por favor! (2008). Coach Empresarial certificado, por 15 años fue facilitador de los programas oficiales de gerencia de Petróleos de Venezuela.





La clásica relación jefe-subordinado está experimentando una importante modificación en el mundo empresarial que se manifiesta en una redefinición de los esquemas de poder; de las relaciones de «dominación» y de dependencia ¿quién necesita a quién? Hoy día los trabajadores son dueños de una conciencia de dignidad mucho mayor, que les impide aceptar el maltrato de «capataces» amparados en su fama, su chequera, su traje y su corbata.

Los trabajadores de hoy son más exigentes, sofisticados, mejor instruidos, manejan procesos y tecnologías de avanzada y se mantienen actualizados. Al contrario de los temerosos peones del capataz, no están dispuestos a cumplir órdenes a ciegas; necesitan tener la libertad de cuestionarlas. Esperan y merecen ser respetados, valorados y reconocidos, y prefieren ser inspirados antes que mandados. Procuran liderazgo, no jefatura.

Por más que se insista en horizontalizar las estructuras organizacionales, la pirámide que expresa el control que ejercen los de arriba sobre los de abajo aún goza de muy buena salud. La pirámide sigue existiendo en la mente del gerente y en la vanidad de ser jefe.

Hay, sin embargo, grandiosos ejemplos de jefes que han trascendido la miseria de su herencia y se han comprometido con el desarrollo de su liderazgo. Ellos saben que a nadie le gusta que le hagan sentir inferior ni controlado; por eso usan la influencia para motivar a sus seguidores: la habilidad de lograr sus objetivos a base de entusiasmo.

Los líderes valoran y reconocen los méritos y virtudes de sus seguidores porque se sienten internamente valiosos y seguros de sí mismos. Por lo tanto no es una amenaza para ellos hacer sentir valiosos a otros. Los líderes saben que



si su gente se siente fuerte lograrán resultados extraordinarios, y si se sienten débiles caerán bajo el peso de los desafíos. Por eso los líderes son superiores, por ello se ganan el respeto y la admiración de su gente.

No puedes solo

Todavía hay personas que piensan que "el ojo del amo engorda el ganado", dicho en otras palabras "para que las cosas salgan bien, tienes que hacerlas tú mismo". Sin ninguna duda, estas personas tienen una capacidad limitada para llegar al éxito y no podrán jamás ir más lejos que lo que sus posibilidades físicas le permitan. Este es un pensamiento limitado y niega la posibilidad de tener gente confiable a su lado.

Por la complejidad de la vida misma, por los conocimientos

que no tenemos y para poder pensar en grande, es cada vez más evidente reconocer que no podemos avanzar solos, que debemos aceptar que necesitamos de otros y confiar en ellos. Para alcanzar una mayor prosperidad en lo que hagamos necesitamos aprender a confiar, a delegar tareas, a motivar a la gente para que hagan las cosas bien, a respetarlos y valorarlos. Necesitamos aprender a reconocer sus acciones y agradecer lo que hacen. También necesitamos aprender a hacer reclamos firmes ante algún incumplimiento, pero siempre respetando a la persona. Debemos aprender a premiar y a fijar reglas claras de funcionamiento con quienes unimos esfuerzos en proyectos comunes.

Aprender todo esto y saberlo poner en práctica, nos podrá acercar a la posibilidad de tener proyectos en paralelo funcionando. Cada vez es más importante que construyas tu "capital relacional" y confíes en él. La calidad de tus amistades y de tus colaboradores son una catapulta al éxito si los tratas con integridad y respeto.

Entusiasmo para el Éxito

Una persona que está visiblemente entusiasmada puede llegar a elevar el estado de ánimo de quienes lo rodean. Eso tiene que ver con liderazgo. Cuando te encuentras con alguien que está contento, animado, alegre, con una sonrisa en la cara, te hace sentir que te estás perdiendo de algo. Algo sabe o hace esa persona que tú no sabes, y que tu quieres saber por qué quieres estar como está ella.

Los líderes son esas personas entusiasmadas que tienen el poder de transmitir ese entusiasmo a los demás. Ellos saben

que el entusiasmo es una decisión personal y no una consecuencia producto de las circunstancias. El entusiasmo se adopta como emoción de éxito y bienestar.

Difícilmente una persona pueda alcanzar el éxito en lo que hace si no es bajo una buena dosis de entusiasmo y buen ánimo. Las personas logran sus éxitos porque están entusiasmadas, no al revés. Los líderes saben hacerse cargo de su entusiasmo y cuidan que ningún depresivo se lo venga a quitar. Saben protegerlo y tesoneramente siguen los pasos para mantenerlo en alto, incluso, incrementarlo.

"La Nueva Ecuación Gerencial"

Hace falta una nueva ecuación. En las empresas hasta ahora han logrado Altos Resultados con Alto Esfuerzo y Baja Satisfacción de quienes trabajan. Este modelo ya no es sostenible. Muchos se están ocupando de cambiarlo y se están moviendo hacia obtener Altos Resultados, con el Menor Esfuerzo posible y la Máxima Satisfacción de los involucrados.

Se requiere de Gerentes entrenados para ello. Son gerentes que saben manejar muy bien el dilema entre Altos Resultados, Manejo de Recursos y Cuidado de la GENTE.

Esos son los Gerentes que necesitamos en las organizaciones. Esos que alcanzan resultados extraordinarios con menor esfuerzo y máxima satisfacción de su gente. Desarrollar la habilidad de dirigir a otros es vital. La buena noticia es que se puede aprender.



Tips para Liderar y Gerenciar

- El Gerente Líder reconoce que necesita ayuda y sabe que, aunque es el Jefe, no lo sabe todo. Por ello está rodeado de los mejores y los invita a apoyarlo en la dirección.
- El Gerente Líder está al servicio de su gente, nunca al contrario. Éste le pregunta constantemente a su equipo qué necesita de él y se mueve para apoyar la gestión de su gente; hace contactos, establece relaciones, intercede ante terceros para que su gente tenga éxito en su gestión y antepone el rendimiento del equipo a sus intereses como jefe.
- El Gerente Líder cree en la capacidad de su gente y hace que se apoderen de su destino y se hagan cargo de su desempeño. Estimula la autonomía y compromiso: hace y deja hacer.
- El Gerente Líder usa la valoración, el reconocimiento y entrega aprecio de manera constante para reforzar la acción y la autoimagen de su gente.
- No se desgasta buscando culpables; ve en los errores, por el contrario, oportunidades de aprendizaje que no pueden dejar de ser aprovechadas. Sabe demasiado bien que castigar el error es cultivar el temor, un temor que estimula la parálisis y anula antes de nacer muchas valiosas iniciativas.
- Estimula la participación en la toma de decisiones y se acepta con madurez y de buen grado la influencia de su gente.

Capacitación, entrenamiento y desarrollo te ofrece la:



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

En sus 50^o Años de continua labor
en pro del desarrollo de la Gestión Humana en el país.

- Diplomados
 - Programas especializados
 - Entrenamiento Internacional
 - Talleres, Foros, Cursos
 - Charlas
 - After Office
 - Cine Foro
 - Encuestas Salariales
 - In Company
- y mucho más consigues en nuestros espacios para sus RRHH



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
Síguenos por: LinkedIn - Twitter - Facebook

NO MIEDO:

Autora: Pilar Jericó

www.pilarjerico.com

Doctora en Organización de Empresas y autora del libro "NoMiedo en la empresa y en la vida"



Los cambios en el entorno exigen nuevas formas de gestionar a las personas basadas en el cambio, el talento y la innovación, desterrando técnicas apoyadas en el miedo. Este nuevo tipo de gestión se denomina NoMiedo.

El miedo es una emoción básica, que nos es innata y nos ayuda a ser prudentes pero que al mismo tiempo, puede llegar a paralizarnos.

Existen cinco tipos de miedos en el mundo de las empresas:

Miedo a la supervivencia, al fracaso, al rechazo, a la pérdida de poder y al cambio. Las empresas pueden crear entornos NoMiedo gestionando adecuadamente el proyecto de empresa, la distribución de poder, los sistemas de dirección, la comunicación y el liderazgo.

UNA NUEVA FÓRMULA DE GESTIÓN DE PERSONAS

La montaña rusa de la incertidumbre

Estamos subidos en la montaña rusa de la incertidumbre. Los mercados se saturan por competidores procedentes de cualquier punto del planeta. Un ejemplo lo tenemos en los supermercados. En uno de tamaño medio estadounidense hay 40.000 productos distintos. Una familia típica necesita

sólo 150 productos diferentes para satisfacer el 80 por ciento de sus necesidades básicas. Con la presión con la que vivimos, el pan nuestro de cada día en las empresas es la presión por los resultados, el estrés por evitar el fracaso e incluso la incertidumbre por la pérdida de empleo...

Esta presión es inevitable, pero tenemos márgenes de maniobra para actuar. Las organizaciones han de elegir entre dos alternativas: la gestión basada en el miedo o la gestión NoMiedo basada en el talento, el cambio y la innovación.

La opción NoMiedo

LA GESTIÓN BASADA EN EL MIEDO HA SIDO POSIBLE CUANDO	LA GESTIÓN NOMIEDO ES NECESARIA CUANDO
La competencia es previsible	La competencia es imprevisible
Los mercados son estables	Los mercados son inestables
Los clientes son cautivos	Los clientes son libres para elegir
Se hacen siempre las mismas tareas	Se necesita innovación y creatividad
Se requiere que los profesionales simplemente obedezcan	Se requiere todo el potencial de los profesionales
Los profesionales son autómatas	Los profesionales son creadores

Tabla 1. Miedo vs. talento, cambio e innovación

El miedo ha sido el modelo clásico de gestión de las compañías. Y ha funcionado muy bien —no le quitemos su mérito—. Cuando el mercado es estable y los clientes son obedientes, los empleados pueden actuar como autómatas. Las personas se mimetizan (o se alienan, según la terminología marxista) con la cadena de montaje o los mostradores.

Pero la competencia hace sonar la música que desestabiliza los mercados. Las empresas tienen que aprender a mover las caderas para adaptarse. En esta nueva pista de baile, el miedo no tiene hueco. Si busca profesio-

sionales alineados para alcanzar una misión, hay que desterrar el miedo. Si necesita profesionales comprometidos con sus clientes, con capacidad para asumir decisiones, hay que volver a desterrar el miedo. Si su empresa está obligada a reinventarse una y otra vez para adaptarse a los cambios, definitivamente hay que poner un sello de "no retorno" al pasaporte del miedo.

En definitiva, podemos resumirlo en dos opciones: ¿la alternativa tradicional o la alternativa NoMiedo? La decisión es una cuestión de resultados. Dependiendo del mercado y de la visión de futuro, se ha de utilizar

el miedo como fórmula de gestión o tirarlo a la basura. Por si nos ayuda a decidirnos, Raj Sisodia, Jag Sheth y David Wolfe nos ofrecen un dato significativo. Después de estudiar el estilo de dirección y los resultados financieros de 60 organizaciones punteras estadounidenses, comprobaron que aquellas empresas dirigidas por "directores generales que inspiran respeto, lealtad e incluso cariño, más que miedo", habían incrementado sus resultados en los últimos diez años un 758 por ciento, frente al 128 por ciento que lo aumentaron las principales 500 empresas estadounidenses.

Algo llamado miedo

Pero, ¿qué es el miedo? Es una emoción que todos sentimos. Nacemos con ella y la necesitamos en la medida que nos ayuda a ser prudentes. Tiene una base biológica y nos equilibra a realizar ciertos comportamientos, como asomarnos en exceso a una ventana o ser "demasiado sinceros" con nuestro jefe. Sin embargo, ese miedo puede deformarse y debilitar nuestro potencial. Es entonces cuando se convierte en miedo tóxico, el cual daña nuestras capacidades y nos paraliza para tomar decisiones.

El miedo es una familia de emociones que van desde el pánico a la ansiedad, el malestar temeroso o el estrés. Pero, sin duda, es esta última la emoción que más se encuentra en las empresas. Se calcula que en Estados Unidos el 43 por ciento de los profesionales lo sufren y que un millón de trabajadores se ausentan diariamente del trabajo por este problema. Parece, además, que será la enfermedad estrella del siglo XXI.



Los tipos de miedos en la empresa

El miedo y la motivación están íntimamente relacionados, pero no tienen la misma presencia en artículos y discursos. Mientras que la motivación aparece en libros y provoca quebraderos de cabeza de los directivos, el miedo está en los orfanatos de las conferencias aunque permanece en el día a día de las empresas. Sin embargo, son dos caras de una misma moneda. Alguien muy orientado al logro probablemente huirá del fracaso. A aquel que necesite sentirse integrado en el grupo le aterrará el rechazo o la soledad. A quien le motive influir, la pérdida de poder será su peor pesadilla. Por supuesto, son casos extremos. A los miedos anteriores les tenemos que añadir otros dos igual de importantes: a la no supervivencia (no llegar a fin de mes) y al cambio.

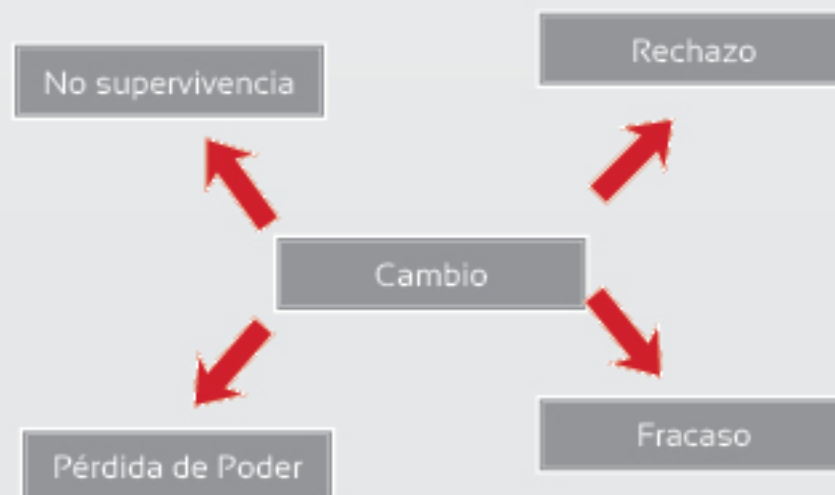


Figura 1. Principales tipos de miedo

Y si tuviéramos que seleccionar el miedo estrella en las empresas, el premio se lo llevaría el miedo al fracaso. Y es lógico, las compañías actúan en función de objetivos y no alcanzarlos suele implicar consecuencias poco deseables.

El precio del miedo

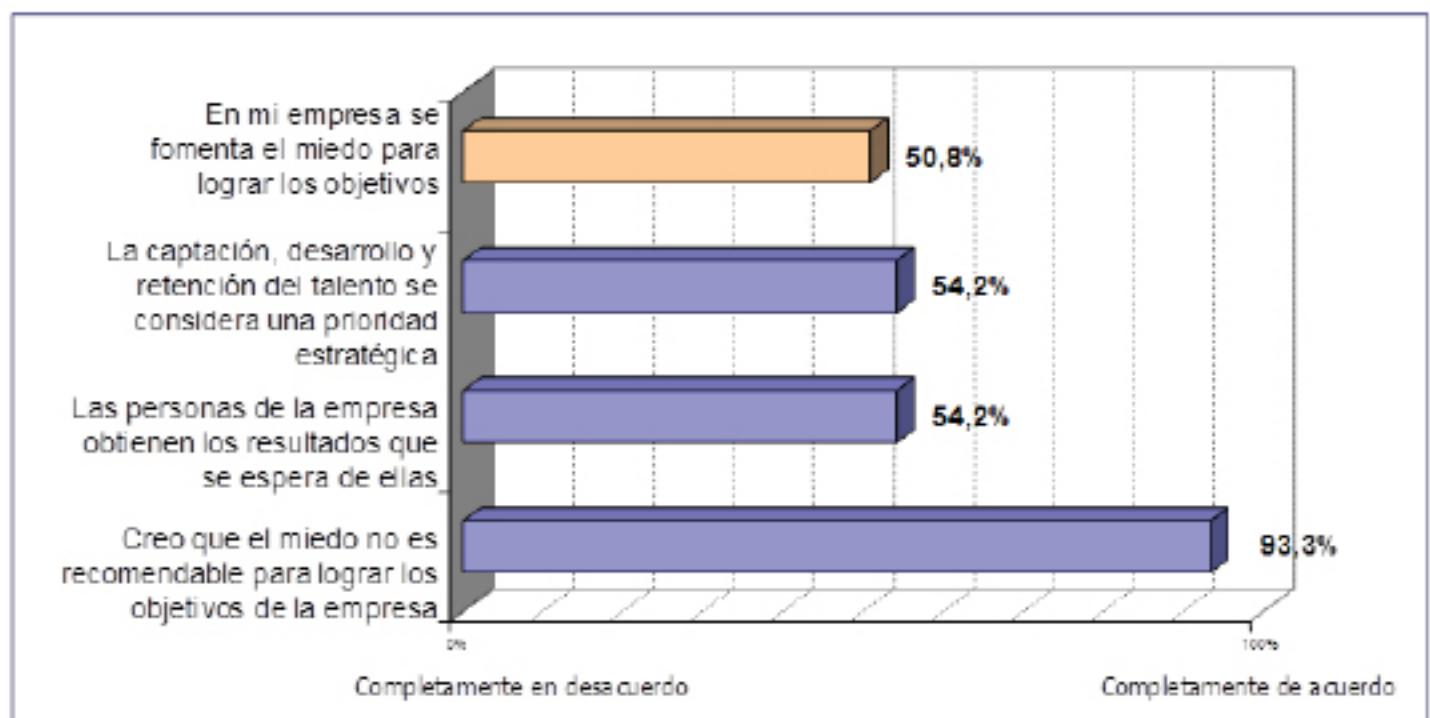


Figura 2. Amor imposible: Miedo y talento

Sabemos que el miedo se ha empleado como fórmula de gestión de personas y se sigue empleando. El 50 por ciento de los directivos reconocen que en su empresa se fomenta el miedo para lograr los objetivos. Es el resultado de una muestra realizada sobre 185 mandos medios y directivos. En ese mismo estudio se observa "casualmente" que las organizaciones que se centran en el potencial de los profesionales dejan el miedo fuera de juego. Y, lo más interesante, las empresas basadas en el talento obtienen los resultados que esperan de los empleados. Es lógico. La parte del cerebro que se activa cuando somos creativos o disfrutamos con nuestro trabajo es distinta a la que lo hace cuando tenemos miedo. Lo mismo nos sucede como personas. Podemos optar por las oscuridades del miedo o

“Lo mismo nos sucede como personas. Podemos optar por las oscuridades del miedo o luchar por desarrollar nuestro potencial y desafiar nuestros límites.”

luchar por desarrollar nuestro potencial y desafiar nuestros límites.

Cuando una empresa emplea el miedo como fórmula de gestión de personas, convierte el miedo equilibrante en tóxico y daña nuestro talento, nuestra creatividad, nuestra capacidad de innovación y de adaptarnos a los cambios. Así lo pone de manifiesto los hallazgos realizados por Michela Gallagher de la Universidad John Hopkins. Cuando tenemos miedo, las conexiones neuronales se debilitan, lo que significa que somos menos creativos y arriesgamos menos. Una mala receta para entornos tan cambiantes como los que vivimos.

NoMiedo en la empresa

Existe otro modo de dirigir personas, apostando por el talento, el cambio

y la innovación. A este modo se le denomina NoMiedo, no porque pueda desaparecer el miedo de nuestro día a día (lo necesitamos para vivir), sino evitando que se emplee como método para lograr los objetivos. Y es posible. Existen empresas y personas que lo ponen en práctica en el día a día.

Aviso a navegantes: no hay empresa perfecta, ni fórmulas mágicas. Muchos de los miedos los traemos de casa, otros se encargan las organizaciones de potenciarlos (como antes lo hizo la interacción con los hermanos, los grupos de amigos o nuestros compañeros del equipo de deporte). Pero las compañías pueden actuar. Tienen mecanismos binarios: o generan miedo o alivian los temores. O uno u otro. Si se opta por la gestión basada en el miedo, el modelo es el clásico. No se ganará ningún premio a la innovación (otra cosa es que la competencia se lo permita). Si se decide por la segunda alternativa, se deberá crear un marco de contención que evite los miedos tóxicos y dé juego al potencial de sus profesionales. ¿Cómo? Empleando los mecanismos adecuados para impulsar una organización NoMiedo (tabla 1).



MECANISMOS DE ACTUACIÓN	MECANISMOS DE ACTUACIÓN
Proyecto de empresa	Equilibrar fuerzas entre los stakeholders
Poder y autoridad	Al servicio de la organización, no de intereses personales
Sistemas de dirección de Recursos Humanos	Acordes para evitar el miedo y potenciar el talento, la innovación y el cambio
Comunicación	Comunicar, comunicar y comunicar
Liderazgo	Desarrollar líderes capaces de enfrentarse a sus miedos y con capacidad de delegación

Tabla 1. Mecanismos para organizaciones NoMiedo

Proyecto de empresa

Primer objetivo de una empresa: ganar dinero. La forma de obtenerlo depende del propio proyecto de compañía. No hablamos del tipo de producto que fabrica, sino de su propia esencia, a lo que se respira en el interior de la compañía y que sólo conoce quien trabaja en ella. Nos referimos a cómo concibe el reparto de valor entre los distintos participantes o stakeholders (accionistas, directivos, profesionales, clientes y sociedad). Los cinco actúan como ejes de un átomo, que ejercen fuerzas distintas, a veces aparentemente

contradictorias (los accionistas ganan dinero si se hace una regulación de empleo), y otras, complementarias (cuanto más motivadas estén las personas, mejor calidad de servicio dan al cliente y más dividendos a los accionistas).

El proyecto de empresa y el equilibrio entre los cinco participantes o stakeholders lo deciden los propietarios

o los primeros niveles directivos. Dependiendo del tipo de proyecto, se intentará crear valor a todos de forma equilibrada.

Crear valor es lo opuesto al miedo. Crear valor es enriquecer; generar miedo, vaciar. ¿Podría la compañía de la pasta dentífrica de la que somos clientes tomar represalias si decidiéramos cambiar

de marca? ¿O la empresa en cuyas acciones hemos invertido nuestro dinero? Pero ¿y nuestro jefe? Este último tal vez, en los otros casos es difícil (aunque siempre habrá algún osado

que lo intente). Cuando se utiliza el miedo como herramienta de gestión se emplea habitualmente con dos de los stakeholders: profesionales y directivos (a ser posible, no del primer nivel). Es extraño que suceda con accionistas, clientes y sociedad. Y el motivo debemos buscarlo en la libertad de elección.

Los profesionales somos libres y podemos cambiar de empleo, pero no

es tan fácil como cambiar de marca de sopa. Si fuera tan sencillo, como ocurría en la época de Internet con ciertos ingenieros, la dirección no utilizaría la herramienta del miedo. Por ello, cuando hablamos de proyecto de empresa nos referimos a cómo se concibe el reparto de poder entre los cinco participantes o stakeholders, pero, en especial, a profesionales y ciertos directivos.

Distribución del poder

Las sociedades y las organizaciones necesitan una distribución formal del poder. Pero la clave está en si éste es participativo (cuanto más participativo, menos miedos provoca) y hacia qué intereses se orienta. El poder puede estar al servicio de quienes lo han ostentado históricamente o al servicio de la empresa. Y puede empujarnos hacia los precipicios del miedo o elevarnos sobre hombros de gigantes para desarrollar el potencial de los profesionales... Pero, atención, hablamos de una pasión tremendamente potente. Actuar sobre el poder implica seleccionar a los líderes adecuados e incorporar sistemas que velen por su correcto funcionamiento. La manzana del poder es demasiado tentadora y todos somos adanes y evas en potencia.

Sistemas de Dirección de Recursos Humanos

Los departamentos de Recursos Humanos tienen un gran reto frente a sí para neutralizar efectos no deseados. Ninguna empresa es perfecta y los directivos, aunque lo deseen firmemente, no pueden evitar que alguien muerda la manzana del poder en su propio beneficio y en contra del de la compañía. Fomentar el reconocimiento de las personas que alcanzan resultados, aunque se equivoquen, en vez de premiar a los inmovilistas, es uno de los principales objetivos; así como cuidar los despidos. Sin duda alguna, el despido es necesario, pero los primeros niveles directivos y los departamentos de Recursos Humanos tienen el desafío de cuidar el procedimiento. Es un plato de mal gusto, pero existen técnicas que no sólo son ofensivas para la persona afectada, sino para el resto de la organización.

Comunicación

La ausencia de comunicación nos genera profundas inseguridades. El desafío de las organizaciones que quieran desterrar el miedo es la transparencia. Transparencia incluso con las noticias que no son tan positivas. Y la comunicación no consiste sólo en las aportaciones de intranets o e-mails. Como se resume en el mundo anglosajón: high tech, high touch (cuanta más tecnología, más contacto personal). Ahí está el reto. Las redes pueden ser la columna vertebral de las comunicaciones en la empresa, pero no sustituirán nunca a las conversaciones cara a cara. Incluso cuando un presidente manda un e-mail para informar de algo importante (fusión, despidos, objetivos...), las personas hacen más real la información cuando la comentan con los compañeros. La transparencia no sólo ha de ser una política corporativa, sino parte de la gestión de los jefes. Y la tecnología y las conversaciones ayudan a ello.

Liderazgo

Otra clave fundamental para una organización NoMiedo son sus líderes. ¿Y cuál es el desafío del líder? Ser valiente. La valentía no sólo está en adentrarse en terrenos vírgenes como hacen emprendedores, innovadores o aventureros (que también, por supuesto), sino en explorar un terreno aún más difícil y exclusivo: el de los propios miedos. Sólo se puede liberar el potencial de los demás si previamente lo hemos hecho en nosotros. El líder tiene un gran reto personal por delante: no controlar a sus colaboradores, definir objetivos y dejarles hacer. Los mejores líderes tienen un punto en común, profundidad al cubo: tienen un profundo conocimiento de la persona, un profundo conocimiento de sus puntos débiles y fuertes e inspiran una profunda confianza. Y los colaboradores quieren seguirlos no sólo por una decisión racional, sino también emocional.



En definitiva, como resume Nelson Mandela, "no es valiente quien no tiene miedo sino quien sabe conquistarlo". El reto de las organizaciones NoMiedo consiste en conquistar el miedo para mejorar los resultados de negocio y hacer frente a los cambios del entorno cada vez más rápidos e imprevisibles.



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

Encuentro Mejores Prácticas en:

Cultura Organizacional • Septiembre 2014 Margarita

Compensación y Beneficios • Noviembre 2014 Valencia

Contáctenos: Asociación Venezolana de Gestión Humana

Telef.: 0212-7628355/2043 | E-mail: direccion.ejecutiva@avgh.org.ve / www.avgh.org.ve

LIDERAZGO ES INFLUENCIA, LIDERAZGO ES SERVICIO

Autora: Geraldina Guedez



Geraldina M. Guédez G.
Ateneo Empresarial, C.A.

geraldina@ateneo-empresarial.com
www.ateneo-empresarial.com

Liderando en tiempos difíciles

¿Liderazgo en tiempos de crisis? ¿Qué hacer? ¿Cómo actuar?... se le atribuye a Albert Einstein las siguientes palabras sobre la crisis: "No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progreso. La creatividad nace de la angustia, como el día de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis, se supera a sí mismo sin quedar "superado". Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones".

El Liderazgo es un privilegio y una responsabilidad. Como líderes debemos aprender de nosotros mismos, así como de las personas con quienes compartimos. El papel más importante del líder en tiempos de crisis, es generar confianza. La gente debe estar dispuesta a tomar riesgos y responsabilidades, incluso en momentos en los que no se llega a entender que está pasando y porqué.

Es aquí donde el liderazgo se potencia.

Asumir responsabilidad y poder, transformar procesos, diseñar e implementar nuevas acciones, son los resultados esperados desde nuestra acción como líderes. En este contexto nos movemos en dos dimensiones: la humana, y la del negocio. Por un parte es menester atender los diversos proyectos a nuestro cargo con resultados visibles y etapas bien definidas, y por otro lado, requiere la flexibilidad para manejarse en la ambigüedad e incertidumbre que involucra a los seres humanos.

Y es aquí, desde el reto de encontrar la mezcla de ser seres humanos, con nuestras características propias, vulnerables, capaces, orientados a resultados y decididos a ser mejores, que la acción del líder se muestra en todo su poder de cambio y aprendizaje, teniendo en cuenta elementos clave para cuidarse y cuidar su entorno, tales como:

- Saber en qué creemos, tener definidos clara y concretamente nuestros objetivos, filosofía de vida y valores.

- Orientación al servicio, indagando qué se espera de ti. Reconociendo las necesidades de tu equipo, fomentando la participación, potenciando a tu gente.
- Optimismo, ofreciendo soluciones atractivas a las personas y visualizar hacia dónde queremos llegar.
- Coraje para superar los retos, siendo éstos base de motivación para prepararnos mejor para un óptimo desempeño; reconociendo nuestras fortalezas y las oportunidades de mejora que se nos presenten.
- Preparación constante, los líderes se desarrollan a través del aprendizaje y la experiencia; centrando su atención en los resultados obtenidos en momentos de crisis, para desde allí emprender caminos alternos de crecimiento y mejora continua.
- Comunicación, siendo ejemplo con coherencia, flexibilidad y empatía, habilidades clave que nos permiten hacer llegar nuestras ideas a la mente y el corazón de las personas.
- Tomando espacios para pensar como "inmigrante", como un extraño, desde la postura de abrir espacios de creatividad, de ruptura como lo rutinario, innovando y desarrollando elementos diferenciadores que aporten a su equipo confianza y seguridad.



Como afirma Peter Kreft "Los tiempos duros o difíciles son para la gente buena y la gente buena es para los tiempos difíciles". Desde el privilegio de liderar en estos tiempos de cambio, aportemos a nuestra gente, a nuestra empresa, a nuestra comunidad una visión de un futuro posible mejor al actual, movilizándolo nuestro esfuerzo para desarrollar la capacidad de crear en conjunto nuestra mejor opción.

La Escuela Venezolana de Gestión Humana les ofrece: Diplomados en:



Asociación Venezolana de Gestión Humana

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

Avalado por el CEP -UCV FACES



- Alta Gerencia para Profesionales en Gestión Humana.
- Gerencia Estratégica en Compensación y Beneficios

¡¡¡Inscríbete Ya!!!

Contáctenos: Asociación Venezolana de Gestión Humana

Telef.: 0212-7628355/2043

E-mail: direccion.ejecutiva@avgh.org.ve

www.avgh.org.ve



I LEAD

Autor: Raul Alejandro Romero
Principal at Integralis Consulting Group



Estamos entrando a una era de consciencia en la que podremos, por fin, dejar de apostar por el líder como lo conocimos hasta ahora.

Cuando hablamos de liderazgo en las organizaciones, el tema invariablemente nos remite a la figura del individuo que definimos como "líder". Aquella persona, hombre o mujer, que según la definición clásica "inspira a los demás en la consecución de un propósito". Nada más cierto. Es indudable, especialmente en la dimensión de la empresa, que estas personas no sólo existen, sino que son artífices indispensables de la construcción y conducción del negocio. Sobra literatura que aborda desde las más diversas disciplinas el fenómeno del liderazgo, como sobran también los ejemplos que ilustran acerca de las cualidades que desarrollan los denominados "líderes" y las cuales en el ámbito del capital humano les llamamos: "competencias de liderazgo". Estas competencias, sustentadas por sofisticados sistemas de gestión se han definido a partir de datos duros y experiencias, y se asumen, por lo general, como universales. Nadie discutiría, por ejemplo, que una de las cualidades de un líder es saber inspirar a los demás a través de sus actos. Así también la congruencia es una de esas competencias que, a lo largo de la historia, está presente, arquetípicamente, en un líder.

Ahora bien, la producción a gran escala y la potencia en el proceso de datos que dieron inicio la revolución industrial, y el boom tecnológico de fin del milenio, han permitido a la humanidad, por vez primera en su historia, no sólo a tener acceso a prácticamente todo el conocimiento e información disponible, sino a aprovecharlo de manera exponencial. Esto supone, por un lado, el acceso a un mapa más completo de la realidad y, por lo mismo, más complejo; y por el otro lado, la posibilidad de que los individuos puedan participar activamente en la construcción de dicha realidad.

Independientemente de cual "Complejidad" aparece ante nosotros, según Harvard Business Review, hoy solamente el 5% de los líderes opera desde la perspectiva necesaria para gestionar el complejo cambio sistémico. Por lo tanto, el hecho de que cada vez seamos más los que tenemos acceso al desarrollo, vuelve el tema del liderazgo más complejo. Pasamos pues de un enfoque de "uno-liderando-a-muchos", a un enfoque de "muchos-compartiendo-un-propósito-liderándose-a-sí-mismos". Las redes sociales y el impacto que éstas tienen en la vida de las personas, sumando las voces libres de millones en el mundo, han generado un fenómeno reciente que vino para quedarse. Hoy los consumidores cobran fuerza a través del consumo organizado, los



ciudadanos a partir de la participación civil con alcance global, y los empleados participando en la construcción de la cultura.

En este panorama más amplio, sigue estando presente la figura del líder convencional pero con menos fuerza, ya que aparece la figura de miles y millones de "yo-líderes". Los "yo líderes" son personas comunes que alzan su voz en un concierto coordinado para alcanzar un fin que comparten, y que trasciende el enajenamiento clásico del líder mesiánico. Indiscutiblemente, cada vez es menos fácil que la figura del líder único baste para mover a los grupos de individuos informados que pueden ver con claridad su lado "luz" y su lado "sombra", o que se dejan seducir cada vez menos por las ideas, y más por la suma de la voz colectiva que es congruente con la intención individual. Necesitamos menos líderes que inspiren y más personas, libres, que se inspiren y se hagan responsables.

¿Cómo se manifiesta esto en las organizaciones?

Cada vez más y más en los foros de Recursos Humanos se habla acerca de la famosa Generación Milenio, que comienza a formar parte de las organizaciones. Jóvenes desalentados por las ideas que les vendieron y no funcionaron, hijos de las crisis globales que nacieron conectados y crecieron con un dispositivo en la mano, y que hoy pueden, desde un escritorio, contribuir a la construcción y destrucción de instituciones, gobiernos y empresas. Jóvenes hiper-informados, que manifiestan en sus hábitos de consumo y en su lealtad a sus empleadores sus valores fundamentales en la acción, y que en muchos casos trascienden la menoscabada "seguridad

de un trabajo y certeza de un plan de carrera". Quieren más. Alzan sus voces, sacan sus billeteras y contribuyen ahí donde más que dinero, hay un propósito.

Algunas organizaciones lo entienden; otras no. Algunas siguen invirtiendo y apostando al equipo de liderazgo que, sin duda, es el grupo más influyente en el derrotero del negocio y el que más peso tiene en el sistema. Estas organizaciones son las que desde la perspectiva del desarrollo de la consciencia, podrían definirse como "convencionales". Otras, sin embargo, han entendido que la organización está formada por individuos con un potencial de auto-liderazgo excepcional desde el punto de vista histórico.

“Indiscutiblemente, cada vez es menos fácil que la figura del líder único baste para mover a los grupos de individuos informados que pueden ver con claridad su lado “luz” y su lado “sombra”, o que se dejan seducir cada vez menos por las ideas, y más por la suma de la voz colectiva que es congruente con la intención individual.”

iLead o Yo-Líder

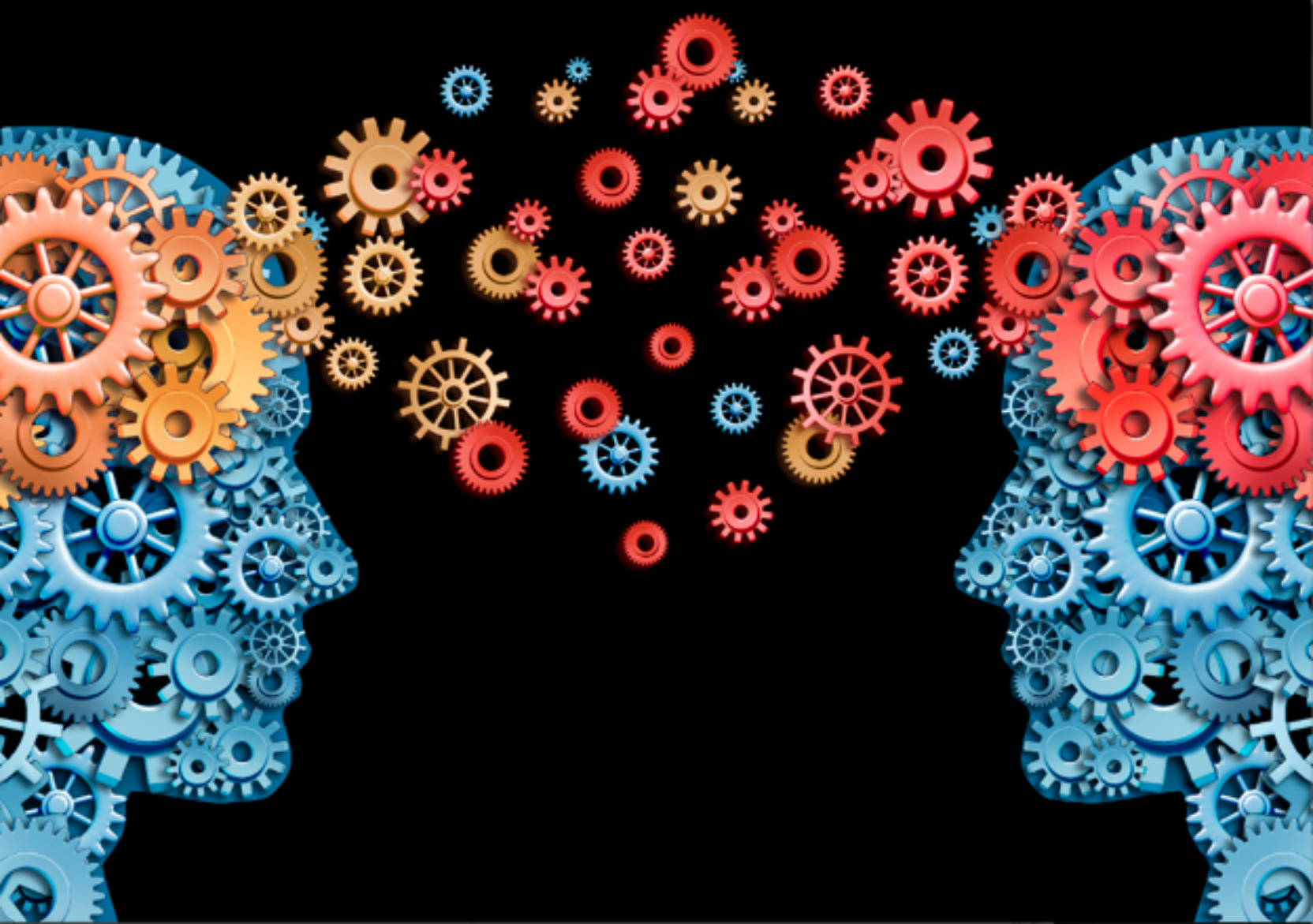
En el binomio líder-grupo, el "grupo" está cada vez más desarrollado. Por lo mismo, estamos frente a una oportunidad para depender, entonces, menos del "líder". El líder convencional con el paso del tiempo tendrá que ir desarrollando más competencias de facilitación y menos de dirección. Es decir, un líder que construye junto a otros yo-líderes. Personas libres y responsables que, dotadas de herramientas e información, manifiestan sus valores en la acción, y dependen cada vez menos de un sólo individuo que los guíe. La jerarquía parece ya no ser suficiente. Nunca antes la aseveración "la cultura se come a la estrategia" ha sido más contundente. Las estrategias de desarrollo organizacional que apuestan a las conven-

ciones históricas carecen de relevancia para el empleado informado que escapa al control de la organización, y que tiene no sólo sed de participación, sino capacidad de hacerlo.

Algunas organizaciones lo han comprendido, y están co-creando, junto con todos los grupos de interés, una cultura de responsabilidad individual y de coordinación sustentada por la integridad. "Si estás aquí es porque quieres, no porque tienes...y si quieres puedes construir con nosotros"; "Si compras aquí es porque somos tu mejor opción y si no lo somos, queremos serlo y tú nos puedes ayudar". Ambas declaraciones asumen un paradigma que regresa a los empleados y a los consumidores la

responsabilidad de sus elecciones, y abre la puerta a que el conocimiento colectivo funcione como agente de cambio en el desarrollo hacia un mayor valor para todos. Ya no es suficiente con decirle a los empleados "qué hacer", sino que hoy resulta más poderoso indagar acerca de sus perspectivas para encontrar mecanismos de efectividad compartida que tengan mejores resultados concretos, no sólo en el beneficio económico, sino en el bienestar individual.

Los "yo-líderes" que están en las organizaciones de hoy, no son los líderes funcionales, no son tampoco, necesariamente, los "high-potentials". Son muchos, quizá la mayoría de los colaboradores que, cuando aprenden



a colaborar desde el lugar de la responsabilidad, pueden mover montañas. Los "yo-líderes" son los hombres y mujeres que cuando conectan entre sí y con un propósito superior, surgen en comunidades organizadas, en verdaderas células de cambio y encuentran no sólo en su quehacer cotidiano, sino en la integración al sumarse desde su libertad, un sentido que trasciende la evocación de una sola persona. Si en algo hay que invertir hoy, desde el punto de vista del desarrollo organizacional, es en que los colaboradores operen desde un lugar de responsabilidad incondicional, para que la organización finalmente se nutra de la perspectiva, los sueños y la creatividad de muchos y no sólo de unos pocos.



¿Necesitas un Talento Mundial?....

¡Anótate un GOL con

ASAP!

ASAP es la mayor firma de Reclutamiento y Selección en Venezuela, con una robusta base de candidatos selectos y un amplio equipo de reclutadores especialistas con las técnicas más avanzadas para seleccionar al personal idóneo, para cualquier área, nivel y especialidad que requiere en su empresa.

Nuestros Servicios:

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



 @Asap_News

 Asap Venezuela

 ASAP Venezuela

Oficinas: Caracas - Maracay - Valencia - Barquisimeto - Maracalbo - Maturín - Puerto La Cruz - Puerto Ordaz

www.asap.com.ve - Teléfono: (0212) 286.72.22 - **Email:** contacto@asap.com.ve.

LIDERAZGO CREADAPTATIVO

Llevo años interesado en el fenómeno del Liderazgo. Ha sido parte fundamental de mi trabajo como empresario, profesor de escuelas de negocios, consultor estratégico y coach de directivos de distintos países. Junto a ese interés hoy suscribo la idea de que ejercer el poder es cada vez más difícil. Esa es la idea central del último libro ("El fin del poder") del venezolano Moisés Naím, uno de los columnistas de habla hispana más respetados internacionalmente.

Nunca en la historia ha sido más difícil que en este momento el ejercicio del poder sin recurrir a la fuerza o la coerción. Y esto ha ocurrido en la medida en que el poder se ha distribuido en la sociedad civil, se ha generado una ciudadanía más preparada, con más empoderamiento y sentido de sus derechos, si nos referimos al liderazgo social y político o contamos con empleados y colaboradores que dan menor valor a la obediencia, que cuentan con fuentes de información, que están más preparados y no se ven dependientes de una carrera profesional vinculada a una sola empresa, con clientes más exigentes y mayores oportunidades de alternativas, si es que nos centramos en las organizaciones.

Sumen a todo esto el impacto de la tecnología y las prácticas ésta que crea, la velocidad de los cambios y la nueva manera en que el emprendimiento cala entre los más jóvenes que más que aspirar a ser empleados se dan cuenta que deben ser ellos mismos ofertas para lograr clientes, bien a través de estructuras existentes en forma de organizaciones o de las múltiples posibilidades relacionales que precisamente la

tecnología nos da. Estamos en un escenario claramente distinto en el que los valores y las preferencias han cambiado. Una mínima lógica nos haría entender que en ese escenario diferente no servirán los liderazgos que fueron validos en otros. Los revolucionarios de ayer pueden pasar a ser los atrincherados de hoy, los progresistas pueden ser los conservadores, los innovadores los que se oponen a los cambios que dejan atrás su ya añeja innovación.

Es precisamente cuando la jerarquía y la posición me garantizan menos facilidad de ejercer el poder, cuando aparece una mayor necesidad de liderazgo que permita la gobernabilidad de proyectos de cualquier tipo y tamaño. Podemos tener Gobiernos, Directorios, Líneas de mando, pero a la vez podemos carecer de gobernabilidad

Si pensamos entonces en un liderazgo que permita la gobernabilidad de una organización viva en el siglo 21, es decir diversa, con capacidad de reinventarse, de perdurar, incluir, satisfacer a las múltiples partes y aspectos que la conforman y pueden determinarla, no podemos sino empezar considerando que debe caracterizarse por su capacidad de leer el mundo en el que quiera desarrollarse. Más que la proposición de "mi" propia idea del mundo/organización, emerge la idea del mejor mundo/organización posible, articulando las fortalezas, los recursos, los talentos, las riquezas con las que contamos. Surge así de una vocación apreciativa de lo que tenemos.

Hoy hablamos del liderazgo adaptativo como el mejor modelo para las organizaciones y reconozco que he tenido que aceptar el nombre



Español, Coach Directivo,
Profesor de Liderazgo y
Consultor Internacional en
Gestión Estratégica

como una forma de entendernos, más que por su valor descriptivo, de hecho creo que hablar de adaptativo puede inducir a error, porque con frecuencia nos lleva a la idea de que adaptarse es ceder, claudicar ante lo imposible, bajar nuestras expectativas. Y no es así. El liderazgo adaptativo implica aceptar lo que es como punto de partida, entender el escenario que está siendo y no el que quisiéramos que estuviera siendo. Sólo podemos transformar la realidad que entendemos y llegamos a valorar en su complejidad sistémica. En esa complejidad uno de los aspectos fundamentales es la distribución del poder.

Esta propuesta nos lleva a líderes que no pongan el énfasis en su carisma, en su experticia o en su especial inteligencia, que den valor a su esfuerzo para crear las condiciones en las que las personas den lo mejor de sí mismos, estén dispuestas a un sacrificio por un futuro mejor, que como dice uno de los expertos creadores de la denominación "liderazgo adaptativo": Ronald Heifetz, acepten seguir avanzando sin respuestas fáciles. Un liderazgo que anime a la exploración ante la ausencia de certezas. La innovación parte de este espíritu.

Lo adaptativo visto de esta forma es un requisito de partida, no un fin. No declina construir nuestra vida, nuestro país o nuestra empresa versus resignarnos a lo que tenemos. Parte de lo que tenemos, como un escenario real, para desarrollar la creatividad de la construcción de lo que aspiramos. Visto desde esta forma es poco posible desarrollar un liderazgo adaptativo desde la imposición, como tampoco es posible desarrollarlo desde la emoción de la rabia.

“El liderazgo adaptativo implica aceptar lo que es como punto de partida, entender el escenario que está siendo y no el que quisiéramos que estuviera siendo.”

No quiero trivializar los desafíos de esta forma de ver el liderazgo, requiere de una alta dosis de persistencia y un gran coraje. Hay una frase de Heifetz que me conmueve desde que la leí y que uso en mis talleres: "Persuadir a las personas para que renuncien al amor que conocen por un amor que jamás han experimentado, significa convencerles para que tengan fe en sí mismas y en la vida".

Esto quiere decir que un líder adaptativo tiene que estar dispuesto a soltar muchas cosas, a distinguir lo esencial de lo accesorio empezando por sí mismo. Tiene que estar dispuesto, como diría el médico español y experto en liderazgo y mente, Mario Alonso Puig, a ser sobre todo una gran persona, porque el liderazgo es una forma de ser en la vida.

Por eso hablar de liderazgo adaptativo puede llevarnos a un error si no calamos profundamente en su significado. No significa adaptarnos a las circunstancias para no desaparecer, sino a estar dispuestos a liderar creativamente para mejorarlas desde su centro, a crear nuevos mundos y nuevas posibilidades. Aun cuando a priori al empezar no sepamos donde vamos a llegar, si sabremos los valores que no queremos transar, los intereses y las emociones que nos mueven y la infinita capacidad de crear que tienen las personas. Tal vez por ello, se me ocurre, mientras escribo este artículo, llamarlo liderazgo creadaptativo.

12 da Encuesta

Nacional de Salarios 2014



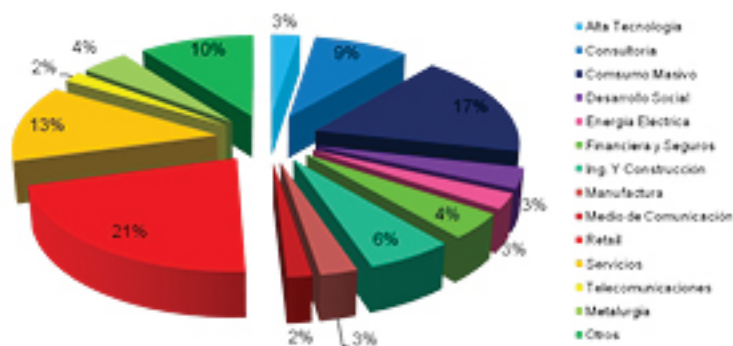
Asociación Venezolana de Gestión Humana

Tras la exitosa realización de la Décimo Segunda Encuesta Nacional de Salarios, donde han participado más de 120 empresas de diversos sectores de la economía durante estos 5 semestres desde el 2013, 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 12da. 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.

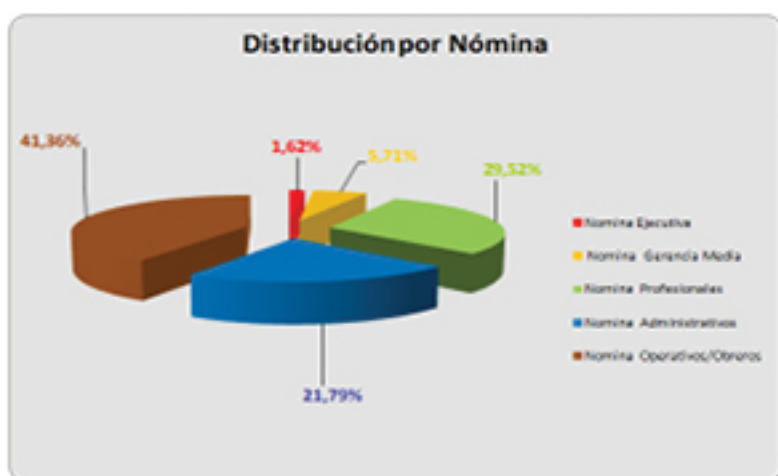
124 empresas

Sectores Económicos

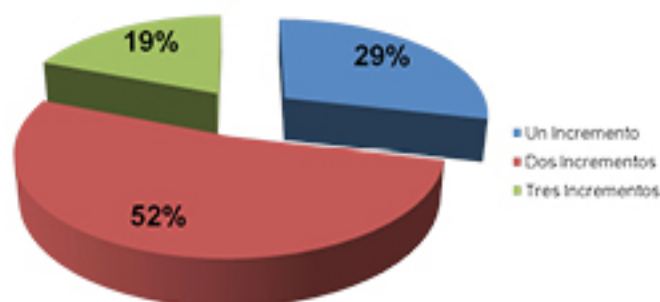


Caracterización de la muestra

Distribución por Nómina



Ciclo de incrementos 2013



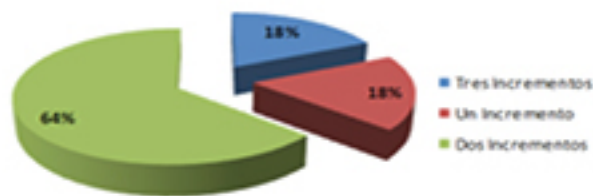
INCREMENTO 2013

MÍNIMO	PROMEDIO	MÁXIMO
20%	35%	59%

Inflación 2013: 56,2 %
Aumento Reconoció el 62% de la inflación

Ciclo de incrementos 2014

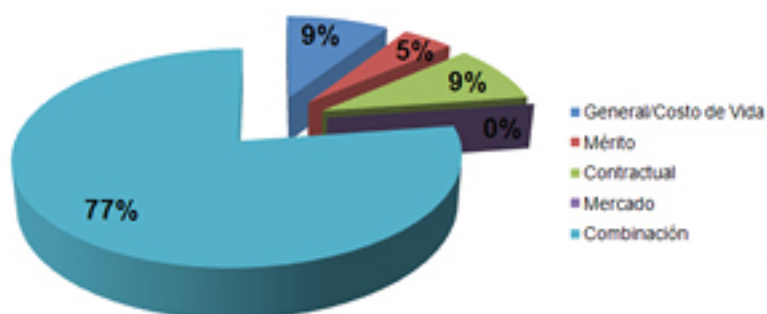
CICLO DE INCREMENTO



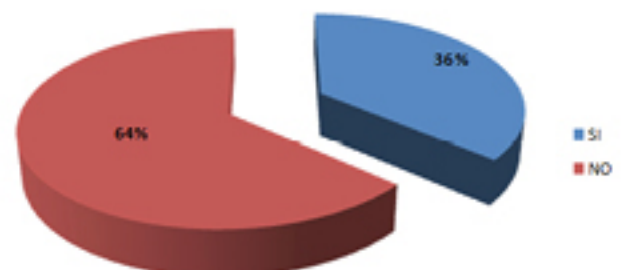
INCREMENTO 2014

MÍNIMO	PROMEDIO	MÁXIMO
24%	35%	55%

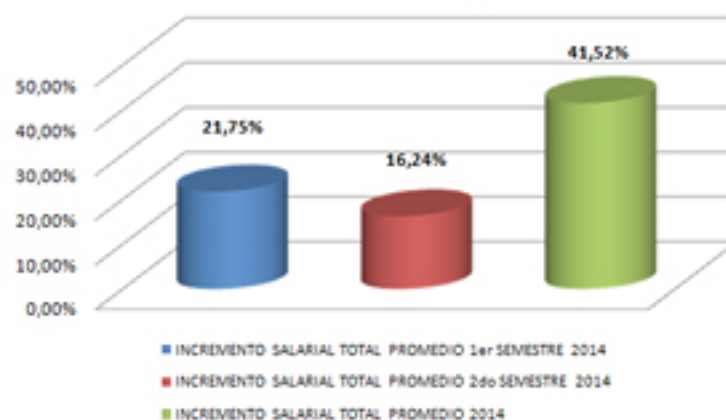
Motivos de incremento



Cambios en el presupuesto de compensación por incremento del salario mínimo

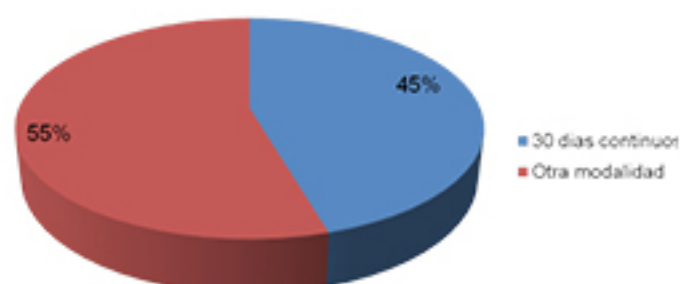


Incremento salarial total Promedio con ajuste 2014



Beneficio de alimentación

Modalidad de pago



MONTO POR BENEFICIO DE ALIMENTACIÓN

MÍNIMO	PROMEDIO	MÁXIMO
26,75%	50,79%	105,00%

PROGRAMACIÓN EVENTOS 2014

JUNIO



PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA 2DA ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS CAPITULO ARAGUA-CARABOBO

Fecha: miércoles 11 de junio 2014 |Lugar: Sede Asoc. de Ejecutivos del Estado Carabobo | Horario: 8:30 am a 12:30 m

Facilitador: Raúl Briceño, Lic. En Relaciones Industriales, Máster en Relaciones Industriales (TP), Profesor del PAG del IESA, Profesor de la MBA, Diplomados y Curso de Capital Humano, Profesor de la UCAB.

2DA. COHORTE DIPLOMADO GESTION ESTRATÉGICA DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

Eje fundamental del área de Recursos Humanos.

Fecha: sábado, 14 de junio de 2014 |Lugar: Sede AVGH

Horario: 8:00 am 4:00 pm

MÓDULO I: Introducción a la compensación

Facilitadora: Marielena Alvarado, Licenciado en Administración Comercial, Magíster en Relaciones Industriales UCAB, Lic. Relaciones Industriales y Recursos Humanos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH

Fecha: Martes 17 y miércoles 18 de junio de 2014 |Lugar: Sede AVGH | H: 8:00 am 5:00 pm

Facilitador: Marielena Alvarado, Licenciado en Administración Comercial, Magíster en Relaciones Industriales UCAB, Lic. Relaciones Industriales y Recursos Humanos.

CONTEXTO LEGAL Y REGULATORIO EN MATERIA LABORAL

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

Facilitador: Santiago Gimón, Abogado egresado de la UCAB, Postgrado en Derecho Procesal Civil.

ELABORACION ARI

Fecha: viernes 27 de junio de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am 5:00 pm

Facilitador: Nancy Useche, Licenciatura en Contaduría Pública y en Educación (Mención Ciencias Sociales), Egresada de la UCAB. Con Maestría en Seguridad Social. UCV.

LA CARA INTERNA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Fecha: sábado 28 de junio de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am 5:00 pm

Facilitador: Eleonora Casado, Lic. En Psicología – Mención: Asesoramiento y Orientación, Máster en Dirección Estratégica de Recursos Humanos (TICAL).

JULIO

**CÁLCULO DE PRESTACIONES SOCIALES**

Fecha: martes 01 y miércoles 02 de julio de 2014 |Lugar: Sede AVGH

Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitador: Nancy Useche, Licenciatura en Contaduría Pública y en Educación (Mención Ciencias Sociales). Egresada de la UCAB. Con Maestría en Seguridad Social. UCV.

TRANSFERENCIA, DESINCORPORACIÓN Y JUBILACIÓN

Fecha: Martes 08 de julio de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitador: Marielena Alvarado, Licenciado en Administración Comercial. Magíster en Relaciones Industriales UCAB. Lic. Relaciones Industriales y Recursos Humanos.

MANEJO DE SITUACIONES DIFÍCILES QUEJAS Y RECLAMOS

Fecha: jueves, 10 de julio de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitador: Richard Villalobos, Especialización en Mercadeo y Ventas Hay Group (Caracas 1994). Especialización en el desarrollo de redes y canales indirectos de ventas Agentes Autorizados (Motorola Inc. Chicago U.S.A 1995). Facilitador y Coach Certificado para Latinoamérica (Motorola Inc. Plantation Florida U.S.A.)

SISTEMA INTEGRAL DE NÓMINA

Fecha: viernes 11 y sábado 12 de julio de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitador: Nancy Useche, Licenciatura en Contaduría Pública y en Educación (Mención Ciencias Sociales). Egresada de la UCAB. Con Maestría en Seguridad Social. UCV.

CONVERSACIONES DE ALTO IMPACTO

Fecha: Martes 15 de julio de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitadora: Flor Giner, Psicóloga de la UCV, Máster en Educación y TIC en la UOC, Magister en Ingeniería Empresarial mención DO en la USB. Máster Practitioner en PNL acreditada por R. Bandler. Trainer en Dinámicas de Grupos y Analista Transaccional (ITAA).

COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS

Fecha: Sábado, 19 de julio de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitador: Alejandro Rivera, Ingeniero egresado de la Universidad Simón Bolívar, cuenta con un MBA y un postgrado en Finanzas realizado en la UCAB.

SUPERVISIÓN DE PERSONAL EN LA GESTIÓN HUMANA

Fecha: Martes 22 y miércoles 23 de julio de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitadora: Geisha Rodríguez, Lic. en Administración, con mención en Organización y Sistemas (Universidad Simón Rodríguez, 1993). Facilitador certificado en Competitividad (Venezuela Competitiva, 1997)

LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN COMO HERRAMIENTA DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Fecha: Viernes 25 y sábado 26 de julio de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitador: Lic. Iván Acosta, Lic. En Relaciones Industriales de la UCAB, Profesor Universitario de la UCAB.

AGOSTO



FORMACIÓN Y DESARROLLO. INDUCCIÓN ORGANIZACIONAL AL PUESTO DE TRABAJO.

Fecha: Viernes 01 y sábado 02 de agosto de 2014 | Lugar: Sede AVGH

Horario: 8:00 am 5:00 pm

Facilitador: Luis Tercero Silva, Consultor profesional, Administrador y Abogado egresado de la Universidad Central de Venezuela.

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Fecha: sábado 09 de agosto de 2014 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am 5:00 pm

Facilitador: Jose Manuel Gimón, Abogado

EL PROCESO DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y COMPENSACIÓN DE CARGOS

Fecha: Viernes 15 y sábado 16 de agosto de 2014 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am 5:00 pm

Facilitador: Lic. Raúl Briceño, Lic. En Relaciones Industriales. Máster en Relaciones Industriales (TP). Profesor del PAG del IESA, Profesor de la MBA, Diplomados y Curso de Capital Humano. Profesor de la UCAB.

LA POLITICA DE PAGO

Fecha: Viernes 22 y sábado 23 de agosto de 2014 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am 5:00 pm

Facilitador: Lic. Raúl Briceño, Lic. En Relaciones Industriales. Máster en Relaciones Industriales (TP). Profesor del PAG del IESA, Profesor de la MBA, Diplomados y Curso de Capital Humano. Profesor de la UCAB.

SEPTIEMBRE

LAS PRESTACIONES SOCIALES Y BENEFICIOS

Fecha: Viernes 05 y sábado 06 de septiembre de 2014 | Lugar: Sede AVGH |

Horario: 8:00 am 5:00 pm

Facilitadora: Marielena Alvarado, Licenciado en Administración Comercial. Magíster en Relaciones Industriales UCAB. Lic. Relaciones Industriales y Recursos Humanos.



DIAGNÓSTICO Y SELECCIÓN DE TALENTOS

Fecha: sábado 12 y domingo 13 de septiembre de 2014 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am 5:00 pm

Facilitador: Myren Lucía Losada, Directora de Psicodrama. Postgrado de Dramaterapia (University of Hertfordshire, Inglaterra). Docente de Psicodrama en la UCV.

REUNIONES EXITOSAS

Fecha: martes, 16 septiembre de 2014 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitadora: Flor Giner, Psicóloga de la UCV, Master en Educación y TIC en la UOC, Magister en Ingeniería Empresarial mención DO en la USB. Master Practitioner en PNL acreditada por R. Bandler. Trainer en Dinámicas de Grupos y Analista Transaccional (ITAA).

FINANZAS PARA GERENTES DE RECURSOS HUMANOS.

Fecha: sábado 20 de septiembre de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitador: Alejandra González, Licenciada en Administración de Empresas de la UCAB, con Maestría en Administración de Empresas en el IESA.

RESOLUCIÓN EFECTIVA DE CONFLICTOS

Fecha: martes, 23 septiembre de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitador: Miguel Alberto

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Fecha: sábado 27 de septiembre y sábado 04 de octubre de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 4:00 pm

Facilitadora: Lic. Eurídice Esteves, Licenciada en psicología, egresada de la UCV, mención honorífica Magna Cum Laude (1988) y Magister en Gerencia, mención Relaciones Industriales, egresada de la UCAB. Docente en la Maestría de Gerencia, mención RRII y RRHH, de la UCAB.

OCTUBRE**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CAPITAL HUMANO**

Fecha: Viernes 10 y sábado 11 de octubre de 2014|Lugar: Sede AVGH

Horario: 8:00 am a 5:00

Facilitador: Eduardo Betancourt, Magister en Ingeniería de Petróleos (LUZ), Especialista en Desarrollo Organizacional (UCAB).

**EL MANEJO FISCAL DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y PRESUPUESTO ASOCIADO A LAS ACCIONES SALARIALES.**

Fecha: Viernes 17 y sábado 18 de octubre de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 4:00 pm

Facilitadora: Nancy Useche, Licenciada en Contaduría Pública y en Educación (Mención Ciencias Sociales). Egresada de la UCAB. Con Maestría en Seguridad Social. UCV.

EL ROL DE LOS RESPONSABLES DE GESTIÓN HUMANA, LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Fecha: Sábado, 25 de octubre de 2014|Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitadora: Arianna Martínez, Abogada (UCAB, 1990), Estudios en Ciencias Políticas (USB), Diplomado en Habilidades Directivas (Universidad Metropolitana - Universidad Corporativa SIGO, 2008), Executive MBA (Universidad Adolfo Ibáñez, 2010). Coach Ontológico, Cognitivo y Directivo. Más de 18 años de experiencia diseñando, facilitando y dirigiendo procesos de gestión del talento humano, formación de equipos de trabajo, alineación organizacional y coaching.

LA COMPENSACIÓN VARIABLE

Fecha: 05, 06, 07 de noviembre de 2014 |Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 4:00 pm

Facilitado: Dr. Federico López, especialista en compensación y beneficio laboral, profesor de la UCAB.

TÉCNICAS DE CONSULTORÍA INTERNA PARA PROFESIONALES DE GESTIÓN HUMANA

Fecha: sábado 8 de noviembre de 2014|Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 5:00 pm

Facilitador: Hugo Urdaneta, Consultor, Coach y Facilitador. Sociólogo, graduado en la Universidad del Zulia, Máster en Gerencia de Recursos Humanos.


Contáctenos:

Asociación Venezolana de Gestión Humana

Teléfonos: 0212-7628355 / 7623043

E-mail: informacion@avgh.org.ve

Web: www.avgh.org.ve

Siganos por:   

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.