

GESTIÓN HUMANA

**La Estrategia
es la Gente..!**

Venezuela - Año 11 - 2015 - No. 28

Sobre el compromiso

La importancia de la Confianza como generadora de Compromiso

A Ponerse la Camiseta por la Empresa

Compromiso por el compromiso organizacional

Confianza y Convivencia: Compromiso en el Vivir Organizacional

Comprometerse, Acciones de Liderazgo de las Empresas Innovadoras

Compromiso
La ventaja competitiva
que hace la **diferencia**

Sumario

03

Editorial

05

Sobre el Compromiso en las organizaciones

En el mundo del lenguaje, Compromiso es una promesa que surge de la profunda libertad de alguien y que afecta a la identidad del que promete...

08

La importancia de la Confianza como generadora de Compromiso

Definamos el Compromiso Organizacional: los distintos estudiosos de la materia nos dicen que es el vínculo emocional con la empresa y la identificación con ésta...

11

A Ponerse la Camiseta por la Empresa: Gestionar el Compromiso Laboral en el Contexto Venezolano Hoy en Día

Sin duda este contexto movido e incierto, embargado por emociones como el miedo, la frustración y la tristeza, pone a prueba el nivel de compromiso construido con cada uno de los colaboradores en la organización...



05

Juan Vera Gil



07

Irene Mossi

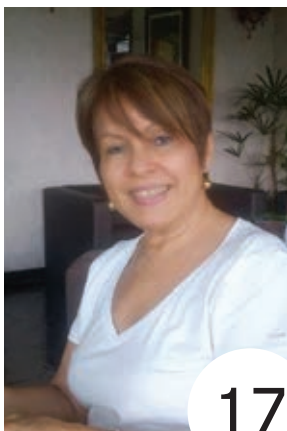


11

Liliana Tonitto



Amancio E. Ojeda



Odilia Betancourt



Mauricio Parilli

Compromiso por el Compromiso Organizacional

23

En oportunidades siento que los líderes se mueven entre complacer a los empleados, para que se sientan bien dentro de la empresa, y los intereses sobre los resultados cuantitativos de la empresa...

Confianza y Convivencia: Compromiso en el Vivir Organizacional

25

Una cultura empresarial donde el compromiso es la columna central logra generar equipos fuertes y exitosos. Cuanto más comprometidas estén las personas, más efectivas son en influenciar a otros....

Comprometerse, Acciones de Liderazgo de las Empresas Innovadoras

31

Desde esta mirada, el reto actual está centrado en la simbiosis entre el mundo de la organización (procesos medulares, métodos y prácticas) y el desarrollo del ser (bajo la perspectiva sistémica de individuo...

Programación Eventos 2015

33

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 Farrera,
Judith González, Lizeth Hernandez,
María Isabel Martínez
Pasquale Caruso

Revisión:

Arianna Martínez Fico

Colaboradores:

Arianna Martínez, Juan Vera Gil, Irene
Mossi, Liliana Tonitto, Amancio Ojeda,
Odilia Betancourt y Mauricio Parilli.

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

Afiliada a:



Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana



Editorial

Hablar de compromiso en el seno de las organizaciones ha sido, desde hace años, un tema relevante, y yo me atrevería a decir que en la Venezuela de hoy se trata de un tema crucial. Dado el momento histórico que estamos viviendo, la generación de compromiso va mucho más allá del deseo de tener un buen ambiente de trabajo o de montarnos en la ola de la moda gerencial del "engagement", se trata ya de un asunto de sobrevivencia.

El compromiso es, fundamentalmente, un juicio que tiene que ver con el futuro de la relación y es uno de los pilares en los que se sustenta la confianza. Por ende, no hay posibilidad de crear compromiso en una organización cuando ésta no convoca a sus miembros a participar en la construcción de un futuro ambicioso, que valga la pena, y que los incluya. El compromiso surge entonces de la confianza y de esa conexión emocional entre el proyecto individual y el de la empresa. Y si bien no es nuestra intención entregar una receta (porque estamos convencidos que no la hay), si queremos ofrecerles los que, en nuestra opinión, son los ingredientes clave: relación, confiabilidad y futuro.

En esta edición presentamos seis miradas diferentes pero coincidentes acerca del compromiso en las organizaciones.

Juan Vera Gil parte de la interrogante ¿Por qué nos comprometemos? , para entrar en la importancia de una oferta que convoque para el logro del compromiso, haciendo un llamado a los líderes a ocuparse de hacer una promesa poderosa que invite a la acción comprometida de sus colaboradores.

Irene Mossi profundiza en la importancia de la confianza como generadora de compromiso, por qué es valioso para las empresas tener trabajadores comprome-

tidos, y cómo aumentar el compromiso organizacional.

Liliana Tonitto distingue los tipos de compromiso y explica el papel central de los líderes en la generación del mismo. Adicionalmente, comparte una serie de recomendaciones para lograr el tan ansiado compromiso en las empresas.

Amancio Ojeda nos habla de cómo son los líderes comprometidos, los presupuestos en los que sostienen sus acciones y las distintas formas como generan compromiso.

Odilia Betancourt nos muestra de qué hablamos cuando hablamos de compromiso, y los elementos que hacen que el mismo surja, de manera genuina, en los equipos y/u organizaciones. Presenta el compromiso como un acto de convivencia, no una obligación, que surge de la relación de confianza, y cómo la cultura condiciona los compromisos, más allá de nuestras intenciones.

Finalmente, **Mauricio Parilli** ofrece la opción de la Responsabilidad Social Empresarial como una vía para la generación del compromiso, al conectar a los miembros de la organización con la posibilidad de agregar valor y contribuir a un mundo mejor a través de la innovación, el trabajo colaborativo y las redes que generan impacto en la sociedad.

Esperamos que esta edición sea una contribución a la reflexión acerca del rol que tienen los líderes como gestores de emociones para generar los contextos adecuados para el surgimiento del compromiso en sus organizaciones. En AVGH nuestra apuesta es por empresas que modelen la cultura que queremos ver reflejada en todo el país.

Arianna Martínez Fico

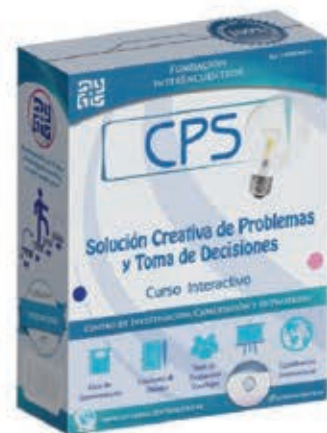
Presidenta

Asociación Venezolana de Gestión Humana



PODER PARA CONSTRUIR

APERTURA es un programa de formación diseñado para construir un ambiente laboral feliz por medio de metodologías de gestión 3.0.



Fundación InterEncuentros



@InterEncuentros



FundaciónInterEncuentros

<http://interencuentros.com.ve/>

SOBRE EL COMPROMISO

EN LAS ORGANIZACIONES

Vivimos en un mundo en el que escuchamos con frecuencia sobre la necesidad de compromiso, la ausencia de compromiso o la volatilidad del compromiso en las organizaciones y quiero empezar estas líneas desafiando esa declaración ¿Falta compromiso o falta capacidad de comprometer?

Probablemente debemos empezar poniéndonos de acuerdo sobre qué entendemos por compromiso. Cuando alguien dice "necesito de ti un mayor compromiso" parece decir que lo que falta es mayor esfuerzo y es eso lo que necesita. Cuando escuchamos que "el drama es que no se cumplen los compromisos", entendemos que la naturaleza de los compromisos se relaciona con el cumplimiento, con el hacer bien y oportunamente. Cuando otro alguien dice "No quiero compromisos, quiero libertad de acción", pareciera que expresa un miedo a algo que puede coartarle ¿Es el compromiso una cadena? ¿Es un esfuerzo? ¿Por qué puede darnos miedo el compromiso? ¿Su naturaleza es la irrevocabilidad? Tal vez hablamos de cosas distintas.

En el mundo del lenguaje, Compromiso es una promesa que surge de la profunda libertad de alguien y que afecta a la identidad del que promete, de hecho una definición de líder que he repetido muchas veces es que líder es aquel que puede hacer promesas que son creídas y aceptadas, porque eso significa que su identidad le hace confiable de su cumplimiento y convoca a ser seguido o esperado.

Si seguimos el camino de los compromisos como promesas, lo que esperamos es que la promesa se cumpla y si ese cumplimiento no se produce la confianza queda lesionada. Hay pues una relación directa entre compromiso y confianza. Además si hablamos de una promesa, esa promesa puede venir precedida y sucedida de otras, configurando una red de promesas que al estar interconectadas pueden abrir oportunidades innumerables o producir un incumplimiento en cadena con la violencia que ello entraña.

Autor: Juan Vera Gil
jveragil@gmail.com

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



¿Falta compromiso o falta capacidad de comprometer?

¿Qué promesa hace alguien que firma un contrato de trabajo? ¿Qué promesa hace un directivo al asumir su posición? Puede ser que indagar sobre este aspecto nos de luces sobre cómo actuar en los niveles de compromiso de una organización. Si hablásemos con aquel en quien no vemos compromiso, tal vez escucharíamos su desencanto por otros compromisos que se hicieron con él y que no se le cumplieron.

En la perspectiva de las energías asimilamos a quien tiene compromiso con alguien con una gran energía interior que sabe adónde va. Tenemos más pasión por aquello a lo que nos comprometemos.

Parece entonces relevante preguntarnos ¿Por qué nos comprometemos? Mi respuesta es: porque sentimos que haciéndolo obtenemos un bien mayor y respondemos a nuestros valores, esos núcleos de orientación que nos hacen sentirnos dignos ante nosotros mismos. Hablo de bien mayor en el sentido en que el compromiso nos conecta con la abundancia, sea esta espiritual, profesional, social, económica, dependerá de cada quien.

Ese juicio se consolida a partir de que interpretamos como valioso aquello con lo que nos comprometemos. Si es así es importante preguntarnos ¿Qué interpretación tenemos de nuestro trabajo? ¿Para qué sirve? ¿A qué contribuye? ¿Qué crea en el mundo? ¿Qué interpretación tenemos de nuestro rol, de nuestra empresa, de nuestra sociedad, de nuestro sistema político, de nuestra familia, de nuestro matrimonio? En la medida en que esas interpretaciones configuren un juicio de alto valor, nos comprometeremos y si por el contrario tenemos el juicio de que no nos satisface nos vincularemos de una forma transaccional, pasiva o incluso

aprovechada y si somos honestos nos desvincularemos.

Desde esta mirada, el compromiso no es un rasgo de nuestro carácter, no viene en nuestro ADN, sino que se genera en la dimensión relacional del ser humano, tiene que ver con el nivel de conciencia con la que vivimos y con la calidad de nuestras relaciones. Es aquí donde cobra sentido la pregunta disyuntiva del comienzo ¿Será que falta capacidad de comprometer? ¿Faltarán liderazgos?

Abro por eso para quienes va dirigido este artículo otras preguntas que pueden tener que ver con el compromiso más inmediato: el de su ámbito directivo. ¿Qué mundo, qué rol, qué posibilidades, qué impactos estamos ofreciendo a quienes trabajan con nosotros? ¿Qué oferta contienen sus declaraciones fundamentales para quienes se desempeñan en una empresa? ¿Adónde apunta la abundancia de su mensaje? ¿Pueden las personas que trabajan allí tener una mejor visión de sí mismas cumpliendo lo que les pedimos?

Quiero decir que es fantasioso pedir compromiso cuando nuestra oferta es transaccional, para eso nos bastaría suficientemente con mercenarios. Hablamos de que hoy los jóvenes, los empleados, los directivos, no se comprometen ¿Nos comprometeríamos nosotros con un vínculo que no nos ofrece valor? Finalmente los seres humanos ansiamos una vida que merezca la pena, buscamos la pasión y la posibilidad de que lo que hagamos deje huella.

Ahí está la gran oportunidad de los líderes auténticos en cualquiera de los ámbitos de la vida: en convocar ese anhelo.

LA IMPORTANCIA DE LA CONFIANZA COMO GENERADORA DE COMPROMISO

En los grandes lugares para trabajar, la Confianza es el elemento diferenciador. En la medida en que aumenta la Confianza en el ambiente laboral, el Compromiso aumenta y se hace sostenible en las organizaciones. Los resultados del negocio están asociados a la construcción de Confianza y del Compromiso del colaborador.

En entornos retadores como el que vivimos en Venezuela, el Compromiso Organizacional adquiere una especial relevancia: es clave para disminuir la fuga de talento, ya que los colaboradores comprometidos tienen una mejor comprensión de la crisis y pueden asimilarla como una oportunidad y por lo tanto ayudar a la consecución de soluciones.

Hoy en día es ampliamente conocido que la creación de valor en las empresas está íntimamente ligado con lo intangible en las organizaciones. Nos referimos a que la cultura organizacional, la capacidad de innovación, los conocimientos, la conexión con

los clientes internos y externos, entre otros, son los elementos diferenciadores en la capacidad de crear valor. Cada uno de estos aspectos toma vida a través de los individuos que laboran en las empresas: no podríamos hablar de cultura, de innovación, de conocimientos, ni de clientes, si no existieran las personas. Por lo tanto, las personas son las que crean el mayor valor de las organizaciones en comparación con lo tangible. A mayor Compromiso, mayor será la creación de valor.

Definamos el Compromiso Organizacional: los distintos estudios de la materia nos dicen que es el vínculo emocional con la empresa y la identificación con ésta, es el deseo de permanecer en ella. Aunque no podemos obviar que sin duda existe el vínculo asociado a lo tangible (tales como la compensación o los beneficios), el vínculo más fuerte se crea a partir de lo intangible y en particular de la relación de Confianza entre colaboradores y líderes.

Autora: Irene Mossi

Irene.Mossi@greatplacetowork.com

Gerente General
Great Place to Work® Venezuela



La Confianza en el lugar de trabajo es generada por líderes que:

- Tienen las habilidades y competencias para conducir el negocio
- Cumplen sus promesas
- Actúan con el ejemplo
- Promueven los procesos adecuados para apoyar a los colaboradores en el trabajo
- Delegan y confían en sus colaboradores
- Promueven la equidad y la justicia
- Reconocen al ser humano por encima del trabajador

Es importante tomar en cuenta que, para promover la Confianza, es necesario tener previamente bien resuelto los aspectos tangibles en la relación laboral (como lo hemos mencionado antes, nos referimos a la compensación, los beneficios, las condiciones físicas del lugar de trabajo, etc.).

Ahora bien, ¿cómo se comporta un colaborador comprometido en su lugar de trabajo? Un colaborador comprometido es aquel que entrega voluntariamente más de lo esperado, más de lo descrito en su contrato de trabajo o descripción de cargo; contribuye positivamente al logro de obje-

tivos; es un colaborador que “quiere trabajar aquí por mucho tiempo”, que siente que hace una diferencia en su lugar de trabajo, que siente orgullo por su participación y por la organización para la cual trabaja. El Compromiso tiene un impacto en las actitudes del colaborador, influyendo directamente en su comportamiento y acciones hacia su trabajo y la organización.



¿Por qué es importante tener colaboradores comprometidos?

- Se logra una mayor integración colaborador-empresa
- Se crea Compromiso con los objetivos de la empresa
- Mayor esmero en el trabajo, lo que conlleva a que los productos y servicios ofrecidos son de mejor calidad
- Menor costos por ausentismo laboral
- Menor resistencia al cambio
- Colaboradores comprometidos crean clientes comprometidos
- Menor desvinculaciones voluntarias
- Los colaboradores dan más de sí mismos
- Se toman riesgos y esto promueve la innovación
- El compromiso es una ventaja competitiva

Para garantizar el compromiso organizacional de un colaborador, este debe estar alineado/identificado con los valores, la visión y misión y los objetivos organizacionales (por ejemplo, en una empresa "verde", un colaborador que no crea o se identifique con cuidar el ambiente, tendrá dificultad en crear compromiso hacia su trabajo y la empresa).

Las Organizaciones a través de sus prácticas organizacionales, y los líderes a través de sus acciones y comportamientos, pueden aumentar el Compromiso organizacional en los colaboradores tomando en cuenta los siguientes conductores:

- Ser valorado como ser humano y no solo como trabajador.
- Ser comunicado de forma frecuente y transparente de aspectos relevantes del negocio (positivos o no).
- Ser escuchado y tomado en cuenta (ideas y sugerencias).
- Impulso de la equidad y justicia, sentimiento de trato justo y honesto.
- Promover un balance adecuado trabajo/vida personal
- Sentimiento de familia/equipo.
- Poder comportarse de forma natural en lugar de trabajo.
- Tener autonomía en su área de experticia.
- Permitirle el desarrollo profesional y personal.
- Recibir reconocimiento y agradecimiento por sus esfuerzos.
- El que el trabajo tenga un significado especial y que su contribución se vincule con el todo.
- El sentimiento de pertenecer a una empresa socialmente responsable, cuyos valores y ética son altamente vividos y valorados.

Es importante que las organizaciones lleven a cabo acciones que generen compromiso hacia la organización y así retener a sus colaboradores clave. En este sentido, se deben diseñar iniciativas y programas organizacionales y promover en los líderes acciones y comportamientos que sean congruentes para así lograr la construcción de Confianza. De acuerdo a las 9 Áreas de Práctica que hemos diseñado en Great Place to Work®, para generar Confianza las organizaciones deben diseñar iniciativas para:

- Inspirar: lograr el vínculo del aporte individual con la visión del todo.
- Comunicar: de forma efectiva, transparente, oportuna y continua.
- Escuchar: escuchar las necesidades e intereses de los colaboradores, sus sugerencias e ideas.
- Agradecer: reconocer esfuerzos y contribuciones extraordinarias de los colaboradores.
- Desarrollar: invertir en capacitar, en dar feedback, promover la autonomía y los retos.
- Cuidar: apoyar al colaborador en lo personal y profesional, asegurando un apropiado balance trabajo-vida personal.
- Contratar y dar la bienvenida: es muy importante contratar a personas que se adaptarán más naturalmente a la cultura organizacional. Una vez contratados, darles un recibimiento e inducción especiales y posterior seguimiento impactará positivamente en la vinculación emocional y psicológica del colaborador.
- Celebrar: logros individuales, de equipo, así como momentos especiales de la vida de los colaboradores
- Compartir: resultados económicos con el equipo y con la comunidad, logrando involucrar voluntariamente a los colaboradores con la responsabilidad social.

En conclusión, crear Confianza como generadora de Compromiso Organizacional es una ventaja competitiva que se trata de una situación ganar-ganar. Los colaboradores altamente comprometidos no solo viven la filosofía organizacional sino que se convierten en "embajadores" que promueven el orgullo de pertenecer a ella, dan lo mejor de sí mismos hacia el logro de los objetivos organizacionales, estimula comportamientos positivos en beneficio de la organización y genera un ambiente constructivo.



¿Tu equipo tiene el apoyo que requiere para alcanzar el éxito?



te brindamos herramientas para consolidar y mantener un equipo de trabajo eficiente y enfocado en los logros



Contáctanos: **0-500-EMPLEATE (36753283)**

Visita nuestras redes sociales



<http://www.facebook.com/Empleate> · <http://twitter.com/empleate>

A PONERSE LA CAMISETA POR LA EMPRESA: GESTIONAR EL COMPROMISO LABORAL EN EL CONTEXTO VENEZOLANO HOY EN DÍA



En momentos como los que vivimos actualmente en Venezuela, uno de los temas que más resalta en las conversaciones con mis clientes, ya sea supervisores, gerentes o directores, es el tema de la falta de compromiso del personal, expresado en comportamientos como irreverencia, ausentismo, continuo uso de permisos de salud, apatía, poco o ningún entusiasmo para dar el extra y aportar un grano de arena para mejorar los resultados y el negocio, inclusive la expectativa de "cuánto hay pa' eso?" cuando se requieren esfuerzos adicionales o diferentes de parte del personal.

Ante la crisis que atravesamos, muchos colaboradores tienen su cabeza dividida en el trabajo. Por un lado, un porcentaje de su atención está en las tareas y labores por hacer, en los temas con el supervisor o con el equipo de trabajo o con la organización en la que laboran, y por otro lado, su foco está en atender situaciones personales, conseguir productos escasos, cómo resolver sus necesidades económicas rápidamente -cuando el sueldo no le está bastando a nadie o no sirve para conseguir lo que necesitan porque no hay - y muchos otros en qué hacer en el futuro ante las noticias que escuchan y la salida de compañeros que emprenden caminos diferentes dentro o fuera del país.

Autor: Liliana Tonitto

Directora de la firma InspirAcción - coach-conferencista-facilitadora
consteladora organizacional-consultora en desarrollo humano

ltonitto@gmail.com

04143268886

Sin duda este contexto movido e incierto, embargado por emociones como el miedo, la frustración y la tristeza, pone a prueba el nivel de compromiso construido con cada uno de los colaboradores en la organización. Vamos a entender de qué se trata este fenómeno y qué contribuye o atenta contra la construcción del compromiso con la organización y cuál es el rol del líder en este sentido.

Hellriegel y Colbs (Navarro y García, 2007) definen compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización y se caracteriza por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización,
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y,
- El deseo de pertenecer a la organización.

Meyer y Allen (Arias, 2001) proponen una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: Afectivo, de Continuidad y Normativo, de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

El compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización. Refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfruta de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.

El compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución, como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador. Con respecto al componente de

Continuidad, Meyer y Allen señalan que se refiere al reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. El trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo, así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, por lo que se incrementa su apego con la organización.



Arciniega (2002) explica que todo colaborador experimenta las tres dimensiones, aunque desde luego, con distinto énfasis y al hacer una analogía de las olimpiadas, el grado sería: oro para el afectivo; plata, para el normativo y bronce, para el continuo; esto porque en el compromiso afectivo el colaborador manifiesta actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia hacia la empresa, y así se emociona al decir que trabaja para la institución o habla mucho de ella en reuniones con amigos y familiares.

Por lo tanto es clave un buen proceso de selección que busque a los que reúnen las competencias requeridas para el cargo pero a la vez a quienes se sientan realmente conectados con la organización, su misión y valores. De lo contrario ocurre

que la gente se muestra como la más interesada en el trabajo porque necesita el dinero pero no hay un genuino interés en la organización y lo que hace. Tarde o temprano son personas que si no logran enamorarse de la organización hacen lo mínimo para conservar su 15 y último.

Me sorprende escuchar casos en los clientes en los que el proceso de selección es poco riguroso y profundo, terminan contratando "lo que hay" y luego las consecuencias

de la contratación son muy complicadas y negativas. Además es importante diseñar un proceso donde la gente pueda conocer previamente de la empresa, sus aportes, sus beneficios, sus posibilidades y así sueñen con querer estar adentro, "hacer cola" para estar allí en lugar de ser "su peor es nada". Por supuesto que empleados felices serán los mejores embajadores y publicistas del negocio.

Vale la pena preguntarse ¿Por qué alguien talentoso, brillante y con varias opciones elegiría trabajar con nosotros?

Una vez que la persona es contratada hay muchos factores que influyen en el compromiso. Las experiencias iniciales son clave para confirmar o no las expectativas y el sentido de invertir energías en la organización. Más hoy en día, las nuevas

generaciones buscan aprendizajes y posibilidades de desarrollo rápidos, no aspiran a quedarse mucho tiempo en la organización y esto es algo que ha costado comprender a los supervisores que tienen una larga trayectoria estable en la organización. Vale la pena preguntarse ¿Qué ofrecemos a la gente joven y preparada que sea atractivo en sus términos? ¿Se puede reenfocar el perfil del cargo para contratar gente de otra edad?

“Por lo tanto es clave un buen proceso de selección que busque a los que reúnen las competencias requeridas para el cargo pero a la vez a quienes se sientan realmente conectados con la organización, su misión y valores.”

El supervisor juega un papel central en la gestión del compromiso, pues es quien al fin y al cabo representa a la organización y es el vínculo principal con el empleado. Según Zenger, Folkman y Edinger (2009) hay 10 comportamientos de los supervisores que matan la inspiración de la gente:

- Muestra falta de energía o entusiasmo.
- Raramente provee claridad de dirección y propósito.
- No define metas retadoras.
- No piensa en su desarrollo personal ni en el desarrollo de su gente
- No ofrece mentoría ni coaching a su gente.
- Comparte poca información con su equipo.
- Dice una cosa y hace otra.
- Promueve el conflicto y la competencia con otros grupos o individuos en la organización.
- No tiene mayor interés en las ideas de sus colaboradores.
- Raramente se toma el tiempo para proveer feedback útil sobre el desempeño.



Es interesante que en mis talleres observe supervisores y gerentes a los que les cuesta inspirar a su gente pues ellos mismos no han encontrado sus propias respuestas y se atrapan en la sobrevivencia, mirando más las tareas y los resultados que a su gente, salvar su propio pellejo y cuidarse ante el jefe, lo cual redundará en un espiral negativo o débil de influencia. Se quejan del bajo compromiso que demuestra el personal, se frustran o se intimidan ante la indiferencia e irreverencia, en lugar de hacer un sano uso de su autoridad y de su liderazgo para poner límites en los comportamientos inapropiados de manera asertiva y para ir estimulando a su gente para dar lo mejor de sí mismos. Aquí cabe la pregunta: ¿con qué y con quién está realmente comprometido el supervisor? ¿Cómo mira a su gente?

Aquí mi primera recomendación es que se acerque a ellos y los conozca, como personas, lo que les duele, les alegra, les preocupa, sus aspiraciones, sus sueños, sus talentos, sus logros, su historia. Escuchar es la herramienta básica para influir, no se puede inspirar a alguien que no conocemos y con quien no construimos un vínculo. En vez de mirar la pantalla de su computadora, vaya y observe a su gente, camine por los pasillos, visítelos, comparta con ellos. Segundo, conéctelos con un sueño valioso, poderoso, preciso. Enamórelos de una visión, de una posibilidad. Muéstrelle los beneficios, rételos. Contágielos con un proyecto del que usted mismo tuvo primero que enamorarse, porque no hay fuerza donde no hay convicción, y todos amamos seguir a alguien que crea en algo valioso e importante.

Tercero, enamórese de su gente. Apueste a ellos. Confíe en su potencial y respáldelos. No puede haber compromiso si usted no se compromete con ellos, en su bienestar, en su crecimiento, en su satisfacción. Cumpla lo que ofrece y retribuya los esfuerzos con reconocimientos y compen-

saciones. Póngale corazón a sus interacciones, no el puro cumplimiento de las obligaciones laborales. Construya el camino con ellos, usted no tiene que tener todas las respuestas, descúbrelas con ellos. No hay nada que comprometa más que sentirse parte de algo grande y eso se logra dándole el espacio a la gente para contribuir con sus ideas y aportes, dejándolos correr riesgos medidos.

Cuarto, gestione el cambio. Sea estratégico, aproveche cada ocasión para seguir enamorando, comunicar mensajes que respalden el cambio, generar las condiciones para que su gente sea exitosa ya sea dándole recursos o formándolos.

Quinto, aprenda del proceso. Ser supervisor es como ser padres, se aprende haciéndolo. Mantenga el foco claro y vaya ensayando responsablemente en los movimientos que quiere generar. Tómese el tiempo para pensar, reformular sus estrategias y evaluar lo que ha venido haciendo. No podemos esperar que otros cambien sin que nosotros hagamos el cambio que nos corresponde hacer.

Para finalizar, en momentos como los que nos toca vivir, lo que necesitamos es inspiración, conectarnos con propósitos más grandes y con la confianza de que podemos atravesar juntos las circunstancias y salir fortalecidos de ellas.

El compromiso se ve en la inversión que hacemos de tiempo, recursos y energía para lograr algo. Si queremos gente comprometida necesitamos invertir en nuestra gente, en su bienestar, en su productividad, en su desarrollo, en hacer que encuentren en la organización un oasis para crear, soñar, beneficiar a sus familias, contribuir con el país. Ahora es que tenemos grandes oportunidades para liderar y construir la patria soñada a través de la gestión empresarial.



COMPROMISO

POR EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Podría parecer obvio y sencillo de entender el concepto de "Compromiso por el Compromiso Organizacional", pero lo que observo en las empresas es que no lo es. Muchos líderes y gerentes quieren gente comprometida, sin antes comprometerse honestamente para lograr el compromiso organizacional.

Cuando se está comprometido, la entrega y la constancia son ingredientes cardinales para demostrar

que se está presente en el proceso; esto en cualquier campo de la vida, sobre todo si se busca que mucha gente muestre el "Compromiso Organizacional".

En oportunidades siento que los líderes se mueven entre complacer a los empleados, para que se sientan bien dentro de la empresa, y los intereses sobre los resultados cuantitativos de la empresa. Y encuentro que el tratar por separado "estas dos aguas",

genera más confusión, dispersión y resta compromiso. Estas no son cosas separadas, son parte de un todo.

Aprender que lograr un genuino y duradero compromiso organizacional es el resultado de un sistema, es el punto de partida para quienes dirigen una organización. Y este sistema requiere compromiso.

Las certidumbres de los líderes comprometidos con el desarrollo de un compromiso organizacional, se expresan de la manera siguiente:

- a. Conocen la realidad interna, contada por la gente (en cuanto a la relación gente-productividad-compromiso), y conocen su entorno social.
- b. Defienden de la visión de la organización el espacio humano, para lograr el resto de la misma.
- c. Comprenden que el "Compromiso Organizacional" es un camino y no un destino.
- d. Creen honestamente (más allá del cliché) que "el mejor recurso con que se cuenta, es la gente".
- e. La visión que tienen sobre el compromiso organizacional, es que para generarlo y hacerlo crecer es imperativo establecer una relación emocional, moral y de seguridad de la organización con las personas.



Amancio E. Ojeda Saavedra

@amanciojeda

amancio@alianzasdeaprendizaje.com

www.alianzasdeaprendizaje.com

Si se pueden observar estos elementos en los discursos, estrategias, planes y acciones de los líderes, seguramente el camino estará allanado para lograr el compromiso que se requiere, para tener una mejor organización con capacidad para superar las crisis y hacer crecer su productividad. Es de esta manera que comienza el compromiso por el compromiso organizacional.

¿Qué hacer para incrementar el compromiso organizacional?

Claridad en las conductas. Es importante comenzar definiendo cuales son las conductas que se esperan de la gente y que mostrarían de manera clara el "compromiso organizacional"; esto es muy particular de cada organización, dado que el compromiso debe responder a los factores relevantes de la cultura organizacional.

RSC de adentro hacia afuera. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una estrategia para servir a otros, y generar un vínculo entre los colaboradores, la organización y la sociedad; cuando se diseñan las acciones de RSC parecen estar más relacionadas con lo que ocurrirá afuera (en quienes se sirven de los planes), que en lo que se puede lograr al vincular a la gente que hará de ese proyecto suyo. Se sugiere diseñar una estrategia que también apunte al compromiso organizacional.

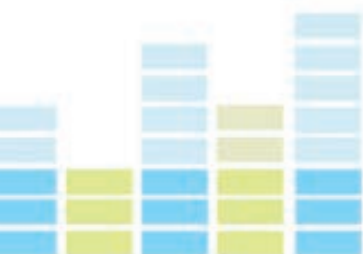
Crear círculos de acción. Una de las cosas que desarrolla mayor compromiso desde lo emocional dentro de las organizaciones es el sentido de pertenencia que surge de participar en un círculo de acción bien valorado, como en los casos de: grupos musicales, equipos deportivos, grupos de teatros, comunidades de aprendizaje, equipos de agentes de cambio, entre otros. Estimular y darle relevancia hace que las personas se sientan más conectadas con la organización.

No compre a la gente, tampoco los explote. Está comprobado que no por pagar más, la gente se compromete más. Es igualmente cierto que el salario y los beneficios acordados, son necesarios para retener a la gente. Éste siempre será un tema donde no parece sencillo lograr el consenso, y donde siempre habrá inconformidad, pero todo aquello que se haga para mejorar el balance de este factor ayudará en el proceso de consolidar el compromiso organizacional.

Observe con cuidado las generaciones. Es sabido que estamos viviendo tiempos donde las generaciones se alejan producto de la forma de concebir sus intereses, además, conocemos que dentro de las empresas pueden estar varias generaciones conviviendo, y existe una brecha en la forma en que se comprometen los nativos y los inmigrantes digitales. Poseer la claridad sobre cómo se mueven los distintos grupos etarios, marcará una diferencia al momento de desarrollar los planes para conquistar el compromiso organizacional. Atienda a cada uno como ellos desean ser atendidos.

Todo lo anterior sólo podrá ocurrir si la organización cuenta con líderes comprometidos con el compromiso organizacional.

CAPITAL HUMANO



Todos los Lun.
4 pm

Hugo Urdaneta



www.radiocomunidad.com

@Radio_Comunidad
Radio_Comunidad



CONFIANZA Y CONVIVENCIA:

El compromiso es un acto conversacional, existe pero es invisible ¡Ah! pero uno sabe cuando existe. Se sabe quién está comprometido con un proyecto, con una idea, con una misión y quién no. También distinguimos cuando estamos o no comprometidos personalmente ante un evento de nuestro Vivir. Normalmente, podemos identificar a quienes están comprometidos con nuestro grupo u organización, proyecto o iniciativa por sus acciones.

nar esta cuestión en el transcurso de la semana, cuenten conmigo”.

Por otra parte, el concepto de compromiso también hace referencia a una dificultad: “Estoy en medio de un compromiso”. Otro uso relacionado a esta noción tiene que ver con una pareja que se compromete y decide hacer una vida junta y contraer matrimonio, o compartir la vida en común.

Coloquialmente, se dice que una per-

sus capacidades y competencias para conseguir llevar a cabo lo que se comprometió o desea.

En el ámbito del derecho, un compromiso o una cláusula compromisoria es una estipulación contenida en un contrato, a través de la cual las partes acuerdan someter a arbitraje las divergencias que deriven del cumplimiento o la interpretación de dicho contrato o de un testamento.

Empresarialmente, una persona se

“Coloquialmente, se dice que una persona se encuentra comprometida con algo cuando cumple con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado y aceptó. Es decir que vive, se organiza, planifica y reacciona de forma adecuada para conseguir sacar adelante un proyecto, una familia, el trabajo, sus estudios, o aquello con lo que está comprometido.”.

La palabra compromiso deriva del término latino *compromissum* y se utiliza para describir una obligación que se ha contraído o una palabra ya dada. En ocasiones, un compromiso es una promesa o un acto declarativo, como cuando un político afirma: “Mi compromiso es con la gente” o “He adquirido el compromiso de solucio-

sona se encuentra comprometida con algo cuando cumple con aquello que se ha propuesto o que le ha sido encomendado y aceptó. Es decir que vive, se organiza, planifica y reacciona de forma adecuada para conseguir sacar adelante un proyecto, una familia, el trabajo, sus estudios, o aquello con lo que está comprometido. Se implica al máximo en una labor, poniendo todas

compromete con un grupo, organización, o con una empresa, cuando hace el juicio que sus propuestas son importantes y lo conectan con el futuro, uno en el cual él tiene cabida. El compromiso empresarial es un acto de confianza. Creo en esta propuesta, me voy a comprometer.



COMPROMISO EN EL VIVIR ORGANIZACIONAL

Autora: Odilia Betancourt

odibe1@gmail.com

Certificada como: Coach Ontológico. Coach Organizacional en Cambio de Cultura. Coach de Equipo, Coach en Contextos Políticos. Lider-Coach en procesos de cambio culturales, en Venezuela, Republica Dominicana, Colombia, Argentina, Costa Rica, México.



Una cultura empresarial donde el compromiso es la columna central logra generar equipos fuertes y exitosos. Cuanto más comprometidas estén las personas, más efectivas son en influenciar a otros. ¿Podemos distinguir como actúan las personas cuando están comprometidas con un conjunto de principios o una meta? Su tono de voz, su postura y sus palabras. Su narrativa, sus interpretaciones tienen el poder de influir a los demás. Los otros hacen el juicio que se puede confiar en él o en ella. La gente nota cuando alguien habla o actúa con compromiso y resolución, se dice "está comprometida", son capaces de seguirlos, de acompañarlo. Si un equipo cumple sus compromisos u actúa con determinación y compromiso, un gran número de personas le prestarán realmente atención.

Las personas comprometidas son las que asumen el desaliento y no se rinden, no las atrapa la resignación y el resentimiento. Son el ejemplo para quienes no tienen la confianza o la experiencia para sobrellevar tiempos difíciles y mantenerse firmes esperando las recompensas del logro, se preguntan persistentemente ¿cómo hago lo que hago?, y su actuar es desde la

acción reflexiva. Asumen las consecuencias por su hacer y no hacer.

Los integrantes de un equipo cooperan a un nivel más alto cuando comparten el compromiso. El compromiso promueve la camaradería, la confianza, el interés, la ambición por los logros, el deseo de estar juntos, de hacer en conjunto y tener una misión compartida y apropiarse de ella.

La experiencia nos dice que hay personas con una predisposición a tener conductas de compromiso, asumen lo declarado y puedes confiar en ellas. Pero en un equipo, ante un nuevo reto, el compromiso no suele ocurrir en un momento determinado, como una chispa. Crece dentro de la gente con el transcurrir del tiempo y emerge con los juicios de satisfacción, con los quiebres y la manera como se asumen, con el estado de ánimo del equipo y con las conversaciones de anticipación que se dan.

El compromiso surge cuando las personas trabajan juntas en un estado de ánimo de ambición, se sienten exitosas con lo que hacen, participan en la toma de decisiones, tienen claridad de sus roles y responsabilidades, se

apropian de la misión del equipo, se divierten y juegan juntos, se aprecian y respetan mutuamente, aprenden de los errores y las adversidades, aceptan las unidades de mando de sus líderes; en fin, reconocen el juego en el que está el equipo, juegan el mismo juego, y participan en el diseño de las estrategias para que el juego se mantenga.

El compromiso puede disminuir cuando se verifica todo lo contrario: no se dan las conversaciones correctas en los momentos adecuados, no se dan juicios, los errores se castigan, y el equipo se queda atrapado en conflictos sin resolver, en conversaciones indiscutibles.

A pesar de que el compromiso nace de una forma natural, el líder o un miembro del equipo puede promover una cultura de compromiso en la organización. Aunque sea invisible, el compromiso es una cualidad real acerca de la cual se puede hacer algo si así se desea, es producir para seres humanos que están inmersos en una organización, es convivir en el respeto, por los seres humanos, saber crear confianzas, saber seducir en el diseño de nuevas oportunidades.

La importancia del compromiso está en que define lo que es posible y lo que no en una organización. El compromiso es básico en el ser humano. Puede suceder, que no se esté consciente de este compromiso. En nuestra cultura, muchos compromisos son heredados: nos comprometemos con una religión, con unas creencias, muchos los aceptamos, y los cumplimos, y no cuestionamos si queremos seguir cumpliéndolos, suponemos que son verdad y no nos preocupamos por cambiarlos. Otras veces el no cumplirlos nos ocasiona consecuencias en nuestros mundos sociales. Otras veces "me comprometo en tanto y en cuanto las circunstancias no sean demasiado complicadas", y en otros momentos hago que las circunstancias se adapten a mí, y ahí es cuando estoy verdaderamente comprometido, es un compromiso de fondo.

El compromiso es involucramiento. Es hacer cosas con gente, implica tener sensibilidad por las preocupaciones del otro, es inventar mundos. Lo que da sentido a la comunicación es el compromiso mutuo. Podemos olvidar las palabras que usamos, pero el compromiso queda claro. Si los compromisos se cumplen, ambas partes están ampliando sus horizontes, construyendo, co-creando. Fernando Flores, establece una diferencia entre compromiso y deber: el compromiso nace de las promesas que uno hace a través del lenguaje, mientras que los deberes nacen de nuestras interpretaciones sobre lo que se debe hacer.

Aun cuando el compromiso nos permite participar en la construcción del futuro, no lo asegura; pueden aparecer nuevas inquietudes que nos hacen declarar nuevos compromisos. Si no podemos cumplir nuestras promesas es necesario declarar anticipadamente el "no puedo cumplir", y redefinir y plantear un nuevo compromiso..

Hay culturas que son percibidas con una mayor predisposición y estado de ánimo de cumplir lo declarado, mientras que otras son percibidas como incapaces de cumplir sus compromisos, y aparece la mentira como un acto consciente..te digo que sí....pero sé que no te cumpliré...y, muchas veces, aparecen también esos sesgos cognitivos cuando nos comprometemos y luego distinguimos que no podemos cumplir, porque o no tenemos las competencias o se presentan otros factores que lo impiden. Aquí el error se nos hace presente, es a posteriori que distingo que no puedo cumplir. Creí que podía... hoy...distingo que no puedo, y me hago cargo de las consecuencias de dicho el incumplimiento.

Encontramos culturas con estados de ánimo que predisponen al incumplimiento, infectadas de miedos, temores, angustias, conversaciones que no se dan y se hacen indiscutibles. Es allí donde encontramos "líderes" pidiendo compromiso a su equipo y lo que se escucha, más que una petición, es una exigencia. Desde esa emoción el compromiso no emerge.

El solicitar un compromiso es un acto de convivencia, no es una obligación. La vida no sigue "ordenes". No puedo obligar a otro a comprometerse. Si a mí me importa el otro y estoy interesado en construir futuros en conjunto, puedo darle entendimiento de qué quiero y él o ella dirá qué entiende de mi petición y a qué se puede comprometer. Nuestra cultura y nuestro estado de ánimo condicionan nuestros compromisos, independientemente de nuestras intenciones. El compromiso aparece cuando el otro me importa para coordinar acciones. El compromiso emerge de un escuchar emocional "me importas tu..."





Hay culturas organizacionales donde se solicita compromiso con romper moldes o innovar, el compromiso no es con un tiempo actual, es con un mañana. Tal vez en Apple se vive el compromiso así, tal vez en empresas conservadoras, el no cumplir con el hoy es penalizado.

El compromiso lo aprendemos en la niñez y lo desechamos o mantene-mos como adultos, cuando la vida se nos hace más compleja. Cuando aceptamos el compromiso como un estilo del Vivir, comprometernos es una predisposición automática a const-ruir futuros: el compromiso de estar comprometido con la invención de posibilidades.

Si en una organización se quiere crear una cultura de compromiso con la ejecución, es necesario que las metas crucialmente importantes estén esta-blecidas y sean explícitas, y que se tenga el juicio de que el equipo está apropiado de ellas. Igualmente que los indicadores sean establecidos por el propio equipo, se tenga un tablero de resultados donde el cumplimiento con lo declarado sea visible, y las ren-diciones de cuenta formen parte del hacer de la organización.

El ciclo de la acción en el trabajo desde la simplicidad, donde se hace presente el compromiso, consta de varios momentos. Un primer momen-to, donde un cliente solicita un ser-vicio o producto, o cuando un pro-veedor o ejecutor ofrece un servicio o producto, y otro momento donde ambos acuerdan las condiciones de satisfacción de lo solicitado u oferta-do. Luego ambos se comprometen a entregar el servicio o el producto en las condiciones acordadas y retribuir con un pago por lo recibido....hasta aquí todo es simple. Lo interesante es que cuando se solicitó u ofertó es porque se tiene una inquietud acerca de un futuro que se quiere satisfacer, y aquí el compromiso emerge como el

juicio de confianza "yo creo que tú me vas a cumplir porque tengo el juicio de que eres competente para hacer lo que dices, y eres confiable ya que en el pasado me cumpliste. Yo cumpliré lo que te prometí cuando me entregues lo acordado y declare mi satisfacción". El compromiso es un fenómeno universal, está presente en todas las culturas.

El compromiso es una oportunidad de hacer negocios. Significa tener la competencia para comprometerse con lo declarado y diseñar conversa-ciones para crear equipos eficientes para cumplir con el cliente. El líder eficiente se compromete con dise-ñar estrategias para co-inspirar en el equipo un estado de ánimo de dispo-sición a la acción del cumplimiento.

El compromiso, desde mi interpreta-ción de la gestión ontológica (Ivonne Hidalgo), es la gestión de la posibili-dad, y se empieza a construir cuando escucho al otro para gestionar mi relación con él, gestionando mi reali-dad al distinguir lo fáctico y lo posible de mi hacer y declaro una gestión de aprendizaje para desarrollar en mí lo que necesito para cumplir lo que me comprometí; así mismo, cuando indago en profundidad para clarificar las condiciones de satisfacción y hago proposiciones para que ambas partes estemos en conocimiento de qué se está acordando. Así la gestión de mi acción y resultados hace que apa-rezca la declaración de satisfacción, tanto por parte mía como del otro.

Finalizo estas reflexiones señalando que es fundamental en las organiza-ciones, crear una cultura que permita formar a sus integrantes en el len-guaje de escuchar compromisos, pro-moverlos y hacer las preguntas neces-arias para clarificar y buscar oportu-nidades comprometidas. Fomentar la distinción de compromiso como una estratégica de gestión y resultados. Podemos aprender a vivir la distinción de Compromiso con C mayúscula.

COMPROMETERSE

ACCIONES DE LIDERAZGO DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS

La cotidianidad de las organizaciones se viene centrando cada vez más en las acciones que contribuyen a que los líderes de las mismas surfeen la ola desde la perspectiva experiencial, entendiéndose ésta como la madurez emocional y cognitiva de quien le toca accionar desde el hacer. En este sentido, muchos son los resultados que apuntan a la maximización de proyectos y alcance de objetivos; pero muchos otros que se van quedando como minas de un campo de batalla, que más adelante serán transitadas por los miembros de la organización y en el mejor de los escenarios, la explosión es controlada y, en algunos casos, significa el fracaso.



Autor: Mauricio M. Parilli H.

Gerente General. Estrategia y Desarrollo de Negocio. Universidad Corporativa de SIGO

Mauricioparilli@gmail.com
Mauricio.parilli@sigosa.com

Tiene Maestría en Gerencia Pública, Universidad Valle del Momboy, año 2003. Tiene Especialización en Gerencia Pública, Universidad Valle del Momboy, año 2000. Especialización en Cooperación Técnica Internacional, Universidad Complutense de Madrid, año 1996. Es Licenciatura en Ciencias Políticas y Administrativas, Universidad Rafael Urdaneta, año 1995.

Cuenta con más de 3.000 horas de formación en seminarios, cursos y talleres nacionales e internacionales. Es Coach Ejecutivo y de equipos directivos (Escuela Europea de Coaching). Es Docente convencional de pre y post grado en instituciones y Universidades como: Valle del Momboy, Simón Rodríguez, Rafael Urdaneta.

Desde esta mirada, el reto actual está centrado en la simbiosis entre el mundo de la organización (procesos medulares, métodos y prácticas) y el desarrollo del ser (bajo la perspectiva sistémica de individuo y su rol en el entorno donde habita). De allí que se observen tendencias que sustituyen la tradicional filosofía de gestión de las empresas, por dinámicas culturales más activas y llenas de pasión, encontradas en los sistemas colaborativos como punto de partida para la definición de la nueva forma de hacer y ser de la propia empresa.

Para lograr una armonía entre la empresa y sus miembros, es fundamental el compromiso, expresado como el propósito común donde se cruzan el proyecto de vida del empleado y la estrategia de la organización en la definición de sus objetivos. Ahora bien, bajo el enfoque del compromiso, se trazan las acciones que más adelante se traducirán en los resultados. Con frecuencia, se encuentran experiencias, en especial en las empresas familiares, donde a la vuelta de un tiempo se evalúan los resultados -sean éstos los esperados o no- haciendo énfasis en los correctivos y perdiendo de foco en los compromisos adquiridos.

Una manera de girar el enfoque tiene que ver con retomar el mismo curso de acción; pero a la inversa, es decir, una vez que se tienen los resultados en mano, en esta visión se plantea analizar cuáles fueron las acciones que se hicieron o se dejaron de hacer, que influyeron en el término de los resultados obtenidos. Si este proceso se realiza en plena conciencia con los equipos y sus líderes, abre la posibilidad de reevaluar los compromisos y, desde allí, fijar las acciones para los nuevos planes de acción y así mejorar los resultados.

El sencillo hecho de valorar las oportunidades de mejora introduce un elemento que cada vez cobra más fuerza en las organizaciones: la innovación, entendida como la capacidad de mejora continua, producto de la creatividad puesta en práctica para generar nuevos resultados. Desde esta declaración, la brecha se genera cuando surge la pregunta: ¿Cómo hacer posible que la gente que hace vida en

la empresa se comprometa en el proceso de innovación y la búsqueda de éxito en los objetivos de la misma?

Una opción que cada día cobra mayor ventaja es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La RSE sufrió también los efectos de la innovación y cada vez se distancia más del mercadeo social y la antigua filantropía, posicionándose como una fuerte estrategia de la empresa para generar compromiso dentro de sus filas (tanto más profundo sea el sentido de legado y la identificación de los miembros, mayor satisfacción y arraigo existirá por parte de los trabajadores). Una de las propuestas que surge con el correr del tiempo, es la inspiración en propuestas de valor que incluyan las prácticas de responsabilidad social empresarial como elemento diferenciador y al mismo tiempo potenciador de la acción social del trabajador consigo mismo, con su entorno y su relación con el trabajo. Para ello las dinámicas internas introducen iniciativas como el voluntariado, la generación de portafolios de inversión social con impacto en las comunidades donde viven los trabajadores, el estímulo hacia la innovación y el intraemprendimiento.

Por otro lado, reforzar los modelos de liderazgo hacia el desarrollo de líderes con sentido social, vinculado a los procesos que gestionen el entorno de la empresa y sus unidades de negocio y particularmente, con énfasis en el modelaje de una cultura donde la colaboración, el optimismo, la innovación y el servicio sean la brújula para elevar la productividad y el mejoramiento del clima laboral. Incluso en este segmento de las organizaciones, se observan prácticas poco convencionales que van desde la revisión de hábitos de vida para proponer nuevas acciones que busquen el equilibrio entre la vida laboral y familiar, hasta la incorporación de actividades físicas como el yoga, pausas activas, e incluso, algunas menos convencionales que incluyen ejercicios de meditación y técnicas de centramiento para estimular la creatividad y la habilidad de hacerse cargo de la gestión de sí mismo. Todo ello se traduce en modelos que apunten a líderes más comprometidos y coinspiradores.



Finalmente, comprometerse es una actitud empresarial con múltiples ventajas. Impulsa sistemas colaborativos de trabajo, valora el poder de las redes, propicia la innovación para el desarrollo de nuevas prácticas de trabajo; gesta modelos mentales inspirados en el servicio, la indagación apreciativa sobre los recursos y entornos con los cuales conviven; incorporan la dinámica ambiental y el enfoque sistémico desde una perspectiva práctica para hacer funcionar un ecosistema en el cual la convivencia sana de los miembros de una organización se alinee al compromiso individual y colectivo de un conjunto humano donde se coordina efectivamente desde la mente, cuerpo y corazón.

Para quienes deseen revisar sus prácticas y el futuro viraje de la empresa hacia un entorno moderno y vital, le convendría plantearse estas interrogantes:

- ¿Cuáles son los compromisos, acciones y resultados que se esperan de su modelo de negocio? Y en esta misma sintonía, evaluar los resultados para indagar sobre las acciones realizadas o por realizarse y los nuevos compromisos que conducirán a resultados distintos.
- ¿A qué tipo de líderes se está apuntando? ¿Modelan nuestros líderes las conductas observables que sean coherentes con los resultados que buscamos alcanzar? o surgiría la pregunta: ¿Cuáles son las prácticas que deben reforzar el nuevo modelo de liderazgo?
- ¿Cómo propiciar y/o reforzar sistemas colaborativos en las organizaciones?
- ¿Se estimula en los miembros de la empresa la creatividad y la innovación? ¿de qué manera incorporar esas nuevas prácticas con acciones que sean sustentables en la empresa?
- ¿Hacia dónde se orienta la responsabilidad social de la empresa? ¿se estimula la participación de los empleados en la responsabilidad social? ¿Se propicia el sentido de orgullo, gratitud y la práctica de dar, desde la responsabilidad social?

El responderse a las interrogantes anteriores abre un mapa de posibilidades para acercarse a la definición de un nuevo esquema de trabajo, a la definición de una estrategia que revolucione la cultura de la empresa y a reestablecer un contrato social con visión sistémica y sustentable entre los miembros que conforman el ecosistema de la empresa, las condiciones necesarias solo requieren:

- Generar espacios y condiciones de participación para crear y generar acciones
- Estimular dinámicas y formaciones que potencien la creatividad y la innovación
- Apoyar el trabajo voluntario y los espacios humanos en las prácticas desarrolladas.
- Reclutar y desarrollar líderes comprometidos con capacidad de modelar.

Lo fundamental a la hora de generar compromiso es abrir el espacio a conversaciones, asegurar las condiciones necesarias para traducir ese compromiso en acciones, impulsar las prácticas de liderazgo adecuadas y reconocer los avances de objetivos de una manera compartida y en pleno bienestar. De esta manera, la consolidación de las estrategias organizacionales dejan de ser una simple declaración y se transforman en la bitácora de una empresa tras la búsqueda de su legado.



Capacitación, entrenamiento y desarrollo te ofrece la:



Asociación Venezolana de Gestión Humana

En sus 53° Años de continua labor en pro del desarrollo de los Gestión Humana en el país.

Tienes disponible Entrenamiento en:

- Programas especializados.
- Entrenamiento Internacional.
- Charlas.
- After Office.
- Cine Foro.
- Talleres, Foros y Cursos.
- Encuestas Salariales.
- Diplomado Alta Gerencia para Profesionales de Gestión Humana.
- Diplomado en Gerencia Estratégica de Compensaciones y Beneficios. Eje Fundamental del área de Recursos Humanos.
- Diplomado en Relaciones Laborales.
- Diplomado en Captación y Desarrollo de Talentos.
- In Company.

Temas:

- Liderazgo
- Coaching
- Compensación y Beneficios
- Gestión por Competencias
- Actualidad Laboral
- Valores, Negociación y Conciliación
- Relaciones Laborales
- Retención, Captación y Desarrollo de Talento
- LOTTT - LOPCYMAT
- Planes de Carrera y planes de Sucesión

La estrategia es la Gente...!

Contactenos:

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

E-mail: informacion@avgh.org.ve

Web: www.avgh.org.ve

Siganos por: LinkedIn - Twitter - Facebook

NOTAS DE PRENSA

FORMACIÓN DE VOCEROS

FREE PRESS

PUBLICIDAD



AGENCIA DE NOTICIAS
VENEZUELA EMPRESARIAL

Centro de Informaciones del sector productivo nacional

Sus notas de prensa o eventos serán publicados en:

www.venezuelaempresarial.com.ve

Envíe sus informaciones a:

prensa@venezuelaempresarial.com.ve

eventos@venezuelaempresarial.com.ve

Respaldando a las organizaciones con el poder de la información



@VE_Empresarial



0241-8584692- 8583005

PROGRAMACIÓN EVENTOS 2015

JULIO

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL EN EL TRABAJO

Fecha: viernes, 17 sábado 18 de julio de 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Instructor: Instructor: Esp. / Mg. Ilse Maria Rodriguez Molina, Lcda. Administración Recursos Humanos. Especialista en Salud Ocupacional e Higiene del Ambiente Laboral, Universidad de Carabobo - Venezuela, 2012. Magister en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones Mención: Salud Ocupacional, Universidad Miguel Hernandez de Elche - España 2011.



MÓDULO II: LA ATRACCION DE TALENTO

Fecha: viernes, 17 sábado 18 de julio de 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Instructor: Carmen Beatriz Rincón Valles, Experta en Capital Humano y desarrollo de estrategias y programas de Recursos Humanos en función a las metas del negocio.

DESCRIPTIVOS DE CARGOS

Fecha: 24 y 25 de julio de 2015 | Lugar: CC El Recreo | Horario 8:00 am a 4:00 pm

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

TALLER MOTÍVATE Y VERÁS EL CAMBIO

Fecha: 23 de julio de 2015 | Lugar: CC El Recreo | Horario 8:00 am a 12:00 pm

Objetivo: Proporcionar a los participantes herramientas personales que lo apoyen en la búsqueda de la automotivación ante entornos de estrés y crisis.

Al estar automotivados, se logra ejercer influencias positivas en nuestro alrededor, pudiendo replicar a todo nivel estos beneficios.

La experiencia del taller será fundamentalmente lúdica y utilizaremos la reflexión como forma de aplicar conceptos a la vida diaria.

TALLER DESARROLLO DE LÍDERES

Fecha: 29 de julio de 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Facilitador: Richard Villalobos, Post-Grado en Administración Estratégica de Negocios (Universidad Católica Andrés Bello 1990). PAC programe avanzado de gerencia IESA. Especialización en Mercadeo y Ventas Hay Group.

MÓDULO III: LAS NUEVAS TENDENCIAS EN RECLUTAMIENTO, USO DE REDES SOCIALES Y REDES DE CONTACTO.

Fecha: Sábado 01 de agosto de 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Instructores: Sergio Sosa, Consultor Senior - Marketing Digital y Estrategia en Desarrollos Altagamma.

MÓDULO VII: EL MANEJO FISCAL DE LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN Y PRESUPUESTO ASOCIADO A LAS ACCIONES SALARIALES.

Fecha: 31 de julio y 01 de agosto de 2015 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 4:00 pm

Facilitadores: Fredrik Miguel Wesemann, Economista con especialidad en manejo fiscal.

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

AGOSTO



PÍLDORAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Fecha: Jueves, 06 de agosto de 2015

Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 12:00 m.

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

MÓDULO IV: LA SELECCIÓN CLAVE EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

Fecha: viernes, 07 sábado 08 de agosto de 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Instructor: Antonio Tonelli, Especialista en optimización de procesos individuales y organizacionales, con trayectoria gerencial y consultora.

RELACIONES PATRONO SINDICALES

Fecha: viernes 14 sábado 15 de agosto de 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Instructor: Froilán Barrios, Lic. En Relaciones Industriales. Especialización en Planificación de Recursos Humanos, sindicalista.

MÓDULO VI: ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS CONVENCIONES COLECTIVAS VENEZOLANAS

Fecha: Sábado 22 de agosto de 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m

Instructor: 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.

INDICADORES DE GESTIÓN. BALANCED SCORE CARD CUADRO DE MANDOS INTEGRALES.

Fecha: 28 y 29 de agosto | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 4:00 pm

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

SEPTIEMBRE

LA COMPENSACIÓN VARIABLE

Fecha: Miércoles 02 Jueves 03 y viernes 04 de septiembre de 2015 | Lugar:

Sede AVGH | Horario: 8:00 - 4:00

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



MÓDULO X: CÓMO ADMINISTRAR TUS FINANZAS PERSONALES

Fecha: sábado, 05 de septiembre de 2015 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 4:00 pm

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

LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y LA GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Fecha: viernes, 11 y sábado 12 de septiembre de 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Instructor: Germán González, Information Technology - IT Services, Tecnológico de Monterrey. Profundos conocimientos en las áreas de planificación y gerencia estratégica, desarrollo y gerencia de proyectos, recursos humanos, relaciones laborales y negociaciones corporativas en diversas industrias.

MÓDULO V: INDUCCIÓN CONEXION DEL TALENTO CON LA EMPRESA

Fecha: viernes, 18 y sábado 19 de septiembre de 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00

Instructor: Geisha Rodríguez, Lic. en Administración, con mención en Organización y Sistemas (Universidad Simón Rodríguez, 1993). Facilitador certificado en Competitividad (Venezuela Competitiva, 1997). Programa de Formación Docente (Universidad Bicentenario de Aragua 2001, 2002, 2003) Postgrado en Ciencias Administrativas con Especialización en Organización de Empresas (U.C.V., 2005).

MÓDULO X: CÓMO ADMINISTRAR TUS FINANZAS PERSONALES

Fecha: sábado, 05 de septiembre de 2015 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 4:00 pm

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

MÓDULO XI: APLICACIÓN DE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN EN LAS EMPRESAS: CASOS PRÁCTICOS.

Fecha: viernes, 16 de octubre de 2015 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 1:00 pm

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

**La Escuela Venezolana
de Gestión Humana les ofrece:**

Diplomados en:



**Asociación Venezolana
de Gestión Humana**

**En sus 53' Años de continua labor
en pro del desarrollo de la Gestión Humana en el país.**

- **Alta Gerencia para Profesionales en Gestión Humana.**
- **Gerencia Estratégica en Compensación y Beneficios.**
- **Captación y Desarrollo de Talentos.**
- **Relaciones Laborales.**

¡¡¡Inscríbete Ya!!!

Contáctenos: Asociación Venezolana de Gestión Humana

Telef.: 0212-7628355/2043

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

Web: www.avgh.org.ve



MÓDULO VIII: LAS COMUNICACIONES CRISIS Y CONFLICTOS

Fecha: viernes 25 sábado 26 de septiembre 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Instructor: Amado Fuguet, Licenciado en Comunicación Social. Consultor en Comunicaciones Corporativas Internas y Cambio Organizacional. Director de Fuguet Comunicación y Cambio. PAG, Programa Avanzado de Gerencia. Especialidad, Desarrollo Organizacional.

OCTUBRE**MÓDULO IX: CLIMA LABORAL Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS LABORALES**

Fecha: viernes, 02 sábado 03 de octubre 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

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

MÓDULO VI: MÓDULO VI: ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE TALENTOS

Fecha: viernes, 09 sábado 10 de octubre de 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Instructor: Marielena Alvarado, Licenciado en administración comercial de la Universidad Católica Andrés Bello, Magíster En Relaciones Industriales de Universidad Católica Andrés Bello.

NOVIEMBRE**MÓDULO VII: RETENCIÓN DE TALENTOS, EL LIDERAZGO ES CLAVE**

Fecha: viernes, 06 y sábado 07 de noviembre de 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Instructor: Octavio Ballesta Pérez, Programa de Gerencia Financiera, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA). XII Programa Avanzado de Gerencia (PAG). Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Postgrado en Ciencias de la Computación, Universidad Central de Venezuela. Ingeniero Geólogo (# 1 de la promoción)

MÓDULO VIII: PANEL DE EXPERTO:**¿QUÉ ESTÁN HACIENDO LOS EXPERTOS HOY EN EL TEMA DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN?**

Fecha: sábado 28 de noviembre de 2015 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

(Para compartir experiencias reales y exitosas de actualidad)

Facilitadores: Mirna González, Carmen Rincón, Antonio Tonelli, Marielena Alvarado, Sergio Sosa, Geisha Rodríguez.

Contáctenos:

Asociación Venezolana de Gestión Humana

Teléfonos: 0212-7628355 / 7623043

E-mail: informacion@avgh.org.ve

Web: www.avgh.org.ve

Siganos por:   



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

Nos complace anunciar
el lanzamiento de nuestra

Nueva Página Web



Disfrute del mejor contenido
sobre Gestión Humana

www.avgh.org.ve



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

Nos complace
anunciar el lanzamiento
de nuestro

**Nuevo
Centro de
Formación Virtual**

Ingresa en:

www.formacionavgh.org



Algunos de nuestros cursos virtuales:

- Salud y Seguridad Laboral en Venezuela y la LOPCYMAT
- Reglamento de la LOPCYMAT
- Terminología en Salud y Seguridad Laboral
- Enfermedades Ocupacionales
- Stress Laboral y Síndrome de Burnout
- Acoso Laboral y sexual en el trabajo
- El supervisor y la seguridad laboral



Escuela Venezolana
de Gestión Humana