

GESTIÓN HUMANA

La Estrategia
es la Gente..!

Venezuela - Año 13 - 2017 - No. 31

X JORNADA TÉCNICA
DE GESTIÓN HUMANA

LA GESTIÓN
DEL TALENTO
EN TIEMPOS DE
CRISIS



Asociación Venezolana
de Gestión Humana

RIF: J-00066554-0

www.avgh.org.ve

Sumario

04

Editorial

06

Balance General de Bienestar

Santiago Porras

10

Compensación en Tiempo de Crisis y Retención de Talento

Marielena Alvarado

14

Cultivando Virtudes y Fortalezas

Cesar Yacsirk, Eduardo Soto

18

La Contratación Colectiva en Venezuela

Hugo Urdaneta Fonseca



06

Santiago Porras



10

Marielena Alvarado



14

Cesar Yacsirk, Eduardo Soto



18

Hugo Urdaneta Fonseca



24

Pasquales Caruso Mendez



34

Eduardo Quevedo Peñuela



38

Bernard Horande



42

Reinaldo R. Boada

¿Merece la pena tomar acciones en favor del clima organizacional en un entorno de crisis?

Pasquales Caruso Mendez

24

El salario mínimo en Venezuela, ¿realidad o un cuento de terror?

Eduardo Quevedo Peñuela

34

Pasión por mi Empresa

Bernard Horande

38

“La Gestión, en tiempos de crisis, del Talento”

Reinaldo R. Boada

42

Programación

Eventos 2017

50

Editorial

La Gestión del Talento en Tiempos de Crisis

Desde su relanzamiento en 2014, he venido escribiendo el mensaje editorial de la revista de la Asociación Venezolana de Gestión Humana, y en esta oportunidad me di cuenta de lo tremendamente desafiante que me resultaba decir algo original. Al leer mis viejos editoriales me encontré con que todos parten de un dolor que nos atraviesa: la crisis del país y la gestión de las personas en tiempos complicados.

Creo que una de las dificultades para entender lo que nos está pasando, ya no solo como país, sino como mundo radica en nuestro sesgo cognitivo respecto de lo que son los tiempos de crisis. Solemos pensar que las crisis –entendidas éstas como cambios importantes- son circunstanciales, tienen principio y fin, y que una vez terminadas retornarán tiempos más estables y menos caóticos. Es posible que esto haya sido así en los últimos 30 años, pero en este momento de la historia estoy convencida que más que coyuntural, la crisis es global y epocal, que estamos siendo testigos del parto de un mundo nuevo signado por la incertidumbre, donde lo excepcional serán los tiempos de sosiego y lo habitual las crisis. Entonces, más que aprender a gestionar talento en tiempos de crisis, quizás valga la pena empezar por aceptar que estamos frente a una realidad desconocida – quizás no totalmente cognoscible- y soltar nuestras viejas certezas sobre cómo gestionar talento.

En noviembre del año pasado dedicamos nuestra Jornada Técnica de Gestión Humana -la décima- a la Gestión del Talento en Tiempos de Crisis. Esta revista recoge algunas de las reflexiones más destacadas al respecto, que van desde la compensación salarial hasta el clima laboral, poniendo un énfasis especial en la actitud requerida y en los atributos antes que en las carencias. Gestionar desde las fortalezas para generar pasión y compromiso por agregar valor.

En una Venezuela donde el principal desafío de las empresas es sobrevivir y donde la mayoría de la gente joven –y los no tan jóvenes- piensa constantemente en opciones para emigrar, hacer un aporte que contribuya a un mejor país y gestionar el talento no puede ser una obligación exclusiva del empleador. Los líderes tienen el imperativo moral de gestionar la realidad y, sin dejar de ser optimistas, prepararse para el peor escenario. Propiciar espacios conversacionales abiertos, horizontales y honestos para reflexionar y pensar conjuntamente cómo salir adelante en unos tiempos de crisis que parecieran haber llegado para instalarse una buena temporada. Esperamos que los contenidos de esta revista aporten elementos para esas conversaciones.

Arianna Martínez Fico



Autor: Arianna Martínez
Presidenta del
Consejo Consultivo

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, Hugo
Urdaneta, Marielena Alvarado

Revisión:

Arianna Martínez Fico

Colaboradores:

Santiago Porra, Marielena
Alvarado, César, Reinaldo Boada,
Bernard Horande, Eduardo Que-
vedo, Hugo Urdaneta, Pasquale
Caruso, Arianna Martínez

Diseño Grafico:

Itmedia

Distribución:

Asociación Venezolana de Ges-
tión Humana

Comercialización:

Asociación Venezolana de Ges-
tión Humana
Centro Comercial el Recre, Torre
Sur, Piso 9 Ofrc. 9-7 Av. Venezue-
la 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 - Face-
book - LinkedIn

La revista GESTIÓN HUMANA no
se hace necesariamente solidaria
con los conceptos emitidos
por los entrevistados o artícu-
listas



Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana



WFPMA

BALANCE GENERAL DE BIENESTAR

¿Es posible medir el bienestar?

Aún y cuando el bienestar de una persona o de un equipo está integrado de variados elementos intangibles, a través de las conversaciones de "Coaching de fortalezas" (CF) o en un Programa de Coaching de Fortalezas (PCF) para equipos, podríamos facilitar un ejercicio desde el cual los participantes elaboraran un "Balance General de Bienestar", para promoverlo en donde quiera que intervengan como un agente conversacional expansivo.

Las ideas sobre un "Balance General de Bienestar", están inspiradas en los principios aplicados a los informes financieros, y a partir de ese símil puede representar todas las posesiones, derechos y reservas de nuestro bienestar psicológico, componentes para expandir nuestro capital como ser humano, así como todas las cargas, pesos y deudas con las que nuestro capital humano puede perder posibilidades de crecimiento y expansión.

Por medio de un "Balance General de Bienestar" podemos medir relativamente, los movimientos de nuestros activos emocionales, lingüísticos y corporales, que forma parte de los componentes de nuestras conversaciones, a fin de establecer los movimientos que auspician nuestros mejores rasgos personales y convertirlos en fortalezas, representados como "Activos" del bienestar duradero.

La modalidad de "Coaching de Fortalezas", se sostiene de las convergencias entre la escuela de Psicología Positiva, fundada por el Dr. Martin Seligman y las distinciones desarrolladas por la "Ontología del Lenguaje" a través del Coaching Ontológico (Rafael Echeverría – 1997), que surge como una corriente particular que hemos llamado "Coaching de Fortalezas" (CF), es decir una forma particular de desarrollar conversaciones de coaching.

Igualmente, sobre los resultados de un "Balance General de Bienestar" individual o de un equipo, podemos revisar los movimientos de los activos del bienestar, para apreciar las consistencias e inconsistencias, en esos movimientos entre activos y pasivos, para identificar "perceptivamente" cuáles desarrollan mayor expansión al bienestar, entre otras: el optimismo, la alegría, el amor, la serenidad; al igual que las de menor desarrollo, incluyendo las consistencias entre las emociones expansivas y restrictivas, junto a los pasivos a largo plazo, como lo son el "resentimiento", "resignación", "culpa".

Adicionalmente podemos indagar alrededor de los descubrimientos logrados en las conversaciones de coaching de fortalezas, de los aprendizajes desarrollado al mostrar acciones relacionadas con sus fortalezas de carácter, al igual que sobre las oportunidades de aprendizajes en el balance entre activos y pasivos del bienestar.

Las sinergias entre la Psicología Positiva y la práctica del Coaching de fortalezas

Notaremos que existen convergencias entre la escuela de Psicología Positiva y lo que estamos reconociendo como una corriente novedosa para el coaching que hemos denominado "Coaching de fortalezas" (CF), es decir una forma particular de desarrollar conversaciones de coaching.

Ambas escuelas se basan en expandir el lado positivo del ser humano, focalizados en fomentar oportunidades para "los darse cuenta", por medio de los cuales los asistidos pueden aprovechar para incrementar la conciencia alrededor de las fortalezas.

En tal sentido, la Psicología Positiva provee un repertorio emocional expansivo, con la cual a su vez el asistido en una práctica de coaching puede apreciar las gratificaciones que éstas producen para sí y sus relaciones con los demás. Adicionalmente, la Psicología Positiva está sustentada en evidencias, estudios e investigaciones que incluso están soportados a través del método científico.

En el arcoíris del CF, resulta mucho más grato conversar sobre fortalezas que de debilidades, para robustecer el juicio sobre la confianza en si mismo, permitiendo trazar una ruta de desplazamientos desde la adversidad hacia el optimismo.



Autor: Santiago Porras
Coaching de fortalezas
spexpanser@gmail.com

La propuesta de la Psicología Positiva al "CF" es proveer medios para generar la sensación de bienestar, mediante la identificación de las distintas maneras como pueden ser usada las fortalezas de carácter en los distintos escenarios conversacionales de cada asistido.

Desde la mirada del coaching, y en particular desde el coaching ontológico, el planteamiento al desarrollo de la conversación de un "Coaching de fortalezas" es el de poder desarrollar las fortalezas de carácter, y las emociones positivas, a través del aprovechamiento de los activos lingüísticos, el emocionario del bienestar y la corporalidad de todo asistido. En realidad, lo que este tipo particular de conversaciones de coaching apunta, es a transformar la conciencia "ordinaria" de los asistidos en una conciencia "extraordinaria", que es a lo que un coaching ontológico igualmente apunta.

A manera de conclusión:

A través de conversaciones de "CF", puede medirse el bienestar psicológico de los miembros de un equipo, al amplificar su nivel de conciencia sobre la utilidad y efectos de mostrar sus mejores fortalezas, para incrementar sus pensamientos y emociones expansivas, con el fin de materializar de forma relativamente tangible, el balance de su capital de bienestar y renovar el clima laboral, conforme a las expectativas de las organizaciones.



¡¡¡Inscríbete Ya!!!



Asociación Venezolana de Gestión Humana

Diplomado Especializado

- ✓ **Diplomado GERENCIA ESTRATÉGICA EN COMPENSACIÓN y BENEFICIOS**
- ✓ **Diplomado EN GESTIÓN de RELACIONES LABORALES**
- ✓ **Diplomado EN ATRACCIÓN y RETENCIÓN de TALENTOS**
- ✓ **PROGRAMA AVANZADO de GESTIÓN HUMANA**

Contáctenos: Asociación Venezolana de Gestión Humana

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

Estudios Diponibles EN AVGH:

SALARIALES:

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

En los estudios se mide y analizan los niveles de competitividad salarial y de beneficios de un grupo de organizaciones presentes en el mercado.

Estudio de BENEFICIOS:

Obtén las prácticas actuales de beneficios aplicadas por las empresas para establecer la política de compensación dentro de la organización. Beneficios para cobertura de necesidades básicas, planes de seguros, beneficios financieros, beneficios de traslado y transporte, beneficios de balance de vida trabajo, emolumentos.

Estudio de COMPENSACIÓN VARIABLE

obtendrá de este estudio la composición del paquete salarial por cargo, composición del mix fijo – variable por cargo, análisis de cumplimiento de objetivo Vs pago variable, comparación Vs mercado (muestra selecta), políticas de paga variable (pago mínimo, pago target, aceleradores y pago máximo), políticas de pago eventuales (nuevos ingresos, reposos y permisos, ausencias y vacaciones), indicadores de gestión utilizados para el pago del incentivo, políticas de incentivos no monetarios.

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

COMPENSACIÓN EN TIEMPO DE CRISIS Y RETENCIÓN DE TALENTO

En tiempo de crisis el conocimiento, entendimiento e interpretación de los Objetivos Estratégicos del negocio, su Modelo del Negocio, su Modelo Operativo, Capacidades Medulares disponibles y el contexto por parte del Departamento de Recursos Humanos son fundamentales para cualquier proceso de definición, desarrollo e implementación de esque-

mas de compensación que sirvan para atraer, retener y motivar a los Colaboradores, es decir que sea lo suficientemente competitiva que permita cubrir las necesidades, aspiraciones e interés de las personas y que sean valoradas por ellos, así como no menos importante que las empresas puedan costear sin comprometer ni patrimonial ni financieramente el negocio.

Hay que entender la compensación total y los elementos que la componen y como estas están respondiendo a las necesidades legítimas del negocio. Es decir, una buena propuesta de valor debe transmitir lo siguiente al cliente interno:

- 1.- Que la solución o servicio resuelve el problema o necesidad del cliente, incluso aquellas necesidades que no son tan evidentes y que incluso el cliente no ha podido identificar.
- 2.- Que la solución es de importancia y valorada como un buen servicio por parte del cliente.
- 3.- Que la solución refleja un valor diferencial con respecto a los más cercanos competidores y por ende competitiva.

Para lograrlo debemos captar, analizar e interpretar, de manera temprana, las señales del entorno interno y externo, esto no sólo nos permitirá medir sino controlar la situación que permita la toma de acciones y decisiones eficientes y oportunas que contribuyan a generar colaboradores comprometidos, satisfechos y productivos, mayores ganancias al negocio y generar algo más un Cliente -Vendedor, es decir aquel que promueve la marca empleadora sin esfuerzo y sin costo para la empresa, potenciando la capacidad de atracción y retención de talentos.

En tiempos difíciles donde el cambio y la incertidumbre es la constante es de suprema importancia que el Departamento de Recursos Humanos alinee horizontalmente sus objetivos estratégicos con los objetivos estratégicos de las otras áreas funcionales y/o operacionales y que asegure además que estos estén alineados con los objetivos estratégicos del negocio. Por otra parte una vez definido los objetivos estratégicos del Departamento debe garantizar la alineación vertical de los objetivos específicos para cada uno de los procesos y que estén sean comunicados de forma adecuada a los responsables de planificar, ejecutar, verificar y actuar.

El proceso de investigación y análisis del mercado es clave para lograr los objetivos funcionales del Departamento, establecer relaciones de confianzas con empresas del mercado general y específico del negocio, así como, el desarrollo de proveedores expertos en materia de gestión humana, asegura información eficaz y oportuna al Departamento de Recursos Humanos para formular propuestas que luego deberán ser analizadas, evaluadas y valoradas para establecer cuál de ellas es la más conveniente, bajo un enfoque de ganar – ganar.



Autor: Marielena Alvarado

marielena.alvarado.gonzalez@gmail.com

Por otra parte, los resultados de que se obtienen de la investigación y análisis del entorno interno y externo constituye la base donde se sustentará el experimento o propuesta de desarrollo de un esquema o programa de compensación, por lo que Recursos Humanos deberá relacionarse principalmente con el área de finanzas y legal para validar la eficacia y legalidad de la propuesta para medir los riesgos y oportunidades de acuerdo a criterios y valoraciones claras que facilite la toma de decisión.

El desarrollo teórico de las propuestas permite fijar criterios y puntos de vistas para luego hacer uso de una determina metodología como las más adecuada para el negocio, es importante resaltar que lo que es bueno para una empresa no necesariamente es bueno para otra, incluso si participan del mismo sector y ofrecen los mismos productos y servicios , ya que la manera en la cual las empresas diseñan y definen sus estrategias y alinean en base a ellas sus modelo de negocio y su modelos operativos de acuerdo a sus capacidades medulares: Gente, Procesos, Tecnología y Finanzas.

El desarrollo teórico, generalmente, trata los antecedentes o marco referencial, por lo que es muy importante escoger estos antecedentes y evaluar su procedencia y precisión, y además nos van a permitir validar nuestras propuestas poniendo en evidencia, sobre todo en estos tiempos de crisis, el carácter innovador del conocimiento sobre la materia de compensación en tiempo de crisis.

Dependiendo de la profundidad de la investigación, análisis e interpretación de los elementos que forman parte de la compensación total (tangible e intangible), se pueden desarrollar aspectos teóricos o contextuales que permitan comprender y soportar la solución en estudio.

Es importante hacer un arque de toda la información y literatura disponible sobre el tema de investigación, para así crear un buen soporte conceptual que se pueda ampliar y debatir en una mesa de toma de decisiones.

La finalidad es:

- 1.- Orientar la investigación desde un punto de vista innovador y original.
- 2.- Identificar y analizar el problema dentro de un conjunto de definiciones y conocimientos.
- 3.- Se deberá considerar en el análisis variables o posibles cambios que puedan condicionar o modificar la solución, sus causas y modos de comprensión.

Finalmente en tiempo de crisis compensar y satisfacer todos los actores es complejo, por lo que la investigación, análisis e interpretación del entorno interno y externo, así como romper algunas reglas que funcionaban pero que caducaron y el abandono por parte del Departamento de Recursos Humanos de su papel administrativo para emplear su liderazgo en la comprensión del negocio en toda su complejidad para definir e implementar estrategias que permitan atraer y retener talento, conservar la memoria empresarial e identificar el desperdicio de los procesos, es decir aque-

llo que no agrega valor, es prioridad en estos tiempos de crisis.

Resulta preferible desarrollar el talento que comprarlo para luego tener que adecuarlo a lo que se quiere, pasar de un enfoque de eficiencia a inteligencia, de lealtad a empoderar y de bajo costo a cero costo, con la gente con los conocimientos técnicos y competencias adecuadas y motivados pareciera la receta para estos tiempos de crisis de talento o lo que otros colegas definen como talento en crisis.



CULTIVANDO VIRTUDES Y FORTALEZAS

UN CASO DE ESTUDIO EN UNA ORGANIZACIÓN VENEZOLANA

Desde el mismo momento que la psicología positiva vio luz dentro del ámbito de la psicología ha constituido un verdadero revuelo. El cambiar el punto de partida, basado en la corrección de lo que "no está bien", para hacer énfasis en lo que funciona, constituye una óptica revolucionaria. Yendo más allá. El deslindarse de los inconvenientes que conlleva el término "Felicidad" y migrando a una teoría centrada en el bienestar, Martin Seligman, le da un giro importante con su acrónimo propuesto PERMA. En su libro "Una vida que florece" pasa del desarrollo de su teoría de la "Felicidad" a la teoría del "Bienestar", agregan-

do cinco parámetros (a diferencia de los cuatro pilares expuestos anteriormente) Emociones Positivas (Positive emotions), ser "absorbido" por una actividad (Engagement), la construcción de Relaciones interpersonales sólidas (Relationships) Sentido y propósito trascendente de lo realizado (Meaning), y la consecución de logros virtuosos centrados en el valor intrínseco de la tarea (Accomplishment). El balance de estos 5 elementos, contribuyen según Seligman, al bienestar. Adicionalmente, cada elemento es apreciado por su valor intrínseco y puede ser medido de manera independiente.

Apoya esta teoría, como eje transversal de la misma, el empleo de las 24 fortalezas (agrupadas en 6 virtudes). Las virtudes y fortalezas asumen una importancia superior a la ya otorgada. Inicialmente ya en la propuesta inicial estas constituían un soporte para lograr cada uno de los elementos del PERMA.

Dicho estudio plantea la existencia de existencia de seis virtudes: Sabiduría y Conocimiento, Valor o Coraje, Amor o Humanidad, Justicia, Templanza o Moderación y Trascendencia. Las mismas caracterizadas por tener presencia en

todas las culturas (aún en aquellas carentes de lenguaje escrito), ser valiosas por sí mismas y ser susceptibles a la medición y definidas a través de 24 caminos (o fortalezas) para llegar a alcanzarlas.

Antecedentes

Al hablar de conflictos laborales con frecuencia pensamos en temas monetarios o reivindicaciones salariales. Sin embargo, siempre existen aspectos subyacentes dentro del marco de lo interpretativo que tienen un peso a considerar. Al momento concluir una larga huelga, los trabajadores hicieron una solicitud adicional que dejó huella en sus líderes: "Queremos respeto". Sin duda alguna, el reclamo inicial plantea la necesidad de la profundización de unas rela-

ciones personales positivas (elemento central del PERMA), centradas en el reconocimiento del otro. Asimismo, se evidencia sutilmente, la valoración de fortalezas basadas en la virtud "Humanidad", como lo son Amar y ser amado y Amabilidad y Generosidad. Retumban las palabras comúnmente usadas por Christopher Peterson (y citadas en homenaje póstumo del III Congreso Mundial de Psicología Positiva), "El otro importa".

Proyecto ALAS: Recuperación basada en la Psicología Positiva

Este programa tenía como objetivo generar un espacio fuera de las funciones rutinarias de la operación de Planta, para que distintos equipos de trabajo abordaran problemáticas específicas de la organización, y asumieran la responsabilidad conjunta de producir y presentar soluciones.

Cada equipo tenía una composición mixta, en donde podía haber personal obrero, administrativo, supervisores, jefes y un consultor externo para facilitar que se cumplieran los objetivos. Más allá del producto final concreto que produjo cada grupo, se generó un espacio en donde antiguos rivales se unieron por alcanzar un logro compartido.

Al final del programa, cada equipo realizó una presentación en un ambiente de éxito colectivo, lo que tuvo un importante impacto en las emociones de las personas.

Estableciendo una conexión con los cinco elementos generadores del bienestar, presentados por Seligman (2) en su modelo PERMA, esta estrategia evidenció la importancia de las Emociones Positivas (Positive Emotions), y de relaciones interpersonales positivas (Positive Relationships) - tanto en sentido horizontal como vertical - así como la escogencia de estrategias apreciativas para valorar los logros alcanzados (Accomplishment).

Los éxitos obtenidos, la construcción de nuevas y más sanas formas de interacción, así como los resultados que estaban obteniendo, configuró una mezcla perfecta en la construcción de alternativas de solución.

Indagación basada en Fortalezas

Una de las primeras acciones fue programar desayunos trimestrales que permitieran a través del intercambio, generar emociones positivas. Con una agenda flexible, cada gerencia (sin perder de vista el objetivo de brindar bienestar) chequeaba continuamente el clima presente en la empresa. Las temáticas son comunes en cada ciclo de desayunos, no obstante, existían espacios para que cada participante pudiera expresar sus ideas, emociones

o interpretaciones.

Apoyándose en la generación de respuestas creativas, abriendo espacios para la comunicación directa y sin intermediarios, así como considerar el aporte de todos como parte de las soluciones, son sin duda claves para la construcción de espacios saludables. Podríamos intuir la presencia de las fortalezas asociadas a la virtud Sabiduría y el conocimiento (Creatividad-Originalidad-Ingenuidad), a la vir-



tud Justicia (Ciudadanía y trabajo en equipo), sin poder dejar de mencionar las asociadas a la Humanidad (Amar y ser amado). Resulta importante señalar que los mismos se mantienen hasta el día de hoy.

El tercer paso que se dio, estuvo vinculado a consolidar la idea de que, ante las diferencias

humanas, no sólo era factible contar con equipos de trabajo armónicos y en ambientes emocionalmente positivos: Era necesario apoyarse en el quinto elemento del PERMA como lo es "Logro" (Meaning).

Es decir, afianzar el concepto que se podía ser exitoso y ganador.



Autor: Cesar Yacsirk, Eduardo Soto
cyacsirk@gmail.com

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE): bienestar a través del Sentido (Meaning)

La Empresa de Embutidos consideró necesario reformular la estrategia, buscando mostrar el verdadero sentido social en la actividad realizada. Para la organización era fundamental que la RSE (sin perder su esencia) fuera un factor de identidad, integración y compromiso para los trabajadores. Así, basados en la creencia de que los aportes a las comunidades tenían que ser un estímulo al desarrollo y al bienestar social, y con la cual los trabajadores se sintieran conectados; se procedió a definir una Política de RSE que diera coherencia al programa. Para ello hubo que dar el paso de declarar una Visión Humana que aclarara el tipo de ciudadano que la organización deseaba contribuir a aportar a la sociedad.

De allí que la planificación no puede desatender la causa inicial (el por qué) que le dio origen. En el caso de esta organización, más allá de la planificación de actividades siempre estuvo claro las razones de las actividades, no obstante también hubo apertura al surgimiento de elementos emergentes en el devenir de las actividades que pudieran enriquecerla, así como al aporte que el mundo académico pudiera brindar con el surgimiento de teorías que fortalecieran especialmente la continua reflexión y análisis de lo que se estaba haciendo, como lo fue el caso de las herramientas de la psicología positiva.

De este modo, se visualizó la necesidad de formalizar y declarar algunos principios que ya estaban subyacentes, y que, a nuestro juicio, vienen a consolidar la presencia del mode-

lo PERMA de Martin Seligman. Al declarar el Modelo de Responsabilidad Organizacional, basado en la cohesión del equipo humano como una familia empresarial que tiene tres responsabilidades compartidas, se potenció en gran medida el sentido (Meaning) de tener objetivos trascendentes que van más allá de lo individual, más allá de la tarea particular, y que conectan a las personas con el significado superior de brindar un aporte al país.

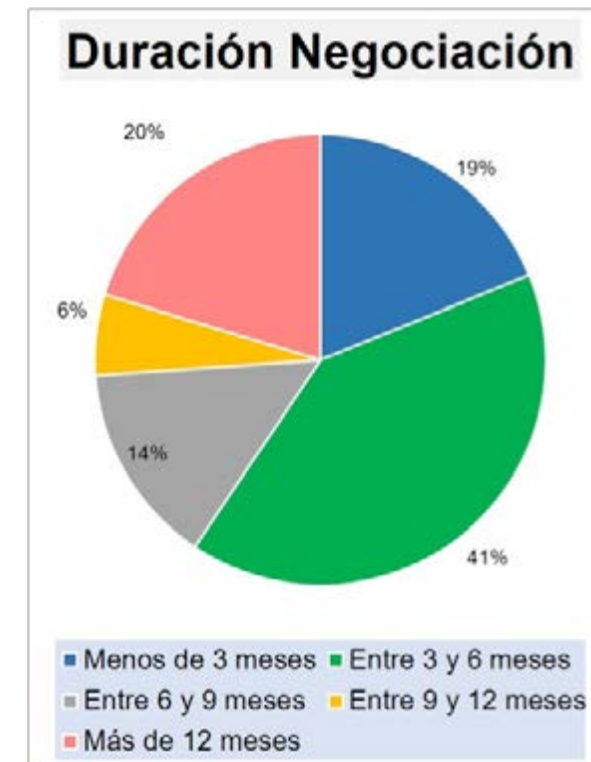
En este sentido, el modelo parte por superar lo que hemos denominado la dicotomía clásica de las relaciones laborales. La percepción tradicional ve en las empresas dos grandes bandos en sustitución or un enfoque centrado en el bienestar.

Para ello debe haber un cambio de actitud, reconocer las necesidades reales de cada uno de los integrantes de la organización, ver las oportunidades ante las adversidades, ver las fortalezas de las personas ante las rivalidades, y así ver equipos de trabajo compuestos por personas de criterio diverso, antes que ver rivales.

No se puede afirmar que existe una estrategia única, lineal y planificada desde el principio del programa. Más bien se trata de una estrategia en continua evolución, revisión, reflexión y ajuste, a fin de contar con un ambiente de emocionalidad positiva para los trabajadores, y en donde la idea de un bienestar compartido ha estado siempre presente.

LA CONTRATACIÓN COLECTIVA EN VENEZUELA

Este artículo está basado en la encuesta realizada entre el 01 y el 27 de mayo 2016 por HU CONSULTING CA, con el apoyo de la Asociación Venezolana de Gestión Humana (AVGH-ANRI). La muestra fue de 69 empresas, en Venezuela a nivel nacional con Contratación Colectiva. Para obtener los datos completos de la encuesta, puede acceder a través del siguiente link: <http://huconsulting.net/publicaciones/encuestas/>



DURACIÓN DE LAS NEGOCIACIONES COLECTIVAS

El tiempo de negociación con mayor porcentaje de frecuencia es entre 3 y 6 meses de duración. Es muy alto el porcentaje de empresas con más de 12 meses de negociación (20%). El tiempo ideal de negociación debería ser de no más de 3 meses de duración. En casos de negociaciones prolongadas, lo más probable es que la razón se deba a malas relaciones, más que a las ofertas ofrecidas. A pesar de la crisis económica la falta de confianza entre las partes influye en la duración de la negociación, esto es cierto si partimos del planteamiento que un problema es una situación, pero un conflicto es una relación.

EL AMBIENTE DE LA NEGOCIACIÓN

Un porcentaje minoritario de empresas (17%) negocia en total armonía. El mayor porcentaje (42%) corresponde a empresas que negocian sin conflicto, pero con tensión.

Cerca de la mitad de las empresas negocian con conflicto y el resto sin conflicto. Las que negocian sin conflicto no es porque ofrecen menores salarios, beneficios y condiciones, sino porque trabajan la confianza y la negociación relacional (llegar a un acuerdo, más fortalecer la relación).



Tipo de Conflicto más frecuente



TIPO DE CONFLICTO MÁS FRECUENTE

Los pliegos conflictivos, cierre de portones se han reducido, más por razones estratégicas que por mejoramiento del clima laboral.

La operación morrocoy (trabajar a marcha lenta) es la más común de la protesta.

Hoy en día el gobierno interviene evitando las protestas que impliquen cierre de operaciones, y sobre todo cuando se trate de empresas que fabrican productos de primera necesidad.

El conflicto oculto puede ser más dañino que el visible

AMBIENTE DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE ACUERDO AL CAPITAL DE LA EMPRESA

Los contratos de las empresas multinacionales se negocian con mucha más conflictividad que los de las empresas nacionales.

Factores como las mayores expectativas en las multinacionales, la flexibilidad de las nacionales y gerencias más familiares pudieran explicar esta situación.

Ambiente del proceso de negociación de acuerdo al capital de la empresa



DURACIÓN DE LA CONTRATACIÓN COLECTIVA

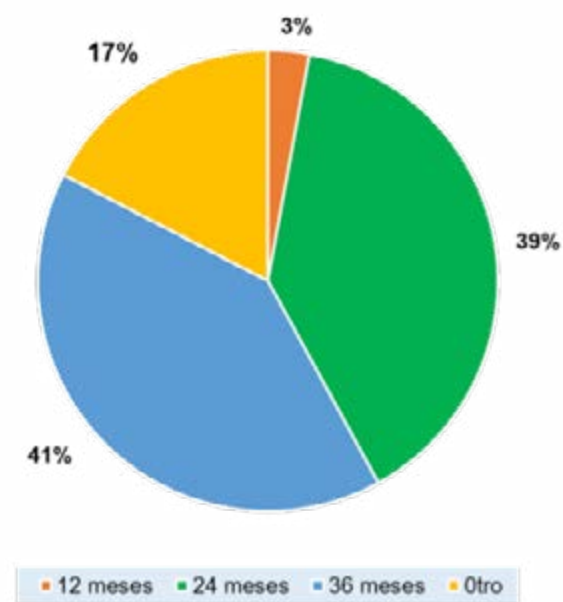
Aún predominan los contratos firmados a 36 meses.

La cantidad de contratos firmados a 24 meses (2 años) ya casi alcanza a los de 36 meses (3 años).

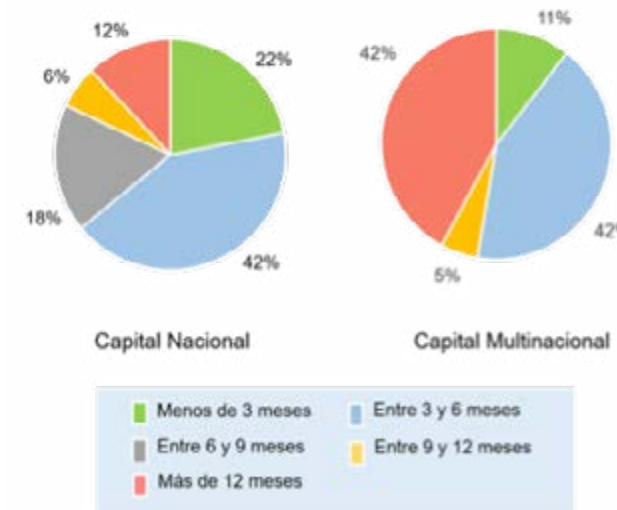
Cambiar de 36 a 24 meses en algunos casos es casi mantenerse negociando todo el tiempo.

Se puede flexibilizar el contrato para solventar la inflación sin necesidad de bajar de 36 a 24 meses.

Duración del Contrato



Duración de la Negociación de acuerdo al capital de la empresa



DURACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN DE ACUERDO AL CAPITAL DE LA EMPRESA

Los contratos de las empresas multinacionales se llevan mayor tiempo negociándolos.

Factores como las mayores expectativas en las multinacionales, la flexibilidad de las nacionales y gerencias más familiares pudieran explicar esta situación.

Ambiente del proceso de negociación de acuerdo al tamaño de la empresa



AMBIENTE DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA

El tamaño de la empresa no influye en el ambiente de la negociación.

La conflictividad o armonía no se explica por el tamaño de la empresa.

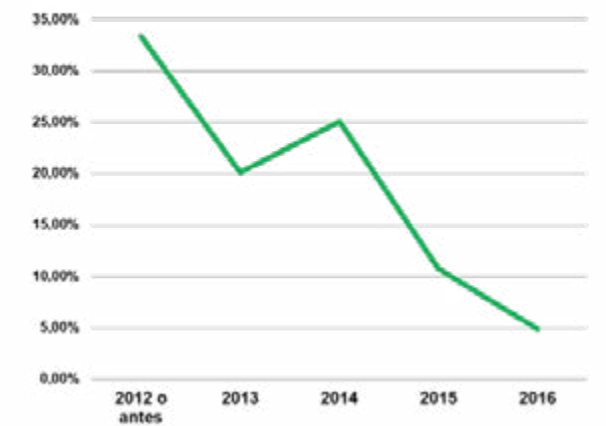
PORCENTAJE DE CONTRATOS NEGOCIADOS CON "MUCHA CONFLICTIVIDAD" DE ACUERDO AL AÑO DE FIRMADO

En los últimos años se ha reducido la conflictividad extrema.

Los sindicatos se cuidan más de las posiciones radicales.

El gobierno no permite las posiciones conflictivas extremas. Las empresas no están en situación de soportar conflictos extremos.

Porcentaje de contratos negociados con "Mucha Conflictividad" de acuerdo al año de firmado

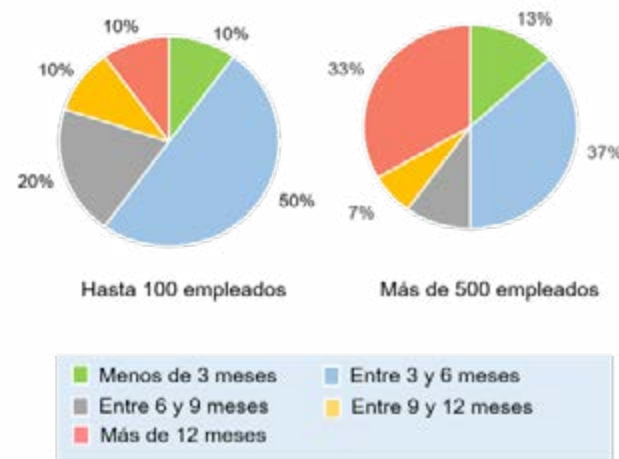


DURACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN DE ACUERDO AL TAMAÑO DE LA EMPRESA

El tamaño de la empresa influye mucho en el tiempo de la negociación.

A mayor tamaño mayor tiempo para negociar.

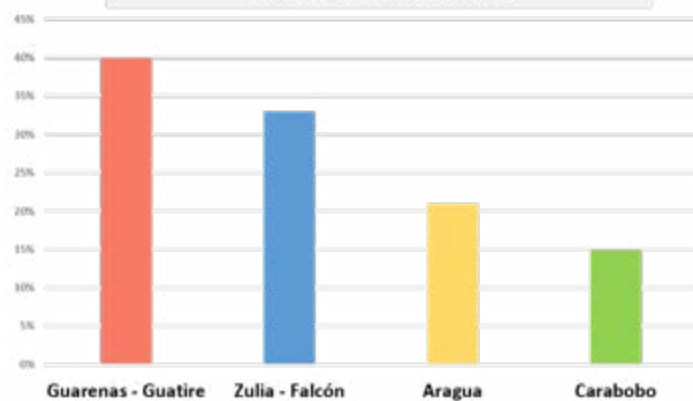
Duración de la Negociación de acuerdo al tamaño de la empresa



ZONAS CON MAYOR PORCENTAJE DE NEGOCIACIONES CON "MUCHA CONFLICTIVIDAD"

En términos absolutos Carabobo y Aragua son más conflictivos, aunque porcentualmente otras zonas son más conflictivas, como Guarenas Guatire y Zulia Falcón.

Zonas con mayor % de negociaciones con "Mucha Conflictividad"



Autor: Hugo Urdaneta Fonseca
 Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.
www.huconsulting.net
 @huconsulting

¿MERECE LA PENA TOMAR ACCIONES EN FAVOR DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UN ENTORNO DE CRISIS ?

Las empresas venezolanas se están moviendo en un contexto en el que no están creciendo, en términos reales están decreciendo aunque exista un espejismo de crecimiento, creado por la inflación galopante. Las empresas que no están creando nuevos productos y servicios o no están entrando en nichos de sus productos actuales, se están viendo acosadas por los incrementos de gastos, sin una contrapartida en los ingresos, lo cual puede llevarlas a considerar el congelamiento de la fuerza laboral, en caso de egresos de personal o peor aún, la disminución de la fuerza laboral.

En tiempos de crisis parece que muchas cosas deben sacrificarse, entre ellas el clima organizacional. Ciertamente, no es lo mismo coordinar acciones en las empresas para mantener un clima organizacional positivo en tiempos de crecimiento y estabilidad económica, que los esfuerzos que se deben hacer en medio de una crisis económica cuando los números no dan.



Autor: Pasquale Caruso Mendez
pasqualecaruso@hotmail.com

¿Deben las empresas mantenerse inermes y escudarse en la situación financiera que afrontan para no hacer nada en cuanto al clima organizacional?

Pues claro que no, esto no es excusa plausible para ninguna organización; si una empresa ha tenido en el pasado una experiencia exitosa, en la que ha expresado una serie de valores organizacionales, tácitos o explícitos, no puede tirar por la borda dichos valores porque se encuentra en crisis; al contrario, solo saldrá de los problemas apoyándose en los valores que la han caracterizado.

Muchos trabajadores tomarán nota, si bien las condiciones económicas les impedirán irse de la empresa en estos momentos, el daño estará hecho.

De acuerdo con M. Balachandran e I. Thomas (1), el clima organizacional puede definirse como "la colección de percepciones por parte de los miembros de la organización, de varios aspectos de la misma basados en "la manera en que la organización trata a sus miembros y al ambiente".

Entre los factores que los autores identifican como modeladores del clima organizacional, los autores citan:

- La preocupación por el bienestar de los empleados;
- Las normas y estándares;
- Las relaciones interpersonales;
- El reclutamiento y la formación;
- El reconocimiento y motivación;
- Las recompensas justas;
- Seguridad en el trabajo;
- Autonomía en el trabajo;
- Libertad y control y
- Burocracia

Ahora bien, usemos esta concepción para identificar acciones que podríamos tomar en las empresas para abordar cada una de las dimensiones.

Comencemos con la Preocupación por el Bienestar de los Empleados. En esta categoría se incluyen variados tópicos, tales como el disponer de instalaciones adecuadas que garanticen el confort y la seguridad de los trabajadores, que se vele por resolver los problemas y quejas de los empleados, que las decisiones importantes para la gestión de la empresa sean del conocimiento y consentimiento de los trabajadores, una interacción libre entre trabajadores y empresa, entre otros.

En esta dimensión nos debemos preguntar si las instalaciones en las que efectuamos nuestro trabajo diario se encuentran en condiciones adecuadas; nuestras oficinas, comedores y baños están por lo general en buenas condiciones, pero como es lógico el tiempo y el uso deterioran las condiciones. Este no es un aspecto trivial. No esperemos que sean los trabajadores quienes nos digan que la nevera ya no fabrica hielo, o que los microondas no calientan o que los lavabos se han dañado; debemos tener un estricto programa de mantenimiento preventivo de nuestras instalaciones para que los colaboradores las puedan disfrutar y usar en todo momento y corregir inmediatamente en caso de daño; en especial

en momentos en los que muchas personas han optado por fuerza de la crisis, traer sus almuerzos de casa y necesitan contar con las instalaciones en buenas condiciones. El costo que este mantenimiento represente, es una inversión rentable en términos del bienestar y tranquilidad de los trabajadores.

Se hace necesario revisar las condiciones de seguridad en las que se encuentra el personal, ya sea en planta, en oficinas o en la calle. Es importante cumplir y hacer cumplir todas las regulaciones de seguridad, reforzar las brigadas de emergencia, llevar a cabo simulacros periódicos, dictar talleres de prevención, de manera de estar preparados en caso de que ocurra una emergencia. No debemos desestimar el mensaje implícito de cuidado que estamos dando a nuestros colaboradores.

Si no tenemos mecanismos de comunicación periódicos y consistentes, es vital hacerlo. Se hace necesario involucrar a los líderes de la organización para que todos los colaboradores escuchen directamente de ellos cómo está funcionando la organización, cuáles han sido los resultados operativos y financieros más recientes, con cuáles retos está trabajando la organización y qué se planea hacer en el futuro inmediato. En estos momentos debemos enfocarnos en el plazo inmediato. Si es imperativo llevar a cabo ejercicios de planeación estratégica, hagámoslos pero seamos consistentes en

la comunicación con los colaboradores. Ellos están enfocados en conocer los pasos más inmediatos, que les aseguren que la empresa hace todo lo posible por preservar su sostenibilidad en el corto plazo, y quieren saber cómo pueden dar su aporte para ello.

Estos mecanismos deben permitir también que los trabajadores expresen inquietudes, dudas e ideas de mejora. Escuchar a los trabajadores puede ofrecer oportunidad de nuevas ideas aplicables que redunden en beneficio de la organización. Los vehículos para que se den esas conversaciones públicas pueden ir desde encuentros cara a cara en cada departamento, hasta desarrollar y compartir con los miembros a través de grupos privados en redes sociales.

En cuanto a la dimensión relativa a Normas y Estándares, esta abarca, más no se limita a las políticas y reglas internas de comportamiento de la empresa, que los trabajadores conozcan en detalle las responsabilidades que deben llevar a cabo, que la planificación sea herramienta para maximizar el uso del potencial de los trabajadores, un sistema de premio y sanción claramente estipulado y comunicado y una supervisión fuertemente establecida que contribuya al éxito de la organización; además de una gerencia que tome decisiones tomando en cuenta todos los aspectos relevantes.

¿Hemos hecho explícitas las normas de nuestra empresa?

Más allá del cumplimiento de regulaciones legales o contractuales, las organizaciones y los colaboradores se benefician de disponer de un sistema de normas y políticas que esté claramente definido para todos. Durante el proceso de inducción de nuevos colaboradores, se les debe hacer entrega de esta información y hacer seguimiento; asegurarnos de que las han leído y entendido. Busquemos formas creativas de garantizar que todos los trabajadores estén familiarizados con las normas y políticas, mediante talleres, foros, concursos, etc. No asumamos que porque tenemos colaboradores de larga data en la empresa dominen las políticas y normas. Es necesario preguntarnos igualmente, ¿Cuál fue la última vez que hemos revisado las políticas y normas de la empresa? Cada norma o política debe tener un responsable de mantenerla al día y actualizada.

Las normas y políticas de la empresa deben incluir los mecanismos de solución de conflicto interno que puedan presentarse, las instancias a las cuales acudir y las sanciones pertinentes. También es importante que todos los trabajadores dispongan de sus descripciones de cargo y no sólo por razón de cumplir con la legislación vigente. Las descripciones de cargo deben ser instrumentos vivos, que no sólo sirvan para informar de sus responsabilidades a un nuevo integrante del grupo al momento de su ingreso. El trabajador y el supervisor deben mantener actualizadas las descripciones de cargo, reflejando los cambios ocurridos en la operación. Recursos Humanos debe facilitar las técnicas para diseñar descripciones de cargo efectivas a través de talleres y apoyo directo. Las descripciones de cargo permiten realizar una comparación justa entre cargos y diseñar la jerarquía y estructura salarial de la organización. Los supervisores y los trabajadores se benefician de disponer de un documento que les permite gestionar las expectativas que se tienen del ocupante del puesto, regular su ámbito de responsabilidad, así como facilita identificar las acciones que debe impulsar el supervisor para el cierre de brechas de com-



petencia y evaluación del desempeño general del trabajador.

Las Relaciones Interpersonales entre los miembros de la organización también representan, en el modelo de Balachandran/Thomas un aspecto que construye clima organizacional.

Una organización en la que el trabajo en equipo y la ayuda mutua estén presentes va a contribuir a mejores relaciones interpersonales entre los colaboradores, así como la cultura de puertas abiertas por parte de los líderes de la organización para con el resto del personal. Igualmente, que los gerentes estén abiertos a atender de primera mano los problemas y necesidades de los trabajadores contribuye a un mejor clima. Si se habla de relaciones transversales, la armonía en las relaciones entre los gerentes producirá conducta similar que se estará modelando aguas abajo en la organización; lo contrario es igualmente cierto.

Todos estos aspectos de interacción personal impactan el clima organizacional. Observemos que muchos de estos tópicos apuntan al estilo de relación y liderazgo existente.

Si se desea reforzar la dimensión de las relaciones interpersonales, debemos revisar los valores expresados en la narrativa organizacional, las políticas y normas de conducta, las filosofías de compensación y valoración del desempeño. Los esquemas de recompensa y sanción también deben estar alineados para premiar una cultura de colaboración, trabajo en equipo y relaciones armónicas. Todos estos elementos conforman el marco de referencia para la conducta de los miembros de la organización.

El Reclutamiento y Formación del personal son también factores que impactan en las percepciones del clima organizacional. La formación no es solamente parte de la estrategia para mantener competitiva y productiva a la empresa frente a los retos del entorno; también a través de la formación la empresa demuestra a los colaboradores su compromiso en mantener su empleabilidad en el corto y mediano plazo. En situaciones de crisis, si se detienen los

esfuerzos de formación, un mensaje tácito que reciben los colaboradores es que la empresa los deja a un lado y no se encarga de mantener su empleabilidad en aras de su propia supervivencia.

Aunque la economía de las empresas no sea la mejor, la formación debe continuar. La formación debería ser el último rubro en los costos de personal que debiéramos afectar. Si se convierte en algo impostergable, se hará necesario priorizar cuáles serán las actividades de formación que deberán seguirse coordinando, que por razones de estrategia y competitividad sea necesario contratar a terceros al ser competencias de las que no se dispone; sin embargo, en el caso de las competencias que ya se tienen al interior de la organización, se pueden coordinar actividades de formación para multiplicar las competencias entre los colaboradores. Un área en especial en la que la que se puede aprovechar recursos internos es el desarrollo de liderazgo, a través de coaching y mentorías. El departamento de Recursos Humanos, junto con los expertos de contenido de los distintos departamentos, pueden diseñar talleres y cursos para multiplicar las competencias de las que se dispone. Este entrenamiento será igualmente útil para la organización y apreciado por los trabajadores y no representa costos adicionales para la empresa.

En cuanto al reclutamiento, los miembros de la organización esperan que sea un proceso consistente, en el que las decisiones de ingreso se basen en evidencias, que se identifique a los candidatos cualificados que mejor se adapten a la cultura de la empresa y a los integrantes del equipo. También aspiran a que el reclutamiento se oriente a llenar las vacantes en aquellos departamentos donde haya riesgo de un desbalance entre los colaboradores disponibles y el trabajo que se necesita realizar; si no se tiene los recursos para reclutar nuevo personal, cabe conversar con el personal cuyas competencias les permitan realizar otras actividades necesarias y reasignarlos a ellas, de manera de asegurar el mejor uso de los recursos humanos y apoyar el balance vida-trabajo. ¿Estamos haciendo eso en nuestras organizaciones?

Los logros que alcanzan los trabajadores en pro de la empresa, deben ser reconocidos por la organización y sus líderes. Muchas organizaciones lamentablemente no ejercen el Reconocimiento como estrategia para mantener el ánimo, la motivación y el clima organizacional. Frecuentemente, cuando un supervisor quiere reconocer el trabajo de uno de los miembros de su equipo recibe como respuesta "está haciendo lo que se espera que haga".

Esto representa una barrera al estímulo de la innovación y la creatividad. Produce más efectos negativos el no reconocer oportuna y adecuadamente los logros de los colaboradores, que reconocer supuestas obviedades. Hay miles de ejemplos de casos en los que un trabajador ha aportado una sencilla pero poderosa idea, que ha producido oportunidades excepcionales de crecimiento a la firma.

Desarrollar un esquema de revisión de los logros alcanzados por los colaboradores sería el primer paso para reconocer de una manera sistemática la innovación; si se dispone de un esquema común para toda la organización, se puede garantizar que haya consistencia y un mínimo de justicia en la determinación de los reconocimientos. También es importante que el proceso se desarrolle de forma continua y persistente; no hay que esperar a que se alcance en la empresa un logro a nivel del Nobel para comenzar a reconocerlo. A fin de aprovechar el impacto del reconocimiento en el momento oportuno, es necesario desarrollar acciones inmediatas para el reconocimiento: desde el pago de una bonificación (si eso es posible) hasta realizar un pequeño acto con

un refrigerio para otorgar un diploma y reconocer a uno o varios colaboradores frente al resto de sus compañeros. Se puede involucrar a los líderes de la empresa para que evalúen los reconocimientos de todo un periodo fiscal y se seleccionen aquellos colaboradores cuyos logros, mejoras o invenciones fueron los más impactantes, esto daría fuerza a cualquier programa de reconocimiento. El impacto positivo del reconocimiento a los colaboradores de una organización supera con creces cualquier costo que puedan representar, el cual es siempre bajo.

Recompensas Justas: Si bien en el momento y las condiciones actuales no hay compensación y beneficios que puedan ser considerados suficientes en momentos en el que el poder adquisitivo es erosionado rápidamente por la inflación, y que las empresas no pueden aumentar más de lo que sus ingresos les permiten, sigue siendo importante asignar los sueldos y beneficios de acuerdo con un esquema que busque respetar la equidad interna de los colaboradores. En la situación actual, las comparaciones con el mercado no necesariamente nos dirán que vamos a hacer. ¿No nos ha tocado administrar en el pasado ajustes salariales realmente competitivos, desde cualquier punto de vista y aún así la respuesta de muchos colaboradores es de decepción e incluso de abierta molestia? Esto ocurre muy probablemente porque no hemos considerado alguna dimensión de la equidad interna que se espera en la organización y que la comunicación no ha sido la más apropiada. En momentos en los que esos ajustes salariales son menos de lo necesario, este factor se hace aún más importante; y para que





todos en la organización tengan claro cuáles son los elementos considerados en la asignación de sueldos, beneficios e incentivos, se deberá hacer un especial esfuerzo en comunicar esos factores a todos de manera transparente y oportuna. No es sólo lo que queremos hacer a nivel de compensación, se trata de que nuestras intenciones como organización estén perfectamente claras para todos. Si la cultura de la organización ha hecho de este tema algo que no se ventila regularmente, es el momento de plantearse mayor transparencia y comunicación.

Como todas las recompensas no son monetarias, recordemos que las celebraciones que estamos acostumbrados a hacer, ya sea por el cierre del año fiscal, Navidad, o el día del Padre o de la Madre, etc.; seguirán siendo valoradas por los colaboradores y ayudan a aumentar la camaradería y el sentimiento de equipo y de unión. Si antes podíamos hacer actividades fastuosas sin escatimar en costos, ni las empresas ni los trabajadores pueden ahora costearlas en esos términos. Sin embargo, eso no significa que no deban hacerse, todo lo contrario, deben mantenerse. Si la

costumbre en la fiesta navideña era hacer una cena con orquesta, en la que se esperaba que todos fuesen de gala, pues ahora podemos coordinar una celebración de día con almuerzo y un disc play, con un código de vestimenta más relajado. Todos lo van a agradecer (en especial las damas, quienes ahorrarán en trajes y calzado, peluquería y maquillaje) y lo van a disfrutar igual.

Otra dimensión que tiene un impacto importante en las percepciones del clima organizacional es la Seguridad en el Trabajo; quizás este tema sea uno de los más complejos dado el entorno en el que se mueven las empresas en la actualidad. Muy pocas organizaciones pueden hacer una declaración sincera y veraz acerca de la estabilidad y seguridad en el trabajo a su fuerza laboral. A nivel global, empresas líderes en sectores como el acero, banca, electrónica, ventas al detal, aeronáutica y bebidas alcohólicas han anunciado la pérdida de casi 500.000 puestos de trabajo en lo que va del 2016. Las razones de estas reducciones son principalmente causadas por las dificultades financieras de algunos sectores (en especial acero y petróleo), adicionalmente a la

fuerte tendencia de consolidación para alcanzar mayor competitividad, la cual ocurre en el resto de las industrias citadas. En nuestro país, si bien debido a otros factores, la situación de egresos tiende a empeorar. Algunos expertos mencionan cifras extraoficiales de dos dígitos asociadas al desempleo.

Si una empresa se ve en aprietos para mantener a toda la fuerza laboral, es mejor que les indique a todos la situación. Recientemente Twitter informó que reduciría en un 9% su fuerza laboral, debido a sus dificultades para aumentar la rentabilidad de su modelo de negocios, representando 350 puestos de trabajo ¿Se habrán enterado los trabajadores a través de las noticias, igual que el resto de nosotros? Esperemos que no. ¿Qué podemos decirles a nuestros colaboradores? Si se hace necesario realizar una reducción de personal, involucre a los supervisores de cada departamento para hacerles llegar la información, de manera individual, a todos los afectados. Realice las consideraciones que sean necesarias y oportunas a cada miembro de la organización que esté por salir; demuestre compasión y respeto en esta etapa. Recuerde que hay otros que quedan en la organización, de quien usted depende ahora más que nunca y quienes se verán reflejados a sí mismos en el trato que usted da hoy a los que se van.

Luego se hará necesario un encuentro con las personas que quedan en la empresa, es importante explicarles las razones de la decisión, reconocer y respetar los méritos e historial de los que parten y debe comenzar en ese mismo momento a levantarles el ánimo a ellos, haciendo énfasis en su valor para que el negocio pueda continuar. Luego de una acción drástica como esta, por supuesto que el clima se va a resentir. La idea es comenzar a trabajar de inmediato, una vez culminado el periodo de duelo natural por el que pasarán los que quedan, motivando al equipo y retarlo con los objetivos que se tienen por delante.

Si los colaboradores perciben que su trabajo lo pueden desarrollar sin interferencias de los supervisores, si sienten que la forma de hacer su trabajo la definen ellos, y que sus perspecti-

vas y opiniones pueden influenciar las decisiones de la organización, entonces sentirán que tienen Autonomía en el Trabajo, aspecto clave en la formación de las percepciones de clima. ¿Cómo puede ayudar la organización?

Cuando citábamos más arriba las normas y estándares, mencionábamos las descripciones de cargo; pues aquí también tienen un papel que cumplir. Las descripciones de cargo deben reflejar el diseño adecuado de los procesos y actividades de las estructuras organizativas; las responsabilidades deben estar bien definidas y deben evitarse áreas de solapamiento. El diseño mismo de la estructura debe considerar los niveles de autonomía y responsabilidad que deben tener los puestos de trabajo. Por otra parte, el estilo de liderazgo y gestión organizacional debe enfocarse en identificar claramente las estrategias que se deben alcanzar; el cómo hacerlo debe constituir un espacio para que los colaboradores desarrollen sus ideas y métodos en la organización. Con ello estaremos evitando muchos problemas y conflictos potenciales entre los ocupantes de los cargos, así como con las líneas supervisorías, generando mejores relaciones y alcanzando mayor productividad y armonía.



Una organización en la que las personas sienten que están bajo constante riesgo de perder su trabajo dada la aplicación de acciones disciplinarias excesivas, o que no tienen la libertad de planificar y realizar su trabajo diario sin intervención y aprobación previa de sus supervisores, es una organización que verá lastimado su clima organizacional. Las empresas deben desarrollar mecanismos eficaces de planificación estratégica, que les permitan diseñar los planes necesarios y realizarles cambios en respuesta a los nuevos retos que imponga el entorno y que al mismo tiempo permitan mantener una comunicación constante con los colaboradores para que puedan realizar los ajustes, en tiempo real, en sus planes departamentales, de equipo e individuales. Tener una visión estratégica y capacidad de implementarla a través de mecanismos eficaces y eficientes, es necesario más no suficiente si queremos asegurar una organización donde sus miembros sientan Libertad y Control de sus actividades; también requiere de un liderazgo que busque el compromiso de las personas, que acompañe a los colaboradores en el esfuerzo y no con órdenes. Cuando las metas son bien entendidas, compartidas e impulsadas por los miembros de un equipo, todos se benefician al poder planificar sus actividades de manera coordinada, proveen de libertad y dominio de su tiempo y sus actividades a los miembros de ese equipo.

Debemos revisar nuestro esquema de reglas y políticas, ¿somos demasiado estrictos en algunos casos? ¿Obedecen estas reglas a otro tiempo en el que las cualificaciones de los colaboradores no eran altas y el nivel de supervisión debía ser directivo? ¿Cambiamos las reglas cuando cambiaron los procesos, los sistemas y la tecnología? Igualmente, ¿qué clase de procesos de planificación estratégica tenemos? ¿Qué horizonte de tiempo usamos para esos procesos de planificación estratégica? El mediano plazo es cada día más corto. Si queremos desarrollar un espacio laboral en el que la gente sienta que tiene libertad y control, debemos asegurarnos que los sistemas, procesos, tecnología, normas, estándares y estilo de liderazgo estén alineados entre sí para asegurar un clima de libertad y control. De lo contrario, nuestros esfuerzos de hacer cambios superficiales solo encontrarán frustración.

Por último, los autores consideran a la Burocracia en la organización como otro factor que afecta al clima organizacional. Las organizaciones que no dudan en experimentar con ideas, aunque haya posibilidad de fracaso y que otorgan reconocimiento a los colaboradores por las nuevas ideas, superando barreras legales y administrativas, minimizan la burocracia interna a través de nuevos procesos, sistemas y conductas. En estas organizaciones puede crecer la innovación y el cambio, y los talentos de los individuos son reconocidos y aprovechados.

Una situación de crisis coyuntural en la empresa no es razón alguna para detener los esfuerzos en pro del clima que se han venido desarrollando, en todo caso es un estímulo más a redoblar dichos esfuerzos para que aquellos que forman parte de la empresa sigan sintiéndose orgullosos de formar parte de ella, lo cual también tendrá un impacto en las finanzas de la organización.

Referencias

(1): Dimensions of Organisational Change. M Balachandran and Immanuel Thomas. Psychespace, December 2007.



ALQUILER DE SALONES PARA SUS REUNIONES



Asociación Venezolana de Gestión Humana

EL ENTORNO APROPIADO PARA SUS NEGOCIOS..!

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

¿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?

Sí. 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?

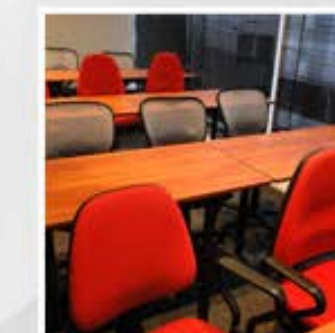
Sí, nuestras salas de conferencia, reunión y entrenamiento tienen conexión a Internet, pantallas planas para que realice sus presentaciones con toda la comodidad, y PROXIMAMENTE equipos de video conferencia con lo último de la tecnología.

¿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



EL SALARIO MÍNIMO EN VENEZUELA,

¿REALIDAD O UN CUENTO DE TERROR?

“Aquí no pagamos el salario mínimo, ¿Sabe? Pagamos mucho menos”.

Frase de “la Doctora Cole” (1996)

Noah Gordon.

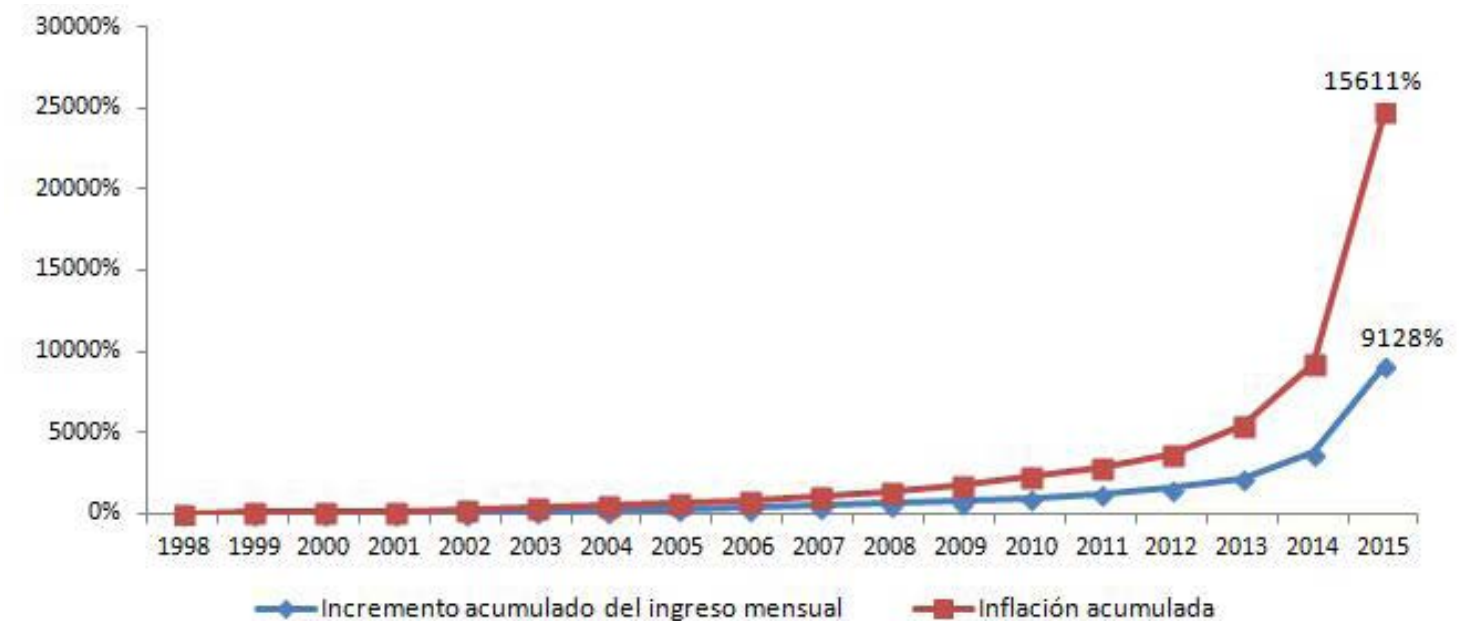
La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 91, establece que “El Estado garantizará a los trabajadores y trabajadoras del sector público y privado un salario mínimo vital que será ajustado cada año, tomando como una de las referencias el costo de la canasta básica” (CRBV: 1999 Art 91).

Asimismo, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras en su artículo 98 refuerza este precepto, estableciendo que “todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las nece-

sidades materiales, sociales e intelectuales” (LOTTT: 2012, art 91).

Si revisamos la evolución del ingreso mensual y la inflación en Venezuela desde el año 1998 hasta diciembre 2015, se evidencia que, a partir del 2008, la brecha entre la tasa de inflación acumulada y el incremento acumulado del ingreso mínimo mensual se ha abierto de forma acelerada, lo cual nos da una sensación del comportamiento del salario real y de la suficiencia del salario ante el alza de los precios en la economía.

Gráfico nro 2: salario real 1998 - 2015

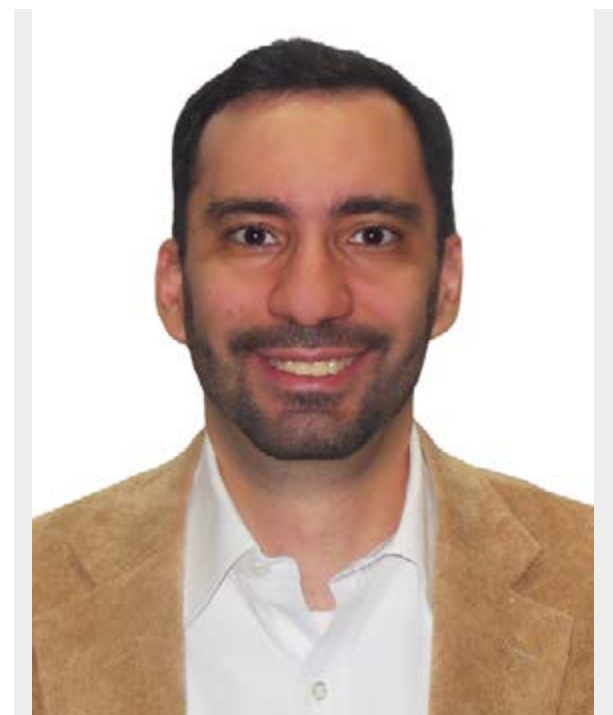


El día 28 de Octubre de 2016, cuando algunos venezolanos mostraban por las redes sociales el disfraz que se disponían a utilizar en algunas reuniones ambientadas bajo el tema de la tradición de algunos países anglosajones conocida como “Halloween”, el Presidente de la República anunció lo que sería el cuarto incremento del salario mínimo nacional en Venezuela en el año 2016, así como el incremento del beneficio de alimentación previsto en la “Ley del Cesta Ticket Socialista para los Trabajadores y Trabajadoras”, sorprendiendo a uno y a otros no tanto, en vista de que ya se venía escuchando en el ambiente que existía la posibilidad de que el Ejecutivo decretara un nuevo incremento del salario mínimo en el último trimestre del año.

El salario mínimo aumentaría de Bs. 22.576,60 a Bs. 27.091,00 (20%) y el ticket alimentación pasaría de 8 Unidades Tributarias diarias a 12 Unidades Tributarias diarias, lo cual representa pasar de Bs. 42.480,00 al mes a Bs. 63.720,00 al mes (50%), siendo el incremento ponderado del ingreso mensual un 40%.

Sin dejar de estar conscientes de la problemática de la suficiencia del salario en los trabajadores, no deja de ser preocupante también la capacidad que tengan las empresas para poder absorber este nuevo incremento salarial.

A lo largo del año 2016 se realizaron vía decreto cuatro incrementos del salario mínimo y del ticket de alimentación tal como se muestra en la tabla número 1.



Autor: Eduardo Quevedo Peñuela

Licenciado en Relaciones Industriales UCAB.
MBA del IESA

Socio Director de Job Price Consulting.
eduardo.quevedo@jobpriceconsulting.com

Tabla nro 1: evolución del salario mínimo y beneficio de alimentación en Venezuela durante el año 2016

Mes	BsF	% de incremento	Beneficio de Alimenación		Ingreso Mensual	% de incremento
			UT	Monto Mensual		
Marzo	11.577,82	20%	2,50	13.275,00	24.852,82	52%
Mayo	15.051,17	30%	3,50	18.585,00	33.636,17	35%
Septiembre	22.576,60	50%	8,00	42.480,00	65.056,60	93%
Noviembre	27.091,00	20%	12,00	63.720,00	90.811,00	40%
Incremento total		180,79%				453,79%

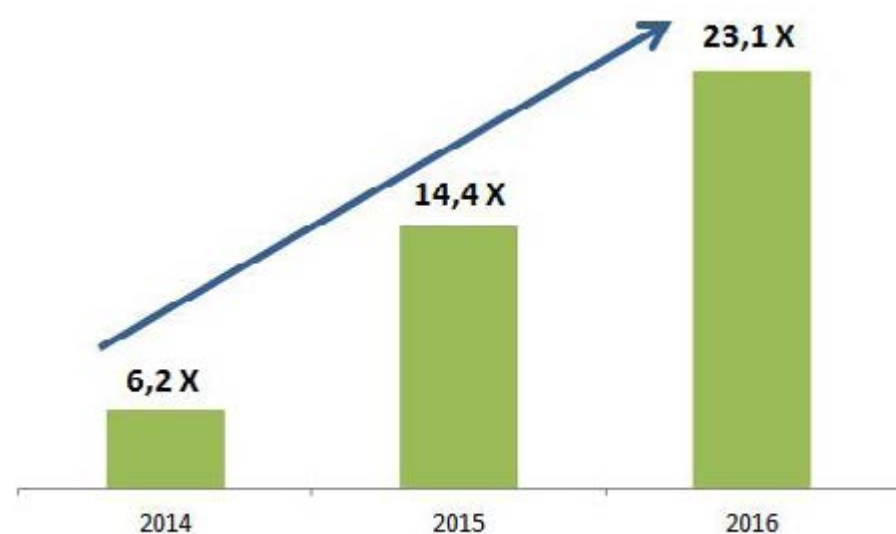
No obstante, el 2017 arrancó con anuncios también en esta materia. El domingo 8 de enero, el Presidente de la República decreta un incremento del salario mínimo y pensiones del 50%, ubicando este Bs. 40.638,00 y el ingreso mínimo mensual en Bs. 104.358,00.

No existe duda de la importancia social de procurar un ingreso suficiente para los trabajadores, sin embargo, ante esta situación, es también importante realizar algunas precisiones. Con el anuncio, para un trabajador que hoy día devengue salario mínimo, el 61% de su ingreso está compuesto por el ticket alimentación, lo cual no genera impacto en el resto de los beneficios salariales como bono vacacional, utilidades y prestaciones sociales.

Si bien el incremento total acumulado del ingreso mensual durante el 2016 fue de un 453,79%; siendo la intención mejorar el nivel de vida de los trabajadores y su familia, el ingreso mensual en términos absolutos resulta aún insuficiente para que un trabajador pueda adquirir los bienes y servicios básicos para su subsistencia y la de su familia.

Para el mes de noviembre, ante un costo de la canasta básica de Bs. 624.544,78 según el CENDAS – FVM, un trabajador necesitaría 23,1 salarios mínimos para cubrir sus necesidades básicas y la de su grupo familiar.

Gráfico nro 1: relación canasta básica Vs salario mínimo (Septiembre 2016)



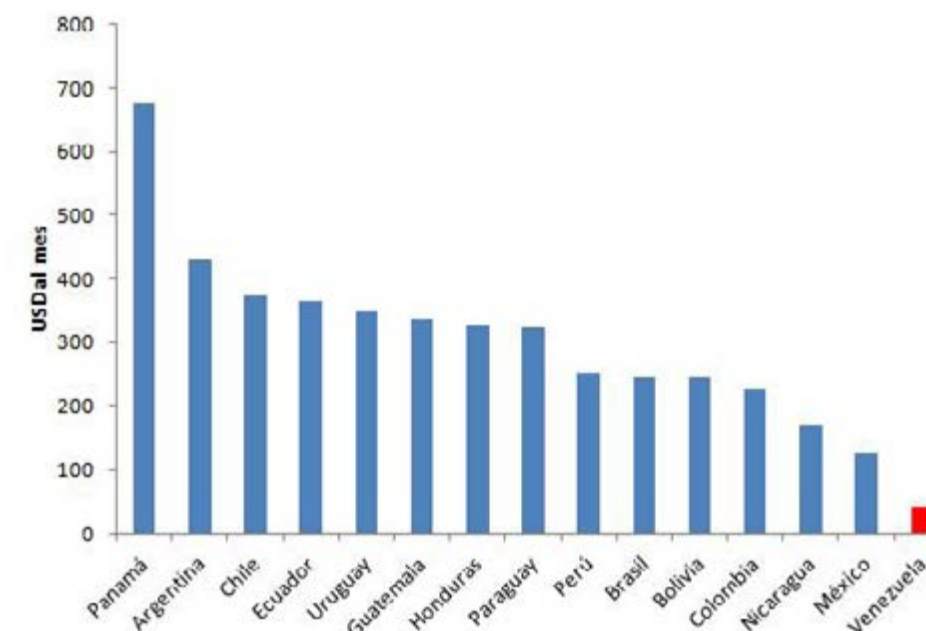
Fuente: CENDAS - FVM y cálculos propios

Si agregamos en el análisis el ticket alimentación para el mismo mes, serían necesarios 6,9 meses de ingreso mensual (salario mínimo más ticket alimentación) para poder adquirir los bienes y servicios de la canasta básica.

Internacionalmente hablando, el salario mínimo en Venezuela, aún con el incremento

decretado y expresado en dólares, sigue siendo el menor en Latinoamérica, siendo equivalente a \$ 40 mensuales a tasa SIMADI. El país con el salario mínimo mayor es Panamá, el cual es de \$ 677 mensuales y el segundo país con el menor salario mínimo es México con \$ 128 mensuales.

Gráfico nro 3: salario mínimo en USD en Latinoamérica



Fuente: www.notiactual.com 15/08/2016

Venezuela: Cálculos propios tipo de cambio SIMADI al 16/01/2017 (Bs. 677,24 por \$)

En EEUU, por ejemplo, el salario mínimo federal por hora está establecido en \$ 7,25 la hora; es decir, que un trabajador en EEUU en poco más de 5 horas de trabajo genera lo que un trabajador en Venezuela devenga en un mes.

Cabe destacar que en EEUU los estados, incluso las ciudades, pueden establecer un salario mínimo superior al salario mínimo federal. Tal es el caso del Estado de California, en donde el salario mínimo es de \$ 10 por hora, existiendo incluso diferencias en algunos de sus condados y ciudades.

Finalmente, ante un escenario de poca productividad como el actual, en donde según cifras del FMI la economía caería 8% en el 2016 y

4,5% el 2017, este incremento puede generar una presión inflacionaria adicional a la que ya se viene mostrando la economía, debido a que la capacidad para generar los suficientes bienes y servicios que cubran un incremento de la demanda, en la actualidad se encuentra comprometida. Igualmente, desde el punto de vista empresarial, este incremento de los costos laborales tendrá también sus efectos en la estabilidad de las empresas, mayormente en la pequeña y mediana empresa con menor músculo financiero.

PASIÓN

POR MI EMPRESA

En la Venezuela que vivimos hoy, las empresas enfrentan duros retos. Uno de ellos tiene que ver con sus trabajadores o colaboradores, como se prefiera llamarlos.

A mi me gusta llamarlos "nuestra gente".

Una empresa depende de vender exitosamente sus bienes o servicios. Esto ha sido así desde que el comercio es comercio. Cualquier empresario siempre buscará estrategias y tácticas para que sus consumidores adquieran lo que vende. Para este fin, existen diversas herramientas. Una de ellas, el Plan de Marketing.

Este constará de un análisis situacional del mercado, de la competencia y de la ubicación de la propia empresa dentro de ese marco. También de un análisis de cuáles son los puntos más fuertes y más débiles de la propia compañía, así como de las oportunidades y los peligros que se pueden presentar.

Este proceso debería llevar a la fijación de objetivos (qué es lo que se desea alcanzar), de estrategias y tácticas (cómo es que se puede alcanzar), y finalmente de un plan de acción concreto, realizable y medible.

Todo esto sirve para llegar a lo que llamamos genéricamente Clientes. Siendo más precisos, estos vienen siendo los Clientes Externos. Sin embargo, una empresa no suele tener un solo tipo de Cliente. Además del externo, existen los Clientes Internos.



Autor: Bernard Horande

Consultor, Coach y Conferencista.

Director de "deMercadeo Consulting & Training" (www.deMercadeo.com).

Twitter: @deMercadeo - @BernardCoach

demercadeo1@gmail.com



En mi opinión, "si logramos motivar hacia adentro, veremos resultados sorprendentes hacia afuera".

A través del Marketing Interno, se busca crear lealtad emocional y afectiva, "más hacia allá de la razón", con enfoque estratégico, implementando, al interior de las organizaciones, estrategias y acciones propias del Marketing para "seducir y cautivar" a los clientes internos.

Se trabaja el branding interno para generar compromiso, reconocimiento de marca y sensación de pertenencia a la empresa y/o la marca.

Se motiva a los colaboradores de la organización, a través de estrategias de marketing interno, comunicaciones estratégicas internas, estrategias de motivación, empoderamiento y crecimiento.

Así mismo, mediante contactos directos, charlas y conferencias estimulantes y poderosas, que permitan transmitir e interiorizar los mensajes y programas de parte de los colaboradores de manera efectiva.

La paradoja es que generalmente nos ocupamos mucho de "vender" nuestra empresa y nuestros productos a los Clientes Externos, y poco de hacerlo a los Clientes Internos. Utilizar una estrategia de marketing interno, o de Endomarketing, como también se le denomina, es la posibilidad de potenciar ese activo que cualquier empresa tiene de por sí, y en la que invierte una gran parte de su presupuesto, que no es más que su propia gente.

Una estrategia de Endomarketing estratégica y profesionalmente diseñada e implementada conseguirá varios resultados y logrará muchos beneficios.

Por ejemplo, permitirá aumentar el grado de compromiso y lealtad que los trabajadores tienen con la empresa al considerar que sus sugerencias son escuchadas y sus necesidades tenidas en cuenta.

Así mismo, incrementará la motivación de sus empleados. El equipo de la empresa estará implicado, será colaborativo y mucho más propenso a proponer ideas y mejoras.

Adicionalmente generará un clima organizacional sano, en el que los trabajadores puedan sentirse más a gusto y cómodos. Logrará disminuir la rotación de los trabajadores, debido al aumento de la satisfacción y del compromiso que tienen con la organización.

Un aspecto clave es que mejorará la salud mental del propio trabajador y su calidad de vida, lo que, a la larga, conseguirá que se reduzca el número de bajas en la empresa y su duración.

Finalmente, no por ello menos importante, aumentará la productividad de los trabajadores, quienes realizarán sus labores de un modo mucho más eficiente con la consecuente reducción en los costos y el aumento tanto de las ventas como de los beneficios.

Se trata de trabajar desde adentro para lograr resultados afuera. Es decir, que la organización busque el aprovechamiento de los recursos para desarrollar una imagen de marca fuerte y poderosa de adentro hacia fuera, que tenga incidencia en los resultados externos.



Los resultados son sorprendentes y me constan directamente, puesto que he trabajado estrategias de marketing interno con diversas empresas, y en todos los casos hemos obtenido estupendos beneficios al generarse una cultura organizacional que refuerza el sentido de pertenencia, el orgullo y la identidad de los colaboradores con la organización.

“ LA GESTIÓN DEL TALENTO EN TIEMPO DE CRISIS ”

Una conversación, no muy relajada, entre compañeros de trabajo iba más o menos así:

- **¿Y ahora? ¿Qué hacemos? Dijo uno de ellos.**
- **¡No tengo idea, jefe! Ojalá tuviese alguna para salir de este problema, pero estoy bloqueado jefe. Respondió su interlocutor.**
- **¡Pues, inventa algo! ¡Resuelve esta crisis! Necesito que esto que funcione en 5 minutos.**
- **¡Que invente algo! El día que se reconozcan mis inventos y talentos, no estaré en este trabajo. Pensó el joven asistente.**

Un escenario como el del dialogo anterior podría estar ocurriendo a su lado en este mismo instante, quizás un poco más tarde en otro edificio o mañana a las 8 de la mañana en el de en frente. Es algo tan común, que con bastante seguridad ocurrirá uno parecido en varios rincones del planeta y de manera simultánea cuando estemos dormidos esta noche. ¿Cuándo fue la última vez que usted pensó algo parecido?

Por lo general, cuando escuchamos la palabra “crisis” tendemos a pensar que algo malo ocurre, sin embargo, este connotado termino tiene muchos significados relacionados al cambio y con el momento ideal para cambiar. En tal sentido, es importante comenzar por comprender que cuando aceptamos colocarnos al frente de una situación con necesidades de cambio profundo y de consecuencias importantes, estaremos gestionando dicha situación en tiempos de crisis.



Autor: Reinaldo R. Boada

Fundador y Presidente| Identitalent.
Oakville, Ontario, Canada
reiboada@gmail.com

La necesidad de cambios y evolución de los muchos procesos que a diario gestionamos o administramos los seres humanos, responde a variadas interacciones con el medio ambiente y a razonamientos motivados por factores ideológicos, culturales, fisiológicos, generacionales, etc. El punto crítico de la situación en consecuencia, movilizará a los individuos hacia verdaderos cambios cuando agotadas las opciones o recursos de los que disponen, se resuelva dicha crisis con una innovación.

Cuando se comenzó a utilizar el término “Talento” en la administración de recursos humanos, unos 30 años atrás, se recapacitaba sobre la importancia de las personas en la empresa al dejar de verlos como meros factores de producción, esto dio paso a evoluciones cada vez más orientadas hacia la importancia estratégica de contar con individuos de características muy puntuales para la realización de actividades, sus tareas y la toma asertiva de decisiones. Esta aparente separación del modelo industrial permitiría, entre muchas cosas, la aparición de teorías para la gestión del capital humano, de los modelos competenciales para el reclutamiento y selección de personas e incluso la aparición de conceptos como el Talentismo.



¿Cómo encontrar algo que no se sabe cómo es ni donde se encuentra?

El exagerado uso del término talento no es representativo del grado de comprensión que se tiene sobre su significado. Llegar a esta aseveración ha sido el resultado de experimentar con la información en libros de texto de Gerencia y Administración, en portales electrónicos, blogs y en redes sociales que lo mencionan repetidamente, todo esto con la intención de responder básicamente a dos preguntas:

1. ¿Qué es talento?
2. ¿Cuáles son mis talentos?

Este trabajo de investigación sobre los talentos me condujo a otras serias reflexiones, encontrando que los problemas relacionados con la

retención del talento y su supuesta escases, no es más que el producto del desconocimiento generalizado de lo que se cree se está buscando al hablar de talento.

En primer lugar, porque cualquier habilidad, destreza, competencia o cualidad que una persona pueda aprender, mostrar o utilizar en su diario desenvolviendo, no son talentos. En segundo, porque los años de antigüedad, mal llamados de experiencia, no son indicadores de talento. En tercero, porque lo que se ha de retener son personas que han identificado sus talentos y, por último, aunque realmente muy importante, porque jamás podrá ser escaso algo que todas las personas tenemos.

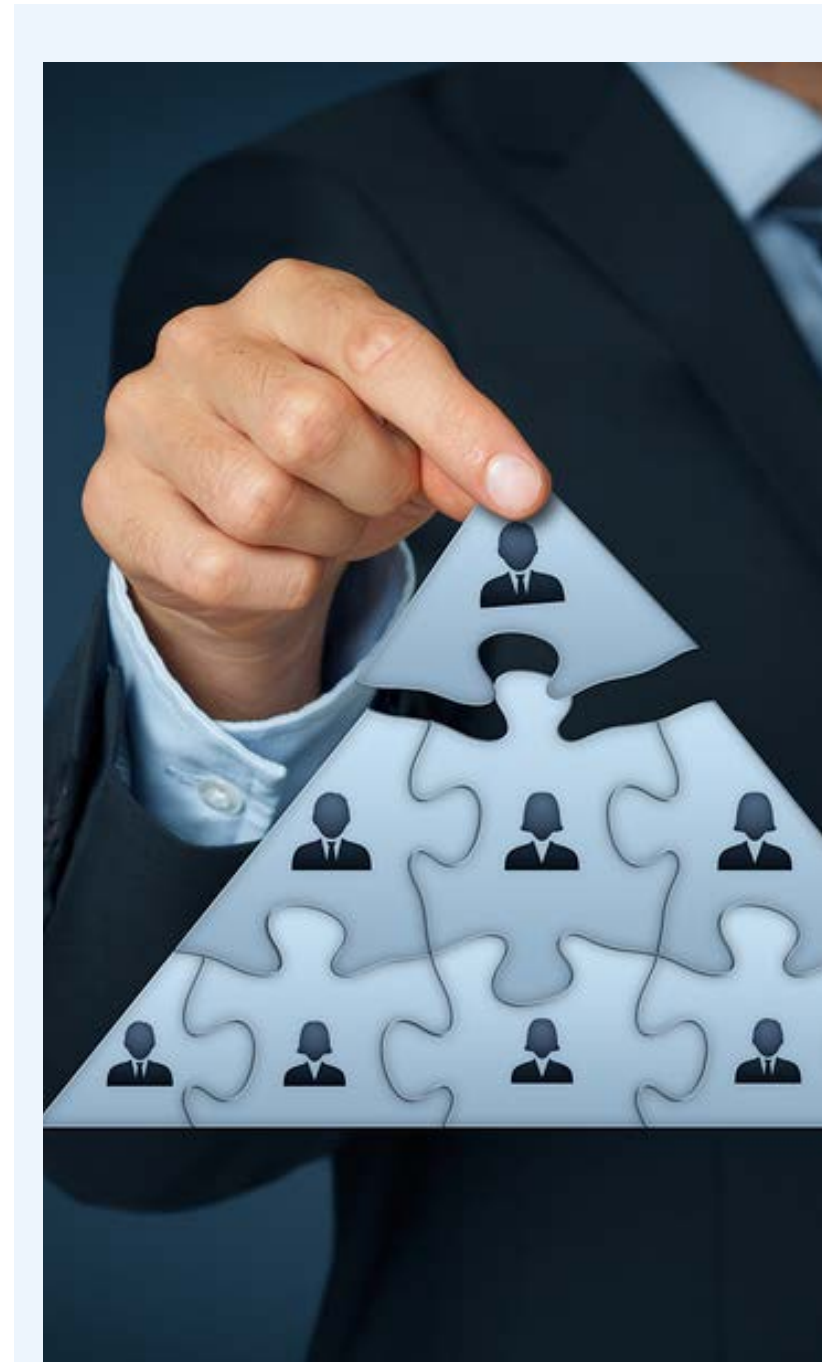
¿Quién necesita identificar los talentos?

Los talentos personales, son esas características únicas e innatas que le permiten a un individuo poder realizar una actividad común, de forma extraordinaria y con un mínimo esfuerzo intelectual y/o físico. A partir de esta conceptualización, se pueden dividir a los talentos personales en dos tipos: Los evidentes y los no-evidentes, pero además se les puede clasificar en dos grupos: Los Talentos Personales y los Organizacionales.

La evidencia de un talento es el resultado de la percepción que puede hacer una persona acerca de las características talentosas de otra, es decir, cuando un individuo que ha logrado identificar sus talentos personales y les da utilidad, permite que estos sean evidentes para otras personas.

La identificación de los talentos personales es imperativamente un proceso que ha de iniciar todo individuo de manera personal, por lo general como respuesta a estímulos del medio ambiente, la búsqueda de una solución a un imprevisto, la presión en momentos trascendentales o la pasión que conlleva al encuentro de una vocación.

Un talento que ha sido identificado por su poseedor dejará de pasar inadvertido solo cuando este decida ponerlo en uso o a la disposición de otras personas, así mismo este se verá maximizado cuando la identificación progresiva de los talentos no-evidentes se vea empoderada por medio de la formación y el aprendizaje de habilidades, destrezas, competencias y cualidades.



...El día que se reconozcan mis inventos y talentos, no estaré en este trabajo...

La impresión que causa la espontaneidad con la que puede hacerse evidente un talento personal es normalmente comparado con el descubrimiento de un don o talento oculto, sin embargo, el proceso de identificación que así lo ha permitido y que ha sido, con seguridad, iniciado por el individuo anticipadamente, no tendrá correspondencia con lo que dice un currículum vitae, un perfil de cargo y sus competencias deseadas o la idea que se hace un superior sobre las cualificaciones de un empleado.

Los modelos para la gestión de las personas que conforman las empresas, sus virtudes, limitaciones y paradigmas no están concebidos para apreciar a las diferencias como el origen de la excelencia de los resultados. La aferrada dependencia a la antigüedad como indicador de garantía en la consecución de objetivos y resultados, nubla la visión para aceptar que las personas que han identificado sus talentos personales no requieren de una cantidad de tiempo para mostrar resultados sobresalientes, sino de oportunidades fidedignas que les estimulen a colocar en evidencia sus caracte-

rísticas innatas. ¿Qué pasaría si el jefe supiese apreciar las características talentosas del joven asistente?

La identificación del talento humano, requiere de dos partes inseparables para que esta sea completa, como ya hemos visto una le corresponde exclusivamente al individuo y la segunda es menester de las personas que instruyen, supervisan o dirigen a otros individuos. En tal sentido, es necesaria una apertura en la visión de aquellos que gestionan empresas, con base en el conocimiento, acerca de los que son los Talentos Organizacionales.

Crisis en la Gestión del Talento

La gestión o administración de empresas es un proceso empírico que se realiza generalmente con el fin de obtener el mejor retorno o beneficio, en una actividad donde se han colocado a funcionar recursos, financieros, tecnológicos y humanos de manera conjunta. No obstante, administrar o gestionar es también un sinónimo de ahorrar, resguardar o cuidar algo precioso o escaso con el fin de poder utilizarlo en un momento propicio. Esto da pie para plantearnos una pregunta interesante: ¿Quién gestiona verdaderamente el Talento?

Pensemos en lo que está ocurriendo cuando a una persona no le apetece mostrar o poner en evidencia los talentos personales que ya

ha identificado. ¿Qué ocurre cuando el medio ambiente lejos de estimular la maximización de los talentos personales induce a que estos sean ocultados? ¿Qué puede motivar la partida de una persona con talentos bien identificados?

Del otro lado ¿Qué ocurre cuando observamos que un competidor tiene a una persona en su equipo que influye directamente en la calidad de sus beneficios? O cuando se habla abiertamente de otra, cuya presencia es tan vital para el funcionamiento óptimo del equipo, que a pesar de cubrir todas sus exigencias se teme constantemente acerca de su permanencia. ¿Qué pasa normalmente cuando al exitoso vendedor se le convierte en gerente? ¿Cómo se pueden retener a este tipo de personas?

Así mismo, cuando una persona que se ha postulado para un puesto de trabajo y que ha identificado sus talentos personales, al punto de poder indicar con precisión como les utilizaría, no se le da la oportunidad en una entrevista porque no supera los filtros de palabras claves o años de antigüedad preferidas ¿Cuándo serán aprovechados esos talentos? ¿Es que la emigración de personas con talentos personales bien identificados, se puede detener?

Con argumentos y preguntas como las anteriores, queda suficientemente demostrado que la gestión del talento atraviesa momentos trascendentales y que se requiere urgentemente de verdaderos cambios para superar su punto crítico.

Asociación Venezolana de Gestión Humana

Gedecom
Soluciones, C.A.

Centro de Formación Virtual

Esta Plataforma ha sido personalizada con tecnología de **moodle**

Centro de Formación Virtual

Su alternativa digital para la formación del Capital Humano

Ingresa en:

www.formacionavgh.com.ve

Modelo Talentista, innovación en tiempos de crisis.

Una nueva visión en la gestión del talento tiene que ver con permitir a las personas que han identificado sus talentos personales el ponerlos en uso, tiene que ver con dar oportunidades a aquellas personas que sin importar su edad cronológica desbordan talento, tiene que ver con facilitar la reorientación de carrera o con cambiar de profesión con pocos traumas. En tal sentido, la gestión moderna del talento tiene que observar el beneficio integral en un contexto que permita a las personas poner en evidencia sus talentos personales, tanto como que las organizaciones estén en posibilidades de ofrecer oportunidades para ponerlos en uso. En definitiva, no tiene que ver con administrar, desarrollar, dirigir o contralar a las personas que conforman las empresas.

El modelo talentista tiene por protagonista principal al Talento Humano, un todo que agrupa a los talentos personales y organizaciones en su punto más equilibrado y en donde los objetivos de la empresa no son superiores a los de los individuos ni viceversa.

La identificación de los talentos personales y organizacionales, sus metodologías y herramientas, nos permitirán alcanzar cambios de consecuencias trascendentales en los modelos de gestión que se utilizan hoy en día.

La gestión talentista como modelo de reclutamiento y selección, busca solucionar la problemática asociada a la captación, desarrollo y retención con personas que han identificado sus talentos personales, de manera que pudiendo utilizar, desarrollar y maximizar esos talentos hagan fortalecer en la misma medida al talento organizacional de la empresa donde colaboran, juegan o trabajan.



¡Las empresas son Talentosas!

No, solo las personas son talentosas, sin embargo, cuando varias personas que han identificado sus talentos personales trabajan, juegan o funcionan juntas para alcanzar un objetivo común o de beneficio colectivo, se conforma lo que yo he denominado el Talento Organizacional.

Este planteamiento fue realmente lo que facilitó la solución de algunas de las incógnitas que personalmente tenía acerca del talento. Pues aquello que las empresas buscan en el lugar equivocado no es el talento, sino a las personas que han identificado sus talentos. Por ende, la selección, captación y retención del talento organizacional requiere concentrarse en identificar a priori qué tipos de talentos personales son preferibles para un cargo o puesto de trabajo.

En tal sentido, las organizaciones podrán verse mejor beneficiadas en la conformación de su Talento Organizacional en la medida que sean capaces de incorporar y dejar actuar a un mayor número de personas que han identificado los talentos personales y que la empresa requiere exclusivamente para sus actividades. En fin, a medida que continuemos avanzando en la utilización e implementación de herramientas de identificación de talentos personales y organizacionales, se profundizará dentro del modelo de gestión talentista, en consecuencia, pronto se estará hablando de empresas Talentistas.

Gracias,

Reinaldo R. Boada.
Fundador y Presidente| Identitalent.
Oakville, Ontario, Canada
reiboada@gmail.com

PROGRAMACIÓN EVENTOS 2017

ÁREA: RELACIONES LABORALES

TEORÍA DE LAS RELACIONES LABORALES

Fecha: 17 y 18 de febrero de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Hugo Urdaneta.

EL MARCO LEGAL DE LAS RELACIONES LABORALES

Fecha: 03 y 04 de marzo de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Gustavo Saturno.

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL EN EL TRABAJO

Fecha: 17 de marzo de 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: José Manuel Gimón.

RELACIONES PATRONO SINDICALES

Fecha: 18 de marzo de 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Froilán Barrios.

ANÁLISIS CUANTITATIVO PARA LA NEGOCIACIÓN

Fecha: 08 de abril de 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Angel Gil.

LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA Y LA GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Fecha: 28 de abril de 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Eudes Cedeño.

ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS CONVENCIONES COLECTIVAS VENEZOLANAS

Fecha: 29 de abril de 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Raúl Briceño.

LAS COMUNICACIONES CRISIS Y CONFLICTOS

Fecha: 20 de mayo de 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Amado Fuguet.

CLIMA LABORAL Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS LABORALES

Fecha: 26 y 27 de mayo de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Hugo Urdaneta.

ÁREA: COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS

INTRODUCCIÓN A LA COMPENSACIÓN

Fecha: 10 de febrero de 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Marielena Alvarado.

TALLER METODOLOGICO DEL PROYECTO DE COMPENSACIÓN

Fecha: 11 de Febrero de 2017 | Duración: 4 horas.

Facilitador: Raúl Briceño.

ALINEANDO LA COMPENSACIÓN A LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Fecha: 10 y 11 de marzo de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Marielena Alvarado.

MÉTODOS CUANTITATIVOS APLICADOS A LA COMPENSACIÓN

Fecha: 25 de marzo y 01 de abril de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Eduardo Quevedo.

EL PROCESO DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y COMPENSACIÓN DE CARGOS

Fecha: 21 y 22 de abril de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Raúl Briceño.

GERENCIA Y PAGO POR DESEMPEÑO

Fecha: 05 y 06 de mayo de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Pasquale Caruso.

EL ESTUDIO DE MERCADO Y LA POLÍTICA DE PAGO

Fecha: 02 y 03 de junio 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Raúl Briceño.

DETERMINANDO LOS COSTOS DE LA ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN

Fecha: 10 de junio 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Eduardo Quevedo.

LA COMPENSACIÓN VARIABLE

Fecha: 16 y 17 de junio 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Eduardo Pinedo.

PRESTACIONES SOCIALES Y BENEFICIOS DE CARÁCTER NO SALARIAL

Fecha: 01 de julio de 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Marielena Alvarado.

MANEJO FISCAL DE LA COMPENSACIÓN

Fecha: 07 de julio de 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Nancy Useche.

PRESUPUESTO Y SU VINCULACIÓN CON LA COMPENSACIÓN

Fecha: 08 de de julio de 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Marielena Alvarado.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPENSACIÓN Y ENDOMARKETING

Fecha: 22 y 29 de julio de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Luis Carlos Manzaneda.

ÁREA: SELECCIÓN, ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS

OTROS TEMAS

CAPTACIÓN DE TALENTOS EN EL MERCADO LABORAL VENEZOLANO Y DEFINICIÓN DEL PERFIL GLOBAL

Fecha: 17 y 18 de marzo de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Mirna González.

LAS NUEVAS TENDENCIAS EN RECLUTAMIENTO, USO DE REDES SOCIALES Y REDES DE CONTACTO

Fecha: 24 y 25 de marzo de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Hector Perez Segnini.

LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA EN LA EMPRESA: UN RECURSO PARA LA COMPETITIVIDAD.

Fecha: 28 y 29 de abril de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Anthony Millán.

LA ENTREVISTA DE TRABAJO CLAVES PARA CONOCER EL MAPA PROFUNDO DEL CANDIDATO

Fecha: 12 y 13 de mayo de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Dalia Blancacho.

ASSESSMENT CENTER Y METODOLOGÍAS INNOVADORAS DE SELECCIÓN

Fecha: 20 y 27 de mayo de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Almer Bracamonte.

EL DERECHO LABORAL EN EL PROCESOS DE INGRESO

Fecha: 09 y 10 de junio de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Nacira Ahumada.

INDUCCIÓN CONEXIÓN DEL TALENTO CON LA EMPRESA

Fecha: 17 y 24 de junio de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Luis Tercero Silva.

GESTIÓN DEL DESARROLLO DE TALENTO: ENTRENAMIENTO, CRECIMIENTO Y SUCESIÓN

Fecha: 14 y 15 de julio de 2017 | Duración: 16 horas.

Facilitador: Hugo Urdaneta.

RETENCIÓN DE TALENTOS, EL LIDERAZGO ES CLAVE

Fecha: 22 julio de 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Pasquale Caruzo.

¿QUÉ ESTAN HACIENDO LOS EXPERTOS HOY EN EL TEMA DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN?

PRESENTACIÓN TRABAJO FINAL

Fecha: 29 julio de 2017 | Duración: 4 horas.

Facilitador: Profesores del Diplomado.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 18VA. ENCUESTA NACIONAL DE SALARIOS

Fecha: 21 de Febrero 2017 | Duración: 4 horas.

Facilitador: Raul Briceño.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS 8VA. ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS

Fecha: Marzo 2017 | Duración: 4 horas.

Facilitador: Raul Briceño.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ENCUESTA COMPENSACIÓN VARIABLE

Fecha: 21 de Marzo 2017 | Duración: 4 horas.

Facilitador: Eduardo Quevedo.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ENCUESTA DE BENEFICIOS

Fecha: 23 de Mayo 2017 | Duración: 4 horas.

Facilitador: Eduardo Quevedo.

CÓMO PREPARARSE EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL 2017

Fecha: 16 de Febrero 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Hugo Urdaneta, Luis Tercero Silva, Raúl Briceño, Eduardo Quevedo, Mirna González, Maryolga Giran.

CASOS CONFLICTIVOS DE CALCULOS

Fecha: 22 de Febrero 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Frederick Cabrera.

TALLER PRÁCTICO DE LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESCALA SALARIAL

Fecha: Marzo 2017 | Duración: 8 horas.

Facilitador: Raul Briceño.

JORNADA LOPCYMAT

Fecha: Marzo 2017 | Duración: 4 horas.

IMPACTO DE LOS COSTOS DE LA CONTRATACIÓN COLECTIVA EN LA ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN

Fecha: Abril 2017 | Duración: 16 horas.

TERTULIA CREATIVA: TIEMPOS DE MIEDOS, TIEMPOS DE COOPERACIÓN EN LA TRIADA TRABAJADOR / EMPRESA/ PAÍS.

Fecha: 01 de Marzo 2017 | Duración: 4 horas.

Facilitador: PHD. Jesús Ramírez / Coach / Analista Transaccional.

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

TALENTUM LATAM

FIDAGH es la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana y principal gestor del conocimiento de gestión humana de América Latina.

A través de nuestra **Revista Digital Talentum Latam**. Impacte, posicione y dirija su marca, sus productos y servicios directamente al target en todo el Continente Latinoamericano a través de la FIDAGH que reúne a 15 Asociaciones de Recursos Humanos de las áreas Centro Caribe, Andina y Sur del continente.

Publicación dirigida directamente a gerentes generales, directivos de gestión humana y profesionales de las empresas más importantes del continente que todos los días toman decisiones.



- Frecuencia semestral, esta Publicación contiene contenidos diseñados estratégicamente para lograr los objetivos comerciales de las organizaciones proveedoras de servicios o productos a las áreas de RR.HH.
- El principal medio especializado en gestión humana que circula en línea en el continente Latinoamericano.
- Distribución Certificada.

Para mayor información contáctenos a través de:

www.fidagh.org

revista@fidagh.org



WFPMA