

GESTIÓN HUMANA

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

Venezuela - Año 12 - 2016 - No. 29

■ La AVGH tiene nueva JD 2016

■ Respuesta a la Crisis: Líderes Eclécticos

■ El Amor Organizacional es Vital para la Retención de Talentos

■ Impacto en los roles ante un entorno complejo

El laberinto laboral ■

Empleo y Salarios: más informalidad y menos poder de compra ■

Compensación salarial en crisis: Resultados económicos vs retención de talento ■

Tendencias de recursos humanos en Venezuela durante el 2016 ■



**La gestión humana
en el ojo del huracán**

Sumario

03

Editorial

07

La AVGH tiene nueva JD 2016

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...

11

Respuesta a la Crisis: Líderes Eclécticos

Parte de la responsabilidad de la gestión de los Recursos Humanos es la formación de líderes, y es importante aclarar que a la formación a la que hago referencia, no es sólo para los puestos gerenciales y de dirección...

13

El Amor Organizacional es Vital para la Retención de Talentos

En este artículo quiero expresarles cada uno de estos motivadores humanos en los que me inspiré: la Salud, el Dinero y el Amor para, finalmente, llegar al Amor Organizacional para retener a los talentos en tiempos de crisis...

17

Impacto en los roles ante un entorno complejo

El rol estratégico ante estas situaciones debe crear y promover las siguientes situaciones: En primer lugar, Identificar una visión compartida de cómo afrontar de forma efectiva los factores externos...



03

Arianna Martínez



09

Amancio Ojeda



11

Mirna González



15

Luis Ramírez



Emma Neher



Asdrúbal Oliveros



Raul Briceño



Hugo Urdaneta

El laberinto laboral

Y así se va formando un complejo laberinto tanto para patronos como para trabajadores. En este laberinto laboral los patronos están a merced de los funcionarios y de los trabajadores...

19

Empleo y Salarios: más informalidad y menos poder de compra

Según la Encuesta Condiciones de Vida de la Población Venezolana (Encovi), realizada por especialistas de la USB, UCV y la UCAB, existen factores preocupantes dentro del mercado laboral venezolano, como la subocupación o empleo precario...

21

Compensación salarial en crisis: Resultados económicos vs retención de talento

En esta oportunidad nos enfocaremos en las proyecciones estimadas para el año 2016, provenientes de los estudios sectoriales

23

Tendencias de recursos humanos en venezuela durante el 2016

Hasta los voceros del mismo gobierno reconocen los malos resultados económicos, en lo que difieren como de costumbre es en las causas de la crisis.

29

Programación Eventos 2016

33

Editorial



Cuando era niña sentía fascinación por las historias de la Biblia, me gustaba, especialmente y aún sin entenderla, aquella del Génesis 41 y las vacas flacas y feas devoraron a las siete primeras vacas gordas. Pensaba en ese entonces que, aunque flacas y feas, esas vacas eran tan poderosas que lograban acabar con las otras y, por ende, tal vez no fueran tan feas y algo tendría yo que aprender de ellas. Ya en mi adultez olvidé esa "tonta" interpretación y entendí que a lo que hacía referencia dicha parábola era a la medida, austeridad, sensatez y humildad con que había que prepararse, en momentos de bonanza, para los tiempos de dificultades. No hace mucho tiempo, en una época de vacas no solo gordas, sino glotonas, hedonistas, egoístas, sordas y ciegas, pero obesas, tuve la fortuna de liderar el área de Gestión Humana de una importante empresa en el país y, gracias a ello, viví la experiencia maravillosa de contar con el apoyo y los recursos para contribuir a que dicha organización se convirtiera en un referente de la gestión de personas en Venezuela. Aun así, sabía perfectamente que vivíamos en el país un momento de "pan para hoy y hambre para mañana" y que esa abundancia construida

sobre columnas de barro, irremediablemente, terminaría en algún momento. Repetía hasta el cansancio que teníamos que prepararnos para las vacas flacas. Lamentablemente, mi entendimiento era puramente cognitivo y, si bien señalaba el qué, jamás supe mostrar el cómo.

Hablar hoy de crisis en Venezuela no solo pareciera ya un lugar común sino una recurrencia que nos atrapa en una suerte de arrepentimiento, señalamientos, culpa, rabia y resignación. No solo es frustrante ver el deterioro, sino tan infinitamente doloroso entender que nunca volveremos a ser el país que fuimos, que nos negamos a aceptarlo y pretendemos aportar soluciones desde el mismo marco mental del pasado. Nos aferramos a respuestas que funcionaron en otros tiempos, sin mirar que hay una Venezuela implicada, una que todavía no conocemos y que estoy segura que, si bien será distinta, habrá de ser maravillosa. ¿Optimismo? Más bien prefiero llamarlo, citando a Jonathan Lear, "Esperanza Radical". Vendrán tiempos aún más complejos y seguramente muy duros, en los que no tendremos respuestas y habrá que inventarlas.

Arianna Martínez Fico
Presidente del Consejo Consultivo AVGH
arianna.mf@gmail.com

Nos toca el desafío de adentrarnos en aguas desconocidas y turbulentas, y como los buenos navegantes, salir airosos implicará contar con una buena carta de navegación que incluya, entre otras, liderazgo adaptativo, capacidad para anticiparnos y articular un sueño ambicioso e inclusivo, gestión de emociones, de la confianza y el compromiso, manejo de conflictos para la búsqueda de soluciones ganar/ganar, sustentabilidad y generación de capital social, así como la creatividad y sinergia que se produce en los equipos de alto desempeño. Pero nada nos garantizará que lograremos llegar a puerto sanos y salvos. Nuestras herramientas no bastarán. La presencia consciente y la serenidad serán clave para permanecer en el ojo del huracán, ese lugar calmado que se forma al centro de los ciclones fuertes. Requeriremos cultivar, como diría el maestro Fernando Flores, además de coraje, gratitud histórica, abrazar la incertidumbre como parte de la aventura de la vida y un inmenso amor por las generaciones futuras.

Es en este momento histórico que entrego la presidencia de AVGH a Judith González, quien, junto a la nueva Junta Directiva, le tocará la hermosa y desafiante misión de liderar a los profesionales de la Gestión Humana en el país, para constituirse en una oferta poderosa que agregue valor en la transición, reconstrucción y reinversión de una nueva Venezuela. Desde esta revista, en AVGH deseamos contribuir a generar conversaciones trascendentes y transformacionales.

Quiero finalizar desafiando la lógica de las vacas gordas e invitarnos a mirar amorosamente a las vacas flacas, como las maestras que nos ofrecen la oportunidad de aprender, ya no desde el intelecto, a cultivar habilidades y sensibilidades que, más allá de permitirnos navegar esta crisis, harán posible fundar bases sólidas para gestionar la paz, alegría y prosperidad que en algún momento, Dios quiera más pronto que tarde, podrían retornar a Venezuela.

Publicación de la Asociación
Venezolana de Gestión Humana

Director Editorial:

Arianna Martínez Fico
Presidenta del
Consejo consultivo

Gerente Editorial:

Emilse Plata

Comité Editorial:

Arianna Martínez, Ana Judith
González, Pasquale Caruso,
María Isabel Martínez,
Carmen Edith de Ron

Revisión:

Arianna Martínez Fico

Colaboradores:

Arianna Martínez, Amnacio
Ojeda, Emma Neher, Mirna
González, Raúl Briceño, Luis
Manuel Ramírez, Hugo
Urdaneta, Asdrubal Oliveros

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 entrevis-
tados o articulistas

Afiliada a:



Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana



WFPMA

ALQUILER DE SALONES PARA SUS REUNIONES



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

EL ENTORNO APROPIADO PARA SUS NEGOCIOS..I

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.

¿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?

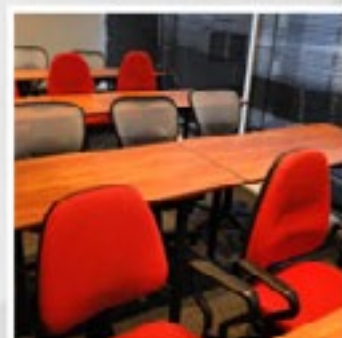
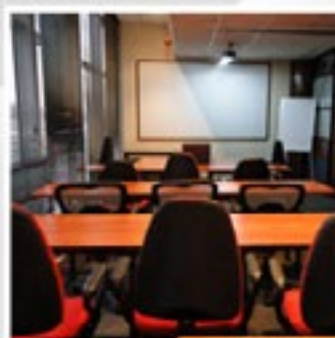
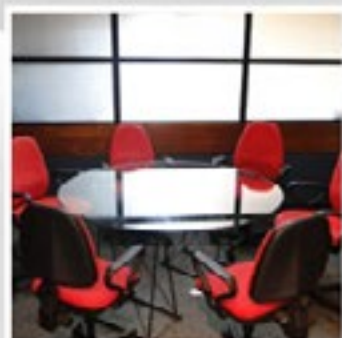
Sí, nuestras salas de conferencia, reunión y entrenamiento tienen conexión a Internet, pantallas planas para que realice sus presentaciones con toda la comodidad, y PROXIMAMENTE equipos de video conferencia con lo último de la tecnología.

¿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.



www.avgh.org.ve

Por favor contáctenos
para hacer su:

Reservación

Disponibles en la AVGH ESTUDIOS SALARIALES SECTORIALES EN:

- **FRANQUICIAS**
- **RETAIL**
- **SALUD y CLÍNICAS**
- **EMPRESAS AGROINDUSTRIALES**

¿Qué es un Estudio Salarial Sectorial?

Es una encuesta salarial de un sector determinado, donde se miden y analizan los niveles de competitividad salarial y de beneficios de un grupo de organizaciones presentes en el mercado.

Alcance del Estudio

- Políticas Salariales contempladas.
- Utilización de escalas salariales formales y la periodicidad de su revisión.
- Tipos de Incrementos y fechas en que se otorgan.
- Crecimiento de Salarios en el presente año.
- Pronósticos de Aumentos Salariales para el próximo año.
- Política de Comparación con el mercado.



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

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

!!!Inscríbete Ya!!!



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

Diplomado Especializado

- **ALTA GERENCIA PARA PROFESIONALES EN GESTIÓN HUMANA**
- **GERENCIA ESTRATÉGICA EN COMPENSACIÓN y BENEFICIOS**
- **DIPLOMADO EN GESTIÓN DE RELACIONES LABORALES**
- **DIPLOMADO EN ATRACCIÓN y RETENCIÓN DE TALENTOS**

Contáctenos: Asociación Venezolana de Gestión Humana

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

CON UN BALANCE POSITIVO LA AVGH ELIGE NUEVA JUNTA DIRECTIVA



En un contexto de nuevos desafíos y un balance gerencial positivo, fue electa en su Asamblea Anual, la nueva Junta Directiva (JD) de la Asociación Venezolana de Gestión Humana (AVGH) el pasado 16 de febrero en los espacios de Foro XXI en Caracas.

En un ambiente de reflexión y satisfacción por los logros alcanzados en el período 2013-2015 -que presidió Arianna Martínez (Empoderarte)- y con la asistencia de 28 de sus afiliados (individuales y corporativos), el evento se realizó según lo previsto en el programa y sus estatutos internos, iniciando con la conferencia especial: Crisis en Talento o Talento en Crisis a cargo Arelys Díaz, consultora y facilitadora experta en diseño organizacional, cambios culturales de impacto y manejo estratégico de las

relaciones laborales. Continuando en la segunda parte con la presentación del informe de gestión, estados financieros 2015, resultados de auditoría, elección y juramentación de la junta directiva para el período 2015-2018, la cual quedó conformada por: Judith González (Cervecería Regional) como Presidenta; María Isabel Molina (Wendy's) en la Vicepresidenta; Carmen Edith de Ron, Secretaria; Pasquale Caruso Toyota Services de Venezuela, Tesorero. Como directores Pablo Marval (Empresas

Polar) Marielena Alvarado (Grupo Becoblohm) y Amalo Veliz (SIGO). Anmely Somana queda en el cargo de Comisario, iniciándose junto con Alvarado y Veliz en la actividad gremial.

El Tesorero reelecto, Pasquale Caruso, en nombre de la Presidenta Arianna Martínez, quién no pudo asistir por compromisos fuera del país, fue el responsable de presentar a los asambleístas, el Informe de la JD sobre la gestión realizada, destacando el

balance positivo en áreas claves para el mantenimiento y crecimiento de una ONG de esta naturaleza, destacando la programación constante de actividades de capacitación que ascendió de 47 (2013) a 53 (2015) para un total de 152 actividades formativas presenciales con un récord total de asistencia de 3.725 participantes, vinculados al desarrollo de talento humano en Venezuela, así como un aumento de la membresía que en enero de 2016 registra 172 afiliados (87 corporativos y 85 individuales).

“Hemos mantenido con éxito los proyectos impulsados por la Junta Directiva anterior en materia de Diplomados con nuestra Escuela Venezolana de Gestión Humana (EVGH) y la consecuente realización de la Encuesta Nacional de Salarios con aliados estratégico” dijo Caruso, destacando la realización de 3 cohortes del Diplomado de Gerencia Estratégica de Compensaciones y Beneficios; 2 cohortes del Diplomado Alta Gerencia para Profesionales de Gestión Humana e iniciando las primeras cohortes de Gestión de Relaciones Laborales, de Atracción

y Retención de Talento, todo estos Diplomados son avalados por la Universidad Tecnológica del Centro (UNITEC).

Tanto la ediciones 15ta. Encuesta Nacional de salarios y la 5ta. Encuesta Regional de Salarios, abarcaron la zona Aragua y Carabobo, ampliando su alcance a los responsables de la gestión de capital humano de las organizaciones productivas, comerciales y de servicios, del sector público y privado para mantener un equilibrio adecuado entre los perfiles de cargo y beneficios correspondientes.

El desarrollo de las ediciones 25, 26, 27 y 28 de la Revista Gestión Humana on line, su calidad informativa y de navegación, ha permitido -aparte de difundir contenidos informativos relevantes y amigables para la comunidad- cancelar la cuota en dólares de afiliación a la FIDAGH - Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana para el nuevo período, con la buena pro de contar con una venezolana, Yleana Corredor, como Vicepresidente del Área Andina de esta prestigiosa organización internacional a la que pertenece AVGH

desde sus inicio año 1963.

El lanzamiento la plataforma e-learning Gestión Humana en Línea, impulsada por Alejandro Ascanio, (Presidente de la JD AVGH 2013), fue su legado a las sucesivas directivas junto con la consolidación de alianzas con Itmedia y GEDECOM que sigue poniendo al alcance de todos estos servicios de capacitación en el área virtual en una relación costo-calidad de alto valor para los usuarios. Temas relacionados con Lopcymat, salud, seguridad laboral, ofimática y sistemas operativos, ya están disponibles en el link Centro de Formación Virtual.

“Mantener el flujo de caja y rentabilidad positiva es un reto para toda organización y más para una sin fines de lucro como la AVGH” fue una de las reflexiones de Pasquale Caruso, durante su intervención.

El acto de juramentación contó con la significativa presencia del Dr. Juan Vicente Vera, presidente vitalicio, quien aún retirado del mundo laboral, siempre brinda su mirada visionaria para el crecimiento de la AVGH. Él colocado al frente del estrado donde



ya estaban alineados parte de la nueva junta directiva, les hizo hacer su juramento con la señal de costumbre para seguir elevando la misión de la institución, cumpliendo a cabalidad con sus deberes.

La emotividad fue en ascenso cuando Pasquale Caruro, leyó las palabras que en una carta, envió la presidenta saliente, Arianna Martínez, donde luego de su salutación a los presentes y nuevas autoridades, acompañada de sus disculpas por no estar presente, hace mención al período histórico que han de enfrentar la nueva Junta Directiva de la AVGH con tantos desafíos para la transición, reconciliación, reconstrucción y re invención del país. "Este es el momento de las mal llamadas competencias blandas, donde el liderazgo, la capacidad de articular un sueño ambicioso e inclusivo, la gestión de emociones, de la confianza y el compromiso, la ingeniería de las relaciones, el manejo de conflictos para la búsqueda de soluciones ganar

ganar, la sustentabilidad y la generación de capital social, así como la creatividad y sinergia que se produce en los equipos de alto desempeño, serán las claves que harán posible una Venezuela distinta" dejó constancia Arianna en su misiva, con un reconocimiento especial "Entregamos una AVGH solvente y presente. Infinitas gracias a Emilse Plata, sin quien nada de esto fuera posible, ella es la Directora Ejecutiva soñada de cualquier organización, ejemplo de competencia, honestidad, liderazgo y compromiso que queremos seguir cultivando..." termina de leer Caruro esta frase, entre aplausos.

Judith González, presidenta electa, identificada y comprometida con el mensaje retador de Arianna, de quién señaló le debe su iniciación a la actividad gremial justo en AVGH en el período que culmina. "Ahora reafirmo mi compromiso con esos retos para hacer cumplir la misión de nuestra

Asociación y su indiscutible aporte para el desarrollo empresarial de Venezuela, desde la gestión humana" expresó entrelazando sus manos e inclinando la cabeza.

La Directora Ejecutiva de la AVGH desde 2011, Emilse Plata, aprovechó la importante ocasión para agradecer a los afiliados, aliados, proveedores y equipo que día a día hace posible la ejecución de cada idea, proyecto y actividades de la agenda institucional para que siga creciendo en la víspera de sus 53 años- y cumpliendo con su misión inspiradora: 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.



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



Empléate te brinda 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>

RESPUESTA A LA CRISIS: LÍDERES ECLÉCTICOS

Autor: Amancio Ojeda Saavedra

@amanciojeda

www.amanciojeda.com

amancio@alianzasdeaprendizaje.com



Desde que la primera sociedad del planeta se comenzó a formar surgieron las crisis, los conflictos, el caos y las incertidumbres, y luego ninguna sociedad, organización, institución o empresa se ha escapado a ello. Hoy la crisis parece ser la más compleja de la historia del país y de las empresas, y no dudo que está siendo un camino espinoso y desafiante. La buena gestión del talento humano ha sido la respuesta para todas las crisis que conozco, y en esta oportunidad no será la excepción.

Parte de la responsabilidad de la gestión de los Recursos Humanos es la formación de líderes, y es importante aclarar que a la formación a la que hago referencia, no es sólo para los puestos gerenciales y de dirección. Las organizaciones requieren de más y mejores líderes en todas las posiciones de su estructura. Si, en todas las posiciones.

La primera tarea que tienen las empresas en cuanto a su trabajo en la gente es: **“Desarrollar y mantener a los mejores empleados, considerando los desafíos de gestión del talento, mejora del desarrollo del liderazgo y gestión del equilibrio entre la vida profesional y la vida personal”** esto es tomado del último estudio a nivel mundial elaborado por “The Boston Consulting Group” y la “World Federation of Personnel Management Associations”, realizado a más de 4700 directivos sobre 17 temas de la Gestión de Recursos Humanos.

Es sencillo conseguir directores de empresas que aún no han comprendido la necesidad de superar esta crisis (o cualquier otra) a través de la estrategia que aplican los que tienen éxito: Tener la mejor gente que impulsa a otros hacer que las cosas ocurran. Este grupo de directores que se niegan formar a su gente como líderes, debe saber que mientras más demoren en la definición estratégica de desarrollar sus líderes, en esa misma medida se irán profundizando sus problemas con la gente.



¿Por qué Líderes eclécticos?

Dado los tiempos de transformación social y organizacional que vivimos, la comprensión de la conducta humana y la colectiva es cada día menos predecible, sobre todo en el aspecto de las relaciones humanas, área donde se hace el verdadero liderazgo.

El modelo "Liderazgo Ecléctico" no compite con ningún otro modelo teórico de desarrollo de líderes, ya que los integra y le suma nuevas áreas, haciendo del líder un ser más auténtico, con orientación a los resultados, en función del desarrollo de la gente apoyado en la armonía del equipo.

Sin ánimo de hacer una receta (dado que se requiere más que unos breves pasos), para aplicar el modelo "Liderazgo Ecléctico", presento 4 aspectos a considerar, para poder ensayar, de esta manera, una vía para lograr mejores resultados con la gente, y poder definir un estilo de liderazgo propio, adaptado a una realidad determinada.

Lo primero que se debe hacer es un inventario sobre las competencias individuales del líder y las de su equipo. Es preciso saber con cuáles recursos se cuentan tanto en lo social, humano y material. Esto debería ser el principio de la gestión de un líder.

Lo segundo es estudiar, de manera detallada, qué conceptos de liderazgo o modelos de cambio le gustaría aplicar, cuáles serían las combinaciones teóricas que le producirían resultados en su entorno. Un líder ecléctico sabe que todos sus conocimientos son parte de sus fuentes de información, para desarrollar su propio estilo.

El tercer paso es revisar cuáles disciplinas de la conducta humana podría aplicar, que le permitan apoyar la gestión en cuanto a las necesidades de relación y desarrollo de la gente. Hoy existen decenas de enfoques psicológicos, sociológicos, conductistas, teológicos, humanistas, incluso artísticos que sirven como herramientas a los líderes para poder lograr la transformación de su gente.

Y finalmente, como cuarto paso, darse el permiso como líder a la diversidad de ideas, basada en:

- 1) Escuchar a su gente sobre los distintos desafíos que les corresponde vivir como equipo, y que los mismos sean vistos por diferentes miradas
- 2) Crear espacios para que su equipo aporte a la visión, a las estrategias, y diseñar los pasos tácticos
- 3) Cuestionar los estándares y buscar soluciones a las causas de manera innovadora.

Para que sea un verdadero Liderazgo Ecléctico, tiene que existir flexibilidad en la aplicación de los conceptos elegidos, la documentación del proceso y la disciplina en la ejecución. Hoy en las organizaciones se necesitan mejores líderes que, de manera ecléctica, impulsen cambios que las muevan de la crisis, pero antes debe haber un equipo de directores que comprendan que esos líderes no surgen de la nada, deben ser formados.

"...tiene que existir flexibilidad en la aplicación de los conceptos elegidos, la documentación del proceso y la disciplina en la ejecución."



EL AMOR ORGANIZACIONAL ES VITAL PARA LA RETENCIÓN DE TALENTOS

Casi todos los seres humanos buscan tres cosas en la vida: Salud, Dinero y Amor en todos los aspectos de su vida, coqueteando un poco con el horóscopo y hasta con lo esotérico. A la hora de querer adivinar el futuro estas tres palabras están presentes. En las organizaciones encontramos estos mismos aspectos humanos sumergidos en las estructuras llenas de políticas, normas y estrategias en busca de un fin común: llevar a la empresa al máximo nivel.

En este artículo quiero expresarles cada uno de estos motivadores humanos en los que me inspiré: la Salud, el Dinero y el Amor para, finalmente, llegar al Amor Organizacional para retener a los talentos en tiempos de crisis. Cuando menciono el tema de salud, me refiero a todo aquello que necesitamos hacer para mantener la vida de los empleados a través de una buena salud, que incluye el bienestar

físico, emocional, mental y social. Este tema está muy presente en las empresas, inclusive perfeccionado por las leyes que velan por que los empleados gocen de vigor, de espacios y mecanismos que incrementen su bienestar total, aunque yo pienso que éste es un tema muy personal que lo decide cada quien con la conciencia de cuidar su cuerpo y estar saludable, lo cual depende mucho de los hábitos alimenticios, deportivos y de prevención con chequeos médicos adecuados de cada persona, por lo cual escapa de nuestro control.

En el caso del Dinero es un tema álgido y muy vulnerable en los tiempos que vive nuestro país, debido a todos los aspectos económicos que están involucrados con la inflación acumulada e inmanejable del 219% a noviembre 2015, lo cual afecta a todos los empleados sin hacer diferencias. Las empresas tuvieron que adaptarse a cuatro ajustes salariales el año pasa-

do, han tenido que contratar personas ofreciéndoles salarios superiores a los estimados en sus escalas salariales internas debido a la falta de personal disponible en el mercado, la gran inflación hace que los profesionales se muevan entre empresas mucho más rápido en la búsqueda de mayores ingresos, más aún los profesionales especializados en áreas técnicas y tecnológicas, dado que la mayoría de estos han emigrado del país. A este tema se le suma la realidad de las disminución de las ventas, la falta de materia prima, la poca disponibilidad de divisas, al Ley de Precios Justos, entre otros aspectos que afectan al sector empresarial venezolano, lo cual da como resultado que las empresas no tengan muchas opciones y estrategias para ofrecer más dinero a sus empleados, por lo queda fuera de nuestro alcance mejorar este motivador extrínseco.

Llegamos al tema del amor el cual va directamente al empleado, lo llamo el amor individual y allí es donde está el reto más grande y a la vez la más grande ganancia, el amor es un motivador interno y los responsables de la gestión del talento humano deben enfocar todas sus acciones a mejorar el amor propio de cada empleado a través del fortalecimiento de su autoestima, el amor por lo que hace, que no es más que la pasión por su trabajo, el amor por lo que tiene que se traduce en el sentido de pertenencia, y el amor hacia el otro, a partir del que constituyen los equipos de alto desempeño.

El Amor Organizacional lo defino con el siguiente acróstico:

Atender
Maximizar y
Optimizar las
Relaciones en la Empresa



Para retener los talentos, lo primero es darles herramientas y espacios para ser mejores y ayudarlos a forjar la mejor versión de sí mismos; es decir, trabajar en su amor individual, manejando temas de Autoestima, Autoconocimiento, Auto-aceptación, Auto-compasión, Auto-reconocimiento, Auto-valoración y Auto-respeto, lo que contribuirá a incrementar la confianza en sí mismos. Seguidamente, suministrarles herramientas para lograr una actitud positiva, conciencia emocional y comunicacional, optimismo, creatividad y resiliencia, Con todo esto se logra maximizar el potencial

personal de los empleados.

Al lograr el amor individual, se puede comenzar a trabajar el amor colectivo que se basa en las relaciones humanas con otros, manejando herramientas como: Comunicación Efectiva, Buena Escucha, Entendimiento, Conexión y Colaboración con el Otro, Respeto y Empatía, abriendo espacios creativos de relación, donde se rompan esquemas y surjan actividades lúdicas y divertidas a través de juegos que generen emociones sanas y los saquen de la rutina para integrar y conectar a los equipos.

Autora: Mirna Cecilia González P.
 Consultor-Conferencista-Coach

Gonzalez.mirna@gmail.com
 @mirnagonzalezp



Y, por último, unos de los amores más complejos es aquel que se traduce con la palabra Liderazgo, es el manejo de la relación y la conexión con el líder, este amor es vital en la retención de talentos. Los líderes son plataformas de seguridad, servicio y confianza de su equipo para expandir sus acciones, generar crecimiento y conexión con la empresa. En el pasado el liderazgo era una simple transacción de intereses y dinero; hoy día, gracias a las nuevas generaciones, el liderazgo pasa a basarse en relaciones personales sanas y genuinas que generan vínculos emocionales que trascienden la relación laboral para lograr una mayor influencia. El liderazgo es un proceso de amor para vincular a las personas:

- Con el líder
- Consigo misma
- Entre si
- Con los valores de la empresa
- Con los procesos de la empresa
- Con las metas de la empresa

El líder para lograr estos vínculos debe entregar:

- Amor y entusiasmo
- Valoración y respeto
- Confianza y disciplina
- Conocimiento y experiencia

Los líderes son esenciales en la retención de talentos, por tal razón hay que formarlos en el manejo de las relaciones humanas para que logren influencia en las nuevas generaciones, ya que esto no se aprende en la formación formal y, lamentablemente, no tenemos la cultura de entregarles las herramientas, los conocimientos y formarlos antes de darles la gran responsabilidad de manejar y dirigir a otras personas.

“Si el amor mueve al mundo pues a la empresa también.”

Para resumir y concluir, podemos comparar los componentes de salud, dinero y amor con la escala de la Pirámide de Maslow y se puede apreciar que la salud está en el primer nivel fisiológico. En el segundo nivel de seguridad encaja perfectamente el dinero, y el resto de los niveles que completan las necesidades y la motivación de los seres humanos como afiliación, reconocimiento y autorrealización se integran perfectamente en el amor.

Si el amor mueve al mundo pues a la empresa también. Buscamos que las organizaciones sean un gran lugar con personas grandiosas, conectadas, comprometidas. A ti, líder de la gestión del talento humano, te invito a salir de la caja para crear y entregar la dosis de amor que necesita tu organización.



Leg@dmi®

Un Software único para toda Latinoamérica

- Presencia en 19 Países de Latinoamérica.
- Plataforma Responsive (PC, Tablets, Smartphones)
- CLOUD (SaaS).
- Integrable a cualquier ERP.
- 100% parametrizable.
- Personal con alta experiencia.
- Rápida Implementación.
- Ideal para Centro de Servicios Compartidos



Nómina RRHH Finanzas



0212-2356661 / 0212-2324561
www.legadmi.com - ventas@legadmi.com

IMPACTO EN LOS ROLES ANTE UN ENTORNO COMPLEJO



Los entornos desafiantes y complejos desvirtúan los roles estratégicos, tácticos de la gerencia media y los roles operacionales en las organizaciones. Cuando nos referimos a los entornos complejos, hago referencia a situaciones donde los gobiernos ejercen mucho más control con regulaciones, mayores intervenciones a las empresas y cambios en las leyes. He podido observar de forma repetitiva un patrón disfuncional muy crítico que afecta la ejecución y moral debido a los efectos de dichos factores.

Por un lado los controles muchas veces pueden afectar el normal desenvolvimiento de los procesos administrativos y productivos, ocasionando que la gerencia estratégica tenga que asumir el control y restrinja la toma de decisiones a la gerencia media que, usualmente, tomaba decisiones. Las decisiones de la alta gerencia son tardías y generan incertidumbre, ya que las mismas dependen de la intensidad de las intervenciones o regulaciones gubernamentales. Esto provoca un aislamiento en el rol estratégico. Si la alta gerencia no cuenta con una visión compartida y planes de recuperación proactiva para mitigar dichos impactos, el aislamiento será más progresivo. Esto produce mayor incertidumbre y pérdida de liderazgo y credibilidad en el rol estratégico.

Autor: Luis Manuel Ramírez

Director Nator

luisramirez.natorconsultores@gmail.com

El rol estratégico ante estas situaciones debe crear y promover las siguientes situaciones: En primer lugar, Identificar una visión compartida de cómo afrontar de forma efectiva los factores externos. Esto implica realizar un análisis de tendencia evolutiva de cómo los factores externos pueden cambiar según los escenarios, y visualizar cómo dicha tendencia puede transformar la visión de excelencia en rol estratégico generando un efecto positivo en la gerencia media.

Por otro lado, crear e implantar planes de recuperación y

contingencia ante los desafíos que dichos impactos generan en las respectivas gerencias. Por lo general, los planes de recuperación deben establecerse pensando en cómo prevenir la caída, creando seguimientos más precisos de indicadores externos y creando provisiones internas para prevenir las caídas fuertes.

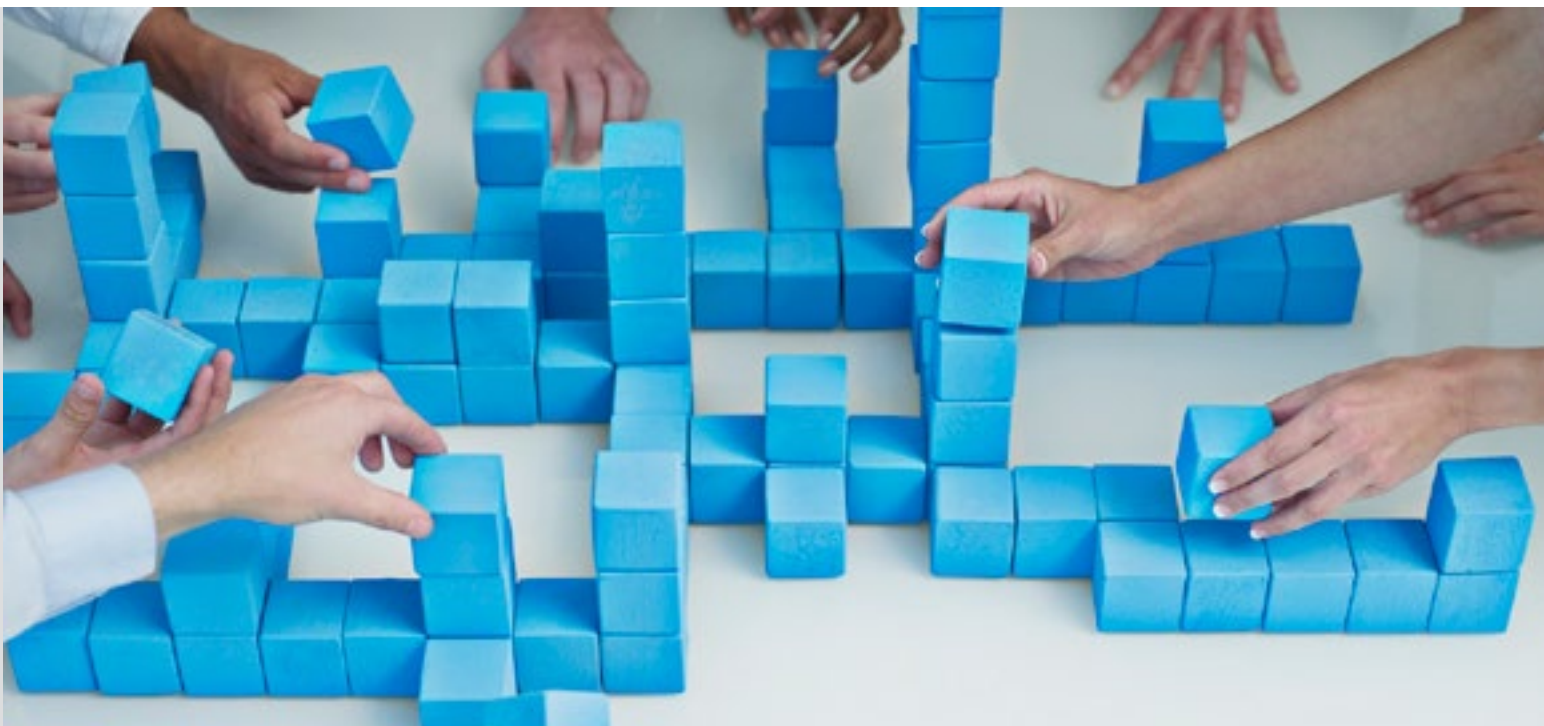
Es importante que, tanto el rol gerencial como el estratégico, acuerden prioridades transversales generando hábitos fundamentales comunes para la toma de decisiones hacia los niveles medios y soluciones de temas complejos.

Por lo general, cuando ocurren estos impactos el rol de la gerencia media se fragmenta; es decir, se convierten en más islas, generando aún más territorialismos y actitudes de mayor separación (actitud de ellos y nosotros). Esta fragmentación, en consecuencia, genera situaciones de falta de apoyo, conflictos y poca colaboración en los niveles operacionales, disminuyendo la responsabilidad compartida.

El rol de la gerencia media está focalizado en traducir y

operacionalizar el plan estratégico en estrategias concretas para cumplir con los resultados.

Para ello, la creación de una visión de excelencia del liderazgo requerido a dicho nivel es realmente prioritario, así como también, la definición de nuevos esquemas de toma de decisiones compartidas, reuniones productivas con la presencia de funciones clave, y hábitos de equipo, los cuales puedan ser medidos y priorizados.



Por último, el rol operacional, al notar que el rol medio se fragmenta inicia el desarrollo desmedido de usos y costumbres que destruyen la productividad y moral. El ausentismo aumenta y la no presencia de las personas de los sitios de trabajo se hace frecuente. Se incrementan los rumores y el ambiente de culparse los unos a los otros se vuelve uso y costumbre.

Para evitar esta situación, el rol operacional debe recibir acompañamiento y orientación del rol medio y de la supervisión, afirmando su rol y generando estrategias de reconocimiento por los logros y sistemas de consecuencias que apoyen un cambio en la conducta víctima de los empleados y trabajadores.

Pregunta para la reflexión:

¿Cómo impactan los factores externos en cada uno de los roles en su organización?

EL LABERINTO LABORAL

El año 2015 estuvo marcado por, al menos, tres factores que impactan notoriamente el entorno laboral: la inflación, la escasez y el control de precios. La galopante inflación hace que los trabajadores exijan incrementos salariales que pocos empleadores pueden satisfacer. Los controles de precios y la ausencia de materia prima obligan a mantener en nómina a una población trabajadora, en muchos casos inactivos y además descontentos, con todos los costos que ello implica.

La escasez incrementa el descontento de los trabajadores, y ocupa el primer motivo de fuga de talentos del país, incluso por encima de la inseguridad. Adicionalmente, la escasez incentiva el ausentismo cuando aparecen productos básicos en los anaqueles, pues los trabajadores faltan al trabajo para poder comprar tales productos, ya sea para consumo personal o para "bachaqueo", visto que lamentablemente el dedicarse a la reventa de productos básicos (y no tan básicos) se ha convertido en una actividad mucho más lucrativa y atractiva que el trabajo digno y honesto.

Y por si fuera poco, la inamovilidad impide a los patronos adelgazar sus nóminas y adaptarse a la época de

crisis que la mayoría vive, así como las autoridades impiden castigar al que se porta mal, pues las calificaciones de falta duermen el sueño eterno en las Inspectorías del Trabajo. Cuando estos organismos emiten alguna decisión, suelen ser providencias administrativas absurdas y arbitrarias, favoreciendo a los trabajadores y no pueden ser refutadas por los empleadores, cuyos representantes corren el riesgo de ir presos si no las acatan.

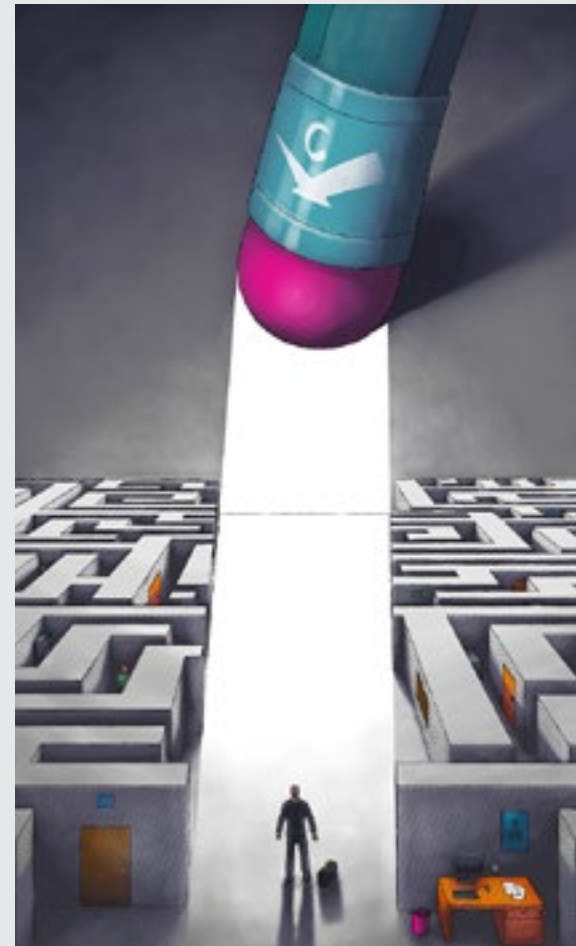
Y así se va formando un complejo laberinto tanto para patronos como para trabajadores. En este laberinto laboral los patronos están a merced de los funcionarios y de los trabajadores, y estos están acorralados con unos míseros salarios que se vuelven sal y agua.

Autora: Emma Neher

Abogada Especialista en Derecho del Trabajo

eneher@littler.com

“Y aunque nos encontremos en este laberinto, con muchos recovecos y cuya salida no se vislumbra fácilmente, a pesar de que los economistas insistan que en 2016 el panorama será aún más desolador, toca seguir resistiendo.”



Y aunque nos encontremos en este laberinto, con muchos recovecos y cuya salida no se vislumbra fácilmente, a pesar de que los economistas insistan que en 2016 el panorama será aún más desolador, toca seguir resistiendo. Los resultados de las pasadas elecciones parlamentarias podrían ser una pieza decisiva en la progresiva eliminación de obstáculos en los caminos del laberinto.

Esperemos que se aprueben nuevas leyes que desmonten los excesivos controles y las distorsiones. Que las leyes nuevas o la desaplicación de las que ya existen, poco a poco vayan reconstruyendo la confianza en la inversión, que se ponga freno a los excesivos poderes que sólo conducen a arbitrariedades y corrupción.

Y si todo eso pasare, todavía perma-

necesita el reto de producir para poder tener riqueza que repartir. Para eso se necesita mucho más que leyes nuevas: hay que empezar por rescatar los valores perdidos, reeducar nuestra población, involucrar a los trabajadores en el proceso productivo y generar el compromiso de todos. Eso sería un buen inicio para que bajen las paredes y se disipen los caminos del laberinto.



EMPLEO Y SALARIOS: MÁS INFORMALIDAD Y MENOS PODER DE COMPRA



Una de las áreas más críticas en la actualidad es la que tiene que ver con el mercado laboral, las condiciones de vida y el poder adquisitivo de los trabajadores. En medio de una crisis económica y con un proceso inflacionario, estos factores han venido socavando las condiciones del trabajo en Venezuela y el poder de compra de los trabajadores de manera acelerada y alarmante.

Según la Encuesta Condiciones de Vida de la Población Venezolana (Encovi), realizada por especialistas de la USB, UCV y la UCAB, existen factores preocupantes dentro del mercado laboral venezolano, como la subocupación o empleo precario. Son considerados subempleados aquellas personas que trabajan menos horas que la jornada semanal legal (40 horas), perciben menores ingresos que el salario mínimo (VEF 11.577,81) o sacan menos partido de sus competencias; es decir, que suelen realizar un trabajo menos productivo del que podrían y desearían realizar. De esta manera, según el informe, en Venezuela al sumar el desempleo abierto más los ocupados con jornadas de 15 o menos horas, tenemos, al cierre del 2015, un "déficit del mercado laboral" que llega al 11,0%, muy por encima del desempleo que cerró 2014 en 7,0%.

Otra cifra interesante que revela el estudio es la de subempleo invisible. En el estudio se toman en consideración a los ocupados que trabajan más de 35 horas semanales, y se suman a aquellos cuyo ingreso es igual o inferior al salario mínimo de referencia, lo que nos da una tasa de 24,0%. En general estas cifras muestran la realidad de aquellos trabajadores que no se contabilizan como desempleados, pero que evidencian déficits laborales importantes. De esta manera, los déficits del mercado laboral dejan de lucir tan bajos al incorporar otros elementos relacionados con la escasez de empleo.

De la misma manera, las cifras estimadas por la Encovi muestran que la proporción de pobreza para el año 2015 en un 55,0%, es decir, 18 millones de venezolanos, debido a la caída del ingreso, a la inflación, estimada cerca del 200%, y a la escasez de alimentos. Según la Encovi "si la población del país es de 30 millones de venezolanos, estamos hablando de 15 millones de personas que estaban en situación de pobreza en términos de ingreso, y de ese porcentaje, 23,0% estaban en situación de pobreza extrema".

Autor: Asdrúbal Oliveros
Socio - Director de Ecoanalítica

asdrubalo@ecoanalitica.net

Lo más preocupante es que las consecuencias sociales de la recesión solo están comenzando. Las políticas sociales, que se supone fueron diseñadas para amortiguar los impactos negativos de la economía en el bienestar de la población, son mecanismos que no han tenido el alcance prometido ahora que la situación empezó a ponerse difícil, por lo que el descontento dentro de la población ha venido en aumento.

Según el Observatorio Venezolano de Conflictividad Social, en los últimos años las protestas por factores laborales han venido en aumento, pasando de 1.763 en 2008 a 9.286 en 2014. En el entorno actual y ante la inacción de Gobierno, esta situación no parece que vaya a revertirse.

A pesar de que el Gobierno ha enarbolado la bandera de las políticas sociales y de inclusión, lo cierto es que las condiciones de vida y de trabajo de la población han retrocedido de manera acelerada, quizá hasta el punto de inicio y, de

continuar así, podríamos llegar a encontrarnos peor que en los noventa. Como muestra, en Ecoanalítica estimamos que el salario mínimo en 2015 promedio VEF 7.019,4; sin embargo, ante una inflación galopante, la pérdida de poder

adquisitivo fue de 33,0%; así mismo, para el cierre de 2015, hubo un aumento de la informalidad en torno al 46,5%. Como vemos, las condiciones del trabajador venezolano están lejos de estar bien, pero lo peor es que no se ven políticas que atiendan esta situación en el corto plazo.

Para 2016 no estimamos que la situación laboral mejor. La recesión económica esperada tendrá un fuerte impacto en los indicadores sociales, especialmente en las remuneraciones reales de los trabajadores, que estimamos caigan 26,1%, y en el aumento

de la informalidad que estimamos aumente 3,4 puntos porcentuales respecto a 2015.

“Lo más preocupante es que las consecuencias sociales de la recesión solo están comenzando. Las políticas sociales, que se supone fueron diseñadas para amortiguar los impactos negativos de la economía en el bienestar de la población, son mecanismos que no han tenido el alcance prometido...”

CONESTRUCTURAS
Estructuras, Compensación, Competencia, Desempeño



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

16^{ta}
Encuesta
Nacional de Salarios 2016

JUEVES 21
Abril
2016

Horario: 8:00 a.m. a 12:30 m. | Lugar: Foro XXI LA Castellana

AVGH y Conestructuras presenta los resultados de la:
16ta. Encuesta Nacional de Salarios

COMPENSACIÓN SALARIAL EN CRISIS: RESULTADOS ECONÓMICOS VS RETENCIÓN DE TALENTO

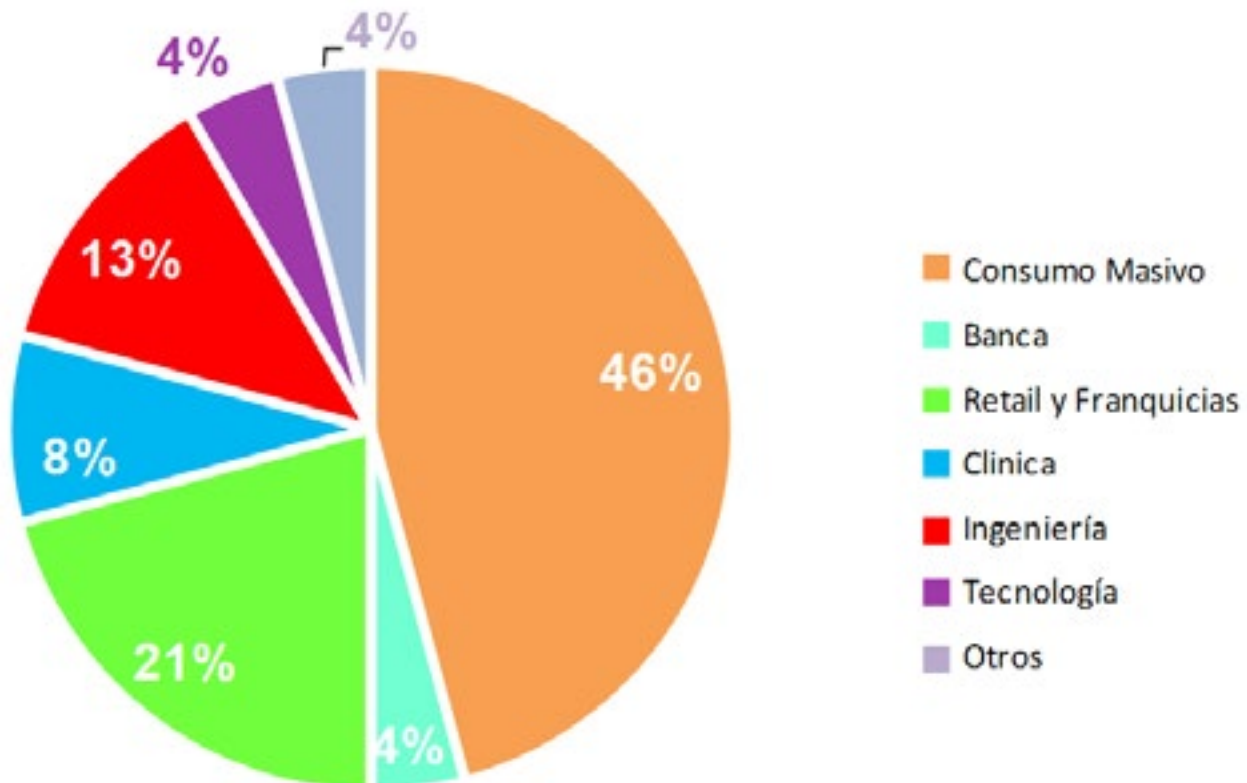
Conestructuras, conjuntamente con la Asociación Venezolana de Gestión Humana, lleva 8 años de trayectoria en la realización de la Encuesta Nacional de Salarios. Durante éste período nos hemos enfocado en el análisis de variables que impactan en las políticas salariales, como incrementos estimados, paga variable o bonificaciones especiales, inflación estimada, ticket de alimen-

tación, bonos por desempeño, entre otros. Esto nos ha permitido comprender el mercado laboral nacional, y poder determinar tendencias en el comportamiento de los salarios a nivel nacional, regional, y por sectores: Retail y Franquicias, Salud, Ingeniería y sector Agro-Industrial.

En esta oportunidad nos enfocaremos en las proyecciones estimadas

para el año 2016, provenientes de los estudios sectoriales levantados por Conestructuras en Febrero 2016 con la participación de un selecto grupo de importantes empresas de diversos sectores empresas de distintos ámbitos del país teniendo los siguientes resultados:

Caracterización



Para las empresas de la muestra, la inflación estimada para el año 2016 tendrá un mínimo de 125% y un máximo de 700%, dando como resultado un promedio de 249%. Sin embargo, las variaciones intermensuales serán un dato interesante de monitorear porque estiman que hay en este año muchas variables que pueden afectar el nivel de precios. También todas coinciden en el componente emocional negativo con que ello impacta a la fuerza de trabajo. La mayoría de los profesionales de RRHH consultados, coinciden que los trabajadores no responsabilizan a la empresa en alcanzar aumentos que enfrenten a la inflación, pero si esperan que ella muestre su mayor esfuerzo en apoyarlos.

El incremento promedio de año 2015 fue de 180,9% pero en Alimentos y bebidas no alcohólicas, que se ubicó en 315%.

El fenómeno que caracterizó los datos salariales del 2015 fue su alta dispersión. Pudimos evidenciar variaciones promedio de 180% entre el 25 percentil y el 75 percentil, pudiendo llegar hasta 286%. Esto hace que los promedios sean menos representativos, y las variaciones salariales entre las empresas muy abruptas.

El monto mensual otorgado por concepto de ticket de alimentación de acuerdo al nuevo decreto sobre la Ley de Alimentación establece, para febrero de 2016, el monto de pago mensual que debe realizarse de forma lineal por Jornada de 30 días completos a valor de 2,5 U.T.

Por lo que se elimina el sistema anterior de bandas y límites en el sistema de pago, quedando el monto a pagar de 442,5 bs diarios, dando un total de bs 13.275 bs mensual.



Autor: Raul Briceño

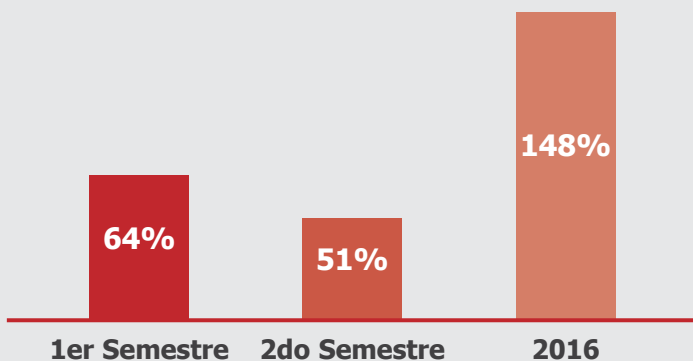
Director General Conestructuras

raul.briceno@conestructuras.com

El 71% de las empresas no ha definido el Pago Variable o Bonificaciones para el año 2016, siendo el 29% restante las organizaciones que si ejecutan dicho pago. Las modalidades que fueron señaladas son: Dirigidos a Ejecutivos, Alta Gerencia y gerencia Media; ya sea en forma de Tarjeta Integral, Porcentaje del Paquete Anual (40% - 30%) y, por último, Meses y/o Porcentajes de Salario (4 meses de salario).

Relacionado al Bono por desempeño: 71% de las empresas otorgan dicho bono. Las organizaciones otorgan como Bono de Desempeño un Porcentaje de la Remuneración Total Anual (30%), Porcentaje de Salario Básico (50%), Otro (20%). Dirigido a Ejecutivos/Alta Gerencia (80%), Gerencia Media (70%), Supervisores y Técnicos (40%), Administrativos y todo el personal (30%), operativos y obreros (10%).

Incrementos Salariales 2016



1er Semestre 2016

25%	64%	140%
Mínimo	Promedio	Máximo

2do Semestre 2016

20%	51%	126%
Mínimo	Promedio	Máximo

Para el 2016 las estimaciones de los elementos de compensación fueron las siguientes: Utilidades, presentaron un mínimo de 60 días, un máximo de 120 días y un promedio de 105 días. Bono vacacional, obtuvo un mínimo de 15 días, máximo de 65 y promedio de 28 días de vacaciones. No creemos que esto varíe significativamente.

Las estrategias de compensación no monetarias dirigidas a incrementar el reconocimiento, serán a nuestro juicio una dirección necesaria ya acertada.

Prácticas de reconocimientos para la identificación y visualización del trabajador con buen desempeño:

- Selección del empleado del mes través de votaciones por parte del equipo de trabajo.
- Reconocimiento público de ascenso realizado de manera mensual o bimestral.
- Sorteos de viajes anuales al personal de Gerencia Media que obtuvieron mejores resultados.
- Reconocimiento público basado en evaluación por desempeño, el cual incluye un bono y una placa.

Políticas de premiación para el reconocimiento de los trabajadores:

- Entrega de botones por años de servicios.
- Ceremonia anual de reconocimiento a los logros individuales.

Prácticas relacionadas al balance de vida de los trabajadores:

- Horario Flexible (hora de entrada).
- Flexibilidad para realizar actividades personales.
- Actividades recreativas, culturales, y deportivas.
- Atención psicológica al empleado.
- Almuerzos diarios saludables.

Prácticas de desarrollo de habilidades no relacionadas con el puesto de trabajo:

- Becas de estudio para los trabajadores.
- Talleres de crecimiento personal, hábitos alimenticios, seguridad en el hogar, entre otros.
- Charlas de motivación y autoestima.
- Promoción de actividades culturales y deportivas.
- Talleres de crecimiento actitudinal.

Reconocimientos que incluyen a la familia de los trabajadores:

- Actividades recreativas o deportivas, realizadas anual o semestralmente:
- Torneos deportivos
- Planes Vacacionales
- Actividades recreativas (concursos, talleres, charlas y obras de teatro)



Prácticas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida:

- Obsequio mensual de productos.
- Descuentos corporativos (en compañías de bienes y servicios).

Prácticas de reforzamiento supervisorio:

- Encuestas de Clima Organizacional.
- Cursos de Supervisión y Liderazgo.
- Formación en competencias gerenciales.
- Coaching.

Otras prácticas de reconocimientos no monetarias:

- Viajes grupales.
- Reuniones de esparcimiento.
- Compartir navideño.
- Reconocimientos en publicaciones institucionales.



Otro aspecto relevante del año 2015 fue el pago en moneda extranjera. La primera precisión a realizar sobre el pago en dólares es que no es una práctica prevalente del mercado general, por lo que consideramos más preciso denominarlas experiencias. La premisa básica para el pago de aquellas empresas que tienen la práctica, es que el negocio produzca divisas, o sean enviadas de forma natural por el negocio matriz para sus operaciones.

En el sector petrolero privado es una práctica que fue prevalente en el 2015; sin embargo, los precios del crudo en 2016 podrían hacer que la práctica se revise. También se observó en empresas transnacionales en las posiciones con impacto regional en varios países.

No observamos la práctica formal en las empresas que no producen dólares dentro de su proceso productivo natural. Sin embargo, hay iniciativas especiales incipientes para organizaciones con acceso a dólares a tasa oficial, que puedan incluir dentro las solicitudes, elementos de costos que podrían vincularse a compensación del trabajo realizado. Allí existe una posibilidad de otorgar pago en dólares, cuyo origen sea dicha fuente.

En segundo término, observamos que hay otra decisión que tomar, una vez se avanza a pagar también en divisas, a saber ¿pagar en dólares directamente o pagar en una conversión de bolívares a dólares?

La decisión de pagar en dólares directamente toma la referencia del pago en encuestas de mercado regionales; es decir, el sueldo básico y/o la bonificación son referenciados directamente en dólares señalados para esos cargos. Hemos observado fundamentalmente pago en bonificaciones en dólares desde 15 días de pago hasta tres meses del sueldo en dólares.

25 Best Jobs in America for 2015
 Glassdoor Team | January 27, 2015

Whether you want a new job, or just want to make sure you already have a great job, Glassdoor has released its inaugural report highlighting the 25 Best Jobs in America for 2015.

This new report identifies the 25 best jobs based on each job's overall Glassdoor Job Score®. The Glassdoor Job Score is determined using three key factors – earning potential based on average annual base salary, career opportunities rating and number of job openings. The jobs that made this list stand out across all three categories. Check out the complete results:

- 1. Physician Assistant** - Glassdoor Job Score: 4.8
 - Number of Job Openings: 45,454
 - Average Base Salary: \$111,275
 - Career Opportunities Rating: 3.5
- 2. Software Engineer** - Glassdoor Job Score: 4.6
 - Number of Job Openings: 104,826
 - Average Base Salary: \$94,074
 - Career Opportunities Rating: 3.3
- 3. Business Development Manager** - Glassdoor Job Score: 4.6
 - Number of Job Openings: 11,616
 - Average Base Salary: \$94,007
 - Career Opportunities Rating: 3.5
- 4. Human Resources Manager** - Glassdoor Job Score: 4.6
 - Number of Job Openings: 8,073
 - Average Base Salary: \$90,443
 - Career Opportunities Rating: 3.6

La segunda modalidad es pagar una conversión del paquete denominado en bolívares convertido a dólares. Sobre esta modalidad se desprenden además dos decisiones adicionales.

La primera es qué porción del pago en bolívares se convertirá. Sobre esto hay modalidades que señalan desde el 100% del paquete total anual hasta el 25% del paquete total anual; algunas experiencias solo toman utilidades y bono vacacional, otras el depósito de las prestaciones sociales y, finalmente, existe quien paga la conversión del bono anual por desempeño.

La segunda decisión a tomar cuál es la tasa de conversión. Hay organizaciones que tienen la obligación legal de convertirlos a Sicad I, en el año 2014 se presentaron conversión a Sicad II. En el 2105 se esperaba que algunas usaran el referente de dólar Simadi.

Anexo se muestra si tomáramos la

6,3	12	50	200
675.322	354.544	85.091	21.273

Como se notara, la conversión a dólares es extraordinariamente divergente dependiendo de la decisión tomada con la tasa de cambio.

Esta modalidad presenta distorsiones aun mayores si, ya en manos del tra-

700			
472.725.400	248.180.800	59.563.700	14.891.100

A manera de ejemplo:

Posiciones	Remuneración Total Anual Integral			
	Mediana	75th %il	Promedio	25th %il
Gerente General de Recursos Humanos	4.254.531	5.526.115	4.481.809	3.245.151

conversión de la mediana total de pago a dólares dependiendo de la tasa a tomar.

Se desprende así del ejemplo anterior, que la mediana de pago de 4.254,351 bolívares anuales y, tomando la tasa de cambio (en la columna superior) aparece la conversión en dólares en la inferior:

bajador, éste lo convierte al llamado dólar paralelo. Estos pagos especiales resultan especialmente superiores a los recibidos por los trabajadores en su compensación en bolívares de la forma tradicional.



La últimas dos consideraciones son las relativas a la contabilidad empresarial y los impuestos individuales que le aplica.

Debe haber consistencia entre la tasa de cambio utilizada, los bolívares relacionados por el pago en la contabilidad y lo reflejado en el ingreso total del trabajador sujeto a impuesto sobre la renta.

No hay datos confiables para estimar el comportamiento de esta práctica

en el 2016.

Finalmente, desde el aspecto metodológico hemos desarrollado una práctica de valoración de puestos clave que ha sido exitosamente implantada en empresas que quieren mejorar el direccionamiento del pago del 2016.

El Objetivo es valorar la contribución de cada puesto en el logro de los objetivos de la Gerencia, con la finalidad de identificar cuáles son las posiciones que permiten y potencian el funcionamiento medular de la organización, posiciones sin las cuales no sería posible la permanencia o continuidad en el tiempo de la misma. Esta identificación se hace por procesos o funciones una vez identificados los productos esenciales del proceso o función.

La relevancia radica en la posibilidad de analizar

el comportamiento de dichas posiciones y, una vez valoradas, vincular la compensación y el posible mantenimiento de incentivos, capacitaciones, sucesión, entre otros, contribuyendo a mejorar la retención y el desarrollo de los miembros de la organización.

La identificación de los factores de medición tales como contribución del puesto, criticidad del resultado, complejidad de la tarea, ocupación del puesto, entre otros, permiten la identificación de los puestos clave.

A pesar de lo complejo de la situación socio económica del país y su impacto en el mercado laboral, hemos querido contribuir con estos datos a facilitar la búsqueda de alternativas creativas que permitan la difícil y encomiable tarea de armonizar los resultados económicos de las empresas con la angustiada necesidad de retener a los talentos clave.

“El Objetivo es valorar la contribución de cada puesto en el logro de los objetivos de la Gerencia, con la finalidad de identificar cuáles son las posiciones que permiten y potencian el funcionamiento medular de la organización...”



Asociación Venezolana
de Gestión Humana



**Centro de
Formación Virtual**

**Su alternativa digital para la
formación del Capital Humano**

Ingrese en:

www.formacionavgh.com.ve

TENDENCIAS DE RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA DURANTE EL 2016

Algunos analistas anunciaron que el año 2015, fue el peor año en la historia de la economía venezolana, al menos en los últimos 100 años, desde que pasamos de país agrícola a país petrolero.

Hasta los voceros del mismo gobierno reconocen los malos resultados económicos, en lo que difieren como de costumbre es en las causas de la crisis.

Ahora bien la peor noticia es que muchos analistas afirman que en el 2016 será tan malo que añoraremos el 2015, eso no es nada consolador.



Autor: Hugo Urdaneta Fonseca
Director de HU Consulting

Consultor Organizacional, Coach, Especialista
en Recursos Humanos y Relaciones Laborales
hu.consulting@gmail.com

EL CONTEXTO ECONÓMICO

Al hablar de economía en el país lo primero que tenemos que analizar son los precios petroleros. El precio de la canasta petrolera venezolana está en menos de 30 \$, y todo indica que no subirán mucho al menos en durante los primeros seis meses. La inflación acumulada en los últimos tres años ha estado muy por encima del 300 %, siendo el peor año el 2015, que por información de fuentes extraoficiales, ya que el Banco Central de Venezuela tiene tiempo sin emitir cifras oficiales, el índice nacional de precios al consumidor (INPC) cerró el 2015 en 270,1 %. Para este 2016, los pronósticos son de una inflación entre 300 y 550 %. Si a esto sumamos el control de cambio, control de precios, déficit fiscal, estado hipertrofiado e improductivo, inflación, escasez, desempleo o empleo precario se potenciarán en el nuevo año.

EL CONTEXTO SOCIAL

La inflación, la escasez y la inseguridad han golpeado muy fuerte a la población venezolana, siendo la más afectada la clase media, razón que explica su éxodo. Se requieren 8,2 salarios mínimos, solo para adquirir la canasta alimentaria familiar, adquirir los productos de precios regulados implica perder horas y días en colas, con lo cual deben adquirirse a precios de mercado negro. Muchos productos ni siquiera llegan a conseguirse con facilidad ni en el mercado negro. Ni que decir de la inseguridad física, siendo un país que está entre los 3 primeros lugares en índices de criminalidad en el mundo. Todo esto ha producido un país en donde el 55 % de su población vive en pobreza. En cuanto al empleo las cifras no son tampoco nada halagadoras, de la población activa 38 % están empleados en el sector privado, el 18 % en el sector público, el cual se ha inflado generando mucha burocracia improductiva, y el 44 % están ubicados en el sector informal, una gran mayoría en trabajos precarios, adicionalmente, de los empleados en el sector formal, el 70 % reciben salario mínimo.

EL CONTEXTO POLÍTICO

En materia política, se impuso la institucionalidad y la no violencia como factor predominante de la dinámica política, el poder legislativo genera un nuevo equilibrio democrático, y por otro lado el gobierno, y el partido de gobierno son minoría en este momento, de acuerdo a los resultados de las últimas elecciones. Esto ha generado una nueva esperanza a muchos sectores de la población al ver que es posible por vía democrática generar cambios políticos, los cual es normal y sano para evitar estados de frustración y de desesperanza aprendida. Ojala este proceso no se trate de abortar por medio de legalismos o trucos antidemocráticos. Hasta ahora lamentablemente no se observa una voluntad de cambio real por el gobierno porque insiste en mantener el modelo económico y político, y no entender que la población votó por cambios, lo que ameritaría rectificación, acercamiento y negociación con los nuevos representantes de la mayoría para articular y ejecutar esos cambios.



QUÉ PASÓ EN EL 2015 EN MATERIA LABORAL

Los temas más destacados en materia laboral y de RRHH durante el 2015 fueron los siguientes:

- Alto número de reclamos laborales por temas económicos, tercerización, reenganches, suspensiones de la relación de trabajo, despidos etcétera.
- Inamovilidad laboral, generando impunidad laboral, lo que incrementa el ausentismo, la desmotivación e impacta negativamente en la producción y productividad.
- Paralización de empresas por falta de materia prima, trayendo como consecuencia cierre de empresas y trabajo por debajo de la capacidad instalada, la paralización de ingresos de personal, suspensión de la relación de trabajo, y desempleo.
- Agresiva política de inspecciones laborales.
- Destrucción de la capacidad adquisitiva de los trabajadores producto de la alta inflación (para muchos analistas ya tenemos hiperinflación)
- Falta de discusión de contratos colectivos en el sector público, más de 200 contratos vencidos.
- Crecimiento del sindicalismo anti gobierno.
- Duración promedio de las negociaciones colectivas entre 6 y 12 meses.
- Por primera vez en la historia 4 aumentos del salario mínimo en un año, lo que es signo inequívoco de la inflación y del deterioro de la capacidad adquisitiva del salario.

TENDENCIAS DE RRHH EN EL 2016

- Continuará la fuga de talento, predominantemente el talento joven.
- Captar y emplear nuevo personal será un vía crucis.
- Sindicalismo más protagónico.
- Incremento de la conflictividad laboral y social.
- Mucha presión de los trabajadores y sindicatos por el tema salarial.
- Demanda por parte de los trabajadores de más formación y desarrollo.
- Tendencia al incremento de ausentismo.
- Incremento en pérdida de activos en la empresa.
- Mayores controles gubernamentales
- Baja en la producción y su efecto en la productividad

RECOMENDACIONES FINALES

- Comunique, Comunique, Comunique
- Segmente la gestión ya que cada grupo de trabajadores tiene necesidades diferentes
- Forme a sus supervisores para que se gerencien ellos mismos y gerencien a sus colaboradores
- Afine su proceso de Reclutamiento y selección
- Fortalezca la Confianza y la Pertenencia
- Haga del sitio de trabajo un pequeño Oasis
- Entrene en áreas blandas claves
- Monitoree permanentemente el clima
- Mantenga al sindicato como aliado y no como enemigo



Inspiración

Asociación Venezolana de Gestión Humana

La Asociación Venezolana de Gestión Humana en alianza con la firma de consultoría Inspiración ha creado el programa Laboratorio "Líderes Coaches en la Turbulencia". A través de múltiples dinámicas y ejercicios prácticos basados en casos reales de los participantes, esta formación apunta a dotar de herramientas y metodologías de sencilla aplicación que fortalezcan a los participantes en su rol de coaches y facilitadores de procesos de cambio, innovación y manejo de situaciones difíciles en sus equipos de trabajo.

CONTENIDO:

- La forma como miramos lo que sucede y el impacto que tiene en nuestra calidad de vida
- Aferrarnos al pasado o construir el futuro: aprendemos o justificamos
- Las emociones que surgen en la crisis y cómo las abordamos
- Herramientas para ayudarnos a atravesar los cambios y las crisis
- Por qué un gerente/supervisor debe desarrollar competencias como coach
- Coach vs Líder vs Jefe
- Circuitos de coaching para la construcción de salidas basados en Teoría U del MIT
- El camino para cambiar: lo que mueve, lo que se resiste, la fuerza para avanzar
- La mirada y las expectativas del coach ante lo que sucede al coachado
- La representación sistémica de la situación
- Diferencia entre coaching, feedback y entrenamiento
- Dónde interviene un coach
- Los espacios de observación e intervención del coaching: lenguaje, emoción y cuerpo
- Desplazarse de dirigir y decir qué hacer a escuchar y hacer preguntas
- Las competencias y herramientas fundamentales de un coach: escucha y preguntas
- Práctica de los 4 niveles de escucha para impactar en el espacio del coaching
- Práctica de cómo hacer preguntas poderosas en el espacio del coaching
- Metodología GROW de coaching de desempeño
- Prácticas de coaching triangulado

Fecha: 07, 13 y 14 de abril 2016

Lugar: Sede AVGH

Horario: 8:00 AM a 4:00 PM

Duración: 24 horas



Facilitadora: LILIANA TONITTO

Directora - Fundadora de la firma de consultoría Inspiración.
Especialista y docente profesional con una sólida carrera de más de 15 años liderando soluciones localizadas en la formación de mandos medios y altos y en el desarrollo de líderes a todos los niveles a través de proyectos con impacto en la cultura organizacional.
Consultora gerencial especialista en aplicar el pensamiento sistémico en la solución de problemas organizacionales y generar cambio de cultura a partir del desarrollo de competencias, coaching y prácticas gerenciales.
Cuenta con certificaciones internacionales como Terapeuta Psicocorporal, Coach Empresarial, Facilitadora en Aprendizaje Experiencial, Consultadora Familiar y Organizacional, Locutora, Teoría U, Manejo de estudios DISC, Facilitadora de Negociación y Diálogo.
Ingeniero de Sistemas (UNIMET) con Maestrías en Gerencia Sistémica (Hull University).

Autora del libro "Tras las llaves de la participación ciudadana", UCAB, 2003.

INFORMACIÓN E INSCRIPCIÓN:

Asociación Venezolana de Gestión Humana | Telf. 0212-7628355/2043/04244125314
Email: eventos@avgh.org.ve / informacion@avgh.org.ve / Web: www.avgh.org.ve

Lider

COACH EN LA TURBULENCIA

Ciclo de Cine Foros AVGH 2016 "VAMOS AL CINE"

Fecha: 05 de abril de 2016 (1 vez al mes)
Lugar: Sede AVGH | Hora: 8:30 AM

Con: Luis Tercero Silva



MAYOR INFORMACIÓN

informacion@avgh.org.ve
www.avgh.org.ve



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

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
- LOTT - 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

PROGRAMACIÓN

EVENTOS 2016

MARZO

CHARLA: DESAFÍO 2016: ¿Y AHORA QUÉ? SESIÓN DE ALINEACIÓN GERENCIAL

Fecha: Martes, 29 de marzo de 2016 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am - 12:00 m

Facilitador: Luis Tercero Silva, Instructor: Luis Tercero Silva, Administrador y Abogado egresado de la Universidad Central de Venezuela (1996). Consultor integral con más de 20 años de experiencia en empresas de servicios, telecomunicaciones y banca, tanto en la capacitación como en la consultoría y coaching individual y de equipos.

COMO GENERAR VENTAS EN UN ENTORNO COMPLEJO.

Fecha: Miércoles, 30 de marzo de 2016 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am - 4:00 pm

Facilitador: Luis Manuel Ramirez, Ingeniero Industrial con post grado en desarrollo organizacional con certificación en ROI y Accountability. Amplia experiencia en la implementación de mejores prácticas y en proyectos de cambio organizacional basado en el enfoque del Accountability. Ha desarrollado proyectos tanto en Venezuela como en el Caribe y Latinoamérica de cambio cultural, medición de proyectos ROI y manejo del cambio y coaching basado en el enfoque del accountability.

ABRIL

Módulo II: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPENSACIÓN

Fecha: 01 y 02 de abril de 2016 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am - 4:00 pm

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

CICLO DE CINE FOROS 2016 "VAMOS AL CINE" (PELÍCULA: CÓDIGO ENIGMA)

Fecha: Martes, 05 Abril 2016 - 8:00 am a 10:00 am

Facilitador: Luis Tercero Silva, Instructor: Luis Tercero Silva, Administrador y Abogado egresado de la Universidad Central de Venezuela (1996). Consultor integral con más de 20 años de experiencia en empresas de servicios, telecomunicaciones y banca, tanto en la capacitación como en la consultoría y coaching individual y de equipos.

PROGRAMA: LÍDER COACH EN LA TURBULENCIA

Fecha: 07, 13 y 14 de abril de 2016 | Lugar: SEDE AVGH | Horario: 8:00 am a 4:00 m

Facilitadora: Liliana Tonitto, Directora - Fundadora de la firma de consultoría InspirAcción. Con una sólida carrera de más de 15 años liderando soluciones focalizadas en la formación de mandos medios y altos y en el desarrollo de líderes a todos los niveles a través de proyectos con impacto en la cultura organizacional. Cuenta con certificaciones internacionales como Terapeuta Psicocorporal, Coach Empresarial, Facilitadora en Aprendizaje Experiencial. Consteladora Familiar y Organizacional, Locutora, Teoría U, Manejo de estudios DISC, Facilitadora de Negociación y Diálogo. Ingeniero de Sistemas (UNIMET) con Maestría en Gerencia Sistémica (Hull University). Autora del libro "Tras las huellas de la participación ciudadana", UCAB, 2003.

TALLER ADMINISTRACION DE PRIORIDADES**Fecha: Miércoles 06 de abril de 2016 | Lugar: Sede AVGH | Horarios: 8:00 am a 4:00 pm**

Facilitador: Richard Villalobos, Post-Grado en Administración Estratégica de Negocios (Universidad Católica Andrés Bello 1990). T.S.U. Business Administration College (Tucson Arizona U.S.A 1984). MBA (University of Arizona Tucson U.S.A. 1986). PAG Programa Avanzado de Gerencia (Caracas 1992) IESA. Especialización en Mercadeo y Ventas Hay Group (Caracas 1994).

2DA. COHORTE DIPLOMADO EN GESTIÓN DE RELACIONES LABORALES**Fecha: 08 y 09 de abril de 2016 | Duración: 152 horas**

Módulo I: TEORÍA DE LAS RELACIONES LABORALES

Fecha: 08 y 09 de abril de 2016 | Lugar: sede AVGH | Horario: 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

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

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN ACCIÓN**Haciéndonos emocionalmente inteligentes para alcanzar los resultados deseados.****Fecha: martes, 12 de abril de 2016 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am - 4:00 pm**

Facilitador: Flor Giner, Psicóloga graduada en la UCV. Master en Educación y TIC de la Universidad Oberta de Catalunya. UOC. Barcelona, España. Magister en Ingeniería Empresarial Mención Desarrollo Organizacional en la USB. Certificada como Master Practitioner en PNL, acreditada por R. Bandler.

TENDENCIAS POLÍTICO LABORALES Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE RRHH (MARACAY)**Fecha: Jueves, 14 de abril de 2016 | Lugar: Av. las Delicias final Calle Cecilio Acosta, | Horario: 8:00 am - 12:00 m**

Facilitadores:

Froilan Barrios, Lic. En Relaciones Industriales. Especialización en Planificación de Recursos Humanos. Sindicalista.

Maryolga Girán Cortez, Abogada, egresada de la Universidad de Carabobo, con especialidad en instituciones financieras y con especialidad en derecho procesal del trabajo, ambas obtenidas en la UCAB.

Hugo Urdaneta, Sociólogo, graduado en la Universidad del Zulia, Máster en Gerencia de Recursos Humanos, Director Hu Consulting.

16TA. ENCUESTA NACIONAL DE SALARIOS**Fecha: Jueves 21 de abril de 2016 | Lugar: Caracas Foro XXI | Horario: 8:00 am a 12:00 m**

Facilitador: Raúl Briceño, 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.

CAMBIO CULTURALES RAPIDOS Y EFECTIVOS**Fecha: 26 de abril de 2016 | lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am a 4:00 pm**

INSTRUCTOR: Luis Manuel Ramírez, Ingeniero Industrial con post grado en desarrollo organizacional con certificación en ROI y Accountability. Amplia experiencia en la implementación de mejores prácticas y en proyectos de cambio organizacional basado en el enfoque del Accountability. Ha desarrollado proyectos tanto en Venezuela como en el Caribe y Latinoamérica de cambio cultural, medición de proyectos ROI y manejo del cambio y coaching basado en el enfoque del accountability.

6TA ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS CAPITULO ARAGUA CARABOBO**Fecha: Miércoles, 27 de abril 2016 | Valencia Asoc. de Ejecutivos del Edo. Carabobo | Horario: 8:00 am a 12:00 m**

Facilitador: Raúl Briceño, 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.

LOS SISTEMAS DE COMPENSACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.**Fecha: 30 de abril y 07 de mayo de 2016 | Lugar: Sede AVGH | Horario: 8:00 am - 4:00 pm**

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

Información e inscripción:www.avgh.org.ve

Asociación Venezolana de Gestión Humana

Teléfonos: 0212-7628355 / 7623043

Cel. 04244125314

E-mail: informacion@avgh.org.ve

Av. Venezuela de Bello Monte,

CC El Recreo, Torre Sur, Piso 9, Ofc. 7

Nuestros Servicios de Gestión Humana



Suministro de Personal

Búsqueda, selección, contratación en nuestra nómina y asignación de talento a las instalaciones del cliente, bajo su control y supervisión, asumiendo ASAP la carga patronal. Igualmente, ASAP puede absorber y administrar parte de la nómina del cliente en áreas no medulares, garantizándole un manejo patronal serio y profesional.



Talento Ejecutivo para la Alta Gerencia y Dirección

A través de nuestra división ASAP TOP TALENT, nos enfocamos en la búsqueda y selección de los mejores talentos ejecutivos para posiciones de alta gerencia y dirección, conformada por un equipo de especialistas, una selecta base de datos de candidatos y avanzadas técnicas para una acertada selección.



Outsourcing de Servicios Especializados

Ofrecemos servicios especializados para ejecutar funciones no medulares de nuestros clientes, tales como: Procesamiento de Nómina (Payroll), Procesos Administrativos de Gestión Humana, Procesos de Reclutamiento y Selección (RPO), Servicios Administrativos de Oficina (BPO), Procesos de Logística, así como para la ejecución de proyectos.



Consultoría en Procesos de Gestión Humana

Ofrecemos servicios de asesoría en los procesos relacionados a la gestión del talento, mediante consultores propios y una calificada red de expertos aliados. Apoyamos en el diseño, implementación y seguimiento de soluciones estratégicas que permiten alinear el Capital Humano al éxito organizacional.



Permítanos demostrarles la calidad de nuestros servicios y los beneficios de contar con ASAP como su aliado estratégico.