

Revista

Abril 2013



Talentos

Revista oficial de ADPUGH



Asociación de Profesionales Uruguayos en Gestión Humana

Actividades

2013

Asociación de Profesionales Uruguayos de Gestión Humana



4 Talleres

4 desayunos

2 Seminarios Internacionales

XVII Congreso Internacional de Gestión Humana

4º Feria Espacio Empleo



ADPUGH
ASOCIACION DE PROFESIONALES URUGUAYOS EN GESTION HUMANA

No pierda la oportunidad de hacerse socio
Por informes
secretaria@adpu.org



Socio Colaborador Premlum

Sponsor Premlum



gallito.com
EL SITIO DE LOS CLASIFICADOS DEL PAIS

EL PAIS





Primer Taller del Año

Mobbing y la Gestión Humana en las Empresas: Detección, Intervención y Prevención





Actividades 2013

Con más de 50 asistentes, el 19 de marzo se realizó el Taller de Mobbing organizado por Adpugh, y dictado por la Lic. Silvana Giachero, Especialista en RR.HH. (CPU) y Especialista en Acoso Moral Laboral y Riesgos Psicosociales (PRIDICAM - MADRID), presidente de ACAMLU (Asociación Contra el Acoso Moral Laboral)

El acoso Moral laboral es un riesgo psicosocial que cada vez se ve mas en las empresas en Uruguay, si bien es un sufrimiento laboral que se viene estudiando en Europa desde hace 20 años, en Uruguay es muy reciente.

Las denuncias en el MTSS van en aumento y este organismo viene actuando exigiendo a las empresas capacitación y protocolos de procedimiento antiacoso, por ello y por el daño que provoca tanto en las víctimas como a las empresas, es que hay que tomar consciencia y comenzar a trabajar desde el Departamento de RRHH en políticas de Gestión que prevengan y detecten a tiempo el Mobbing, ya que las investigaciones muestran claramente que el Mobbing es consecuencia de gestiones gerenciales basadas solamente en relaciones de producción descuidando la parte Humana”

Se desarrollará en Montevideo el 8,9 y 10 de mayo el primer Congreso Internacional de Mobbing y Bullying, el cual tratará entre otros temas la problemática mundial del Acoso Laboral.



Organizado por ACAMLU (Asociación Contra el Acoso Moral y Laboral en Uruguay) y NEXTRIP contará con la destacada presencia de los especialistas extranjeros como Marie France Hirigoyen, Iñaki Piñuel y la Red Pridicam, además de la valiosa participación de profesionales de nuestro y otros países.

Adpugh apoya este evento y hace saber a sus asociados que tienen un descuento especial del 10% en las inscripciones a dicho congreso.



Si temes gastar en tu equipo, ¡Cuidado!



Capacitar a tu empleado vale tanto como invertir en procesos y tecnologías que la empresa utiliza; el aprendizaje de tu equipo, orientado a los objetivos del negocio, te hará más competitivo.



Notas de interés

Para algunas empresas incluir programas de capacitación para los empleados se traduce en pérdidas mientras la competencia crece. Pero los expertos prefieren llamarle aprendizaje y éste debe estar orientado a los objetivos del negocio.

En los 90, muchas empresas que invertían en capacitación vivieron una desilusión porque no veían el retorno de la inversión, dice Diana Apátiga, socia y coach de Proa Consulting, consultoría en desarrollo organizacional.

Lo que ocurrió fue que, durante años, la capacitación estuvo desvinculada de los objetivos de negocios de las empresas.

“Las pymes, sobre todo, creen que si invierten en capacitación pierden el tiempo porque (mientras) su competencia está creciendo”, comenta Gerardo Flores, director de la consultora en gestión estratégica y eficiencia operativa de tecnologías de la información Pink Elephant México, a la edición del 15 de marzo de 2013 de la revista Expansión.

Hoy, los expertos prefieren llamarle aprendizaje. Significa incorporar nuevas prácticas, conductas y formas de motivar e impulsar para tener herramientas con qué trabajar mejor en un negocio.

Para que el aprendizaje sea efectivo, los programas deben estar orientados a apuntalar los objetivos del negocio y sus prioridades estratégicas.

“Toda expansión debe tener un plan y un equilibrio entre tres elementos: la gente, los procesos y la tecnología”, dice Flores.

“El aprendizaje es más efectivo si se realiza dentro

de la compañía o en espacios especiales para generar conocimiento a nivel cognitivo, corporal y emocional”, recomienda Diana Apátiga.

Central, operadora de más de 100,000 cajones de estacionamiento en México, crece 15% al año e incluye la capacitación como inversión permanente y de largo plazo.

“Para nosotros, capacitar implica un aprendizaje más allá del trabajo diario, que busca alinear las estrategias de la corporación con las necesidades específicas de nuestros 1,500 empleados”, dice Jeovanna Carmona, directora de Recursos Humanos de Central.

Tener gente capacitada en procesos de tecnología y de negocios puede reducir hasta 40% de incidentes causados por el factor humano, según Flores.

También, los programas de capacitación in-house están tomando relevancia en muchas empresas.

Ana Paula Hernández Alday

FUENTE:

<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2013/03/18/capacitaciones-inversion-a-largo-plazo>

“Toda expansión debe tener un plan y un equilibrio entre tres elementos: la gente, los procesos y la tecnología”, dice Flores.

Encuentro de Trabajo

Ronda de Consejo de Salarios 2013

Martes 21 de mayo 2013 - 8.30 hs
Teatro del Centro "Carlos E. Scheck"



ADPUGH invita a Responsables de RRHH y a Empresarios de Medianas y Pequeñas Empresas a conversar de:

- Con qué pautas y con qué escenario económico tendremos que negociar.
- Qué nos indica la realidad de las Relaciones Laborales y los Convenios que se están firmando hoy?
- Que nos aconsejan los profesionales expertos en rondas de consejos de salarios

Conferencistas confirmados

- Dr. Gerardo Cedrola - Aurel
- Cr. Gonzalo Icasuriaga - CPA Ferrere
- Ec. Marcelo Sibille - KPMG
- Dr. Juan José Fraschini - Fraschini & Asociados.
- Dr. Daniel De Siano - Cámara de Industria Navales
- Dr. Raúl Damonte - Estudio Damonte & Aguilar

Informes e inscripciones:
secretaria@adpu.org
www.adpugh.org

Inversión:
Antes del 10 de mayo \$ 1200.-
Socios Adpugh: \$ 650

APOYAN

ORGANIZA

SPONSOR PREMIUM

CPA
FERRERE



KPMG



EL PAIS



gallito.com



Normativa Internacional

Contratos de Trabajo de OIT



**R091 - Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951 (núm. 91)
Recomendación sobre los contratos colectivos Adopción: Ginebra, 34ª
reunión CIT (29 junio 1951) - Estatus: Instrumento actualizado.**

Preámbulo

**La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo:
Convocada en Ginebra por el Consejo de Administración de la Oficina
Internacional del Trabajo, y congregada en dicha ciudad el 6 junio
1951 en su trigésima cuarta reunión; Después de haber decidido
adoptar diversas proposiciones relativas a los contratos colectivos,
cuestión que está comprendida en el quinto punto del orden del día
de la reunión, y después de haber decidido que dichas proposiciones
revistan la forma de una recomendación, cuya aplicación quedaría
garantizada por las partes interesadas o por las autoridades públicas,
según el método que sea más apropiado a las condiciones nacionales,
adopta, con fecha veintinueve de junio de mil novecientos cincuenta
y uno, la siguiente Recomendación, que podrá ser citada como la
Recomendación sobre los contratos colectivos, 1951:**



I. Procedimiento de las Negociaciones Colectivas

1.1.

1. Se deberían establecer sistemas adaptados a las condiciones propias de cada país, por vía contractual o legislativa, según el método que sea apropiado a las condiciones nacionales, para la negociación, concertación, revisión y renovación de contratos colectivos, o para asistir a las partes en la negociación, concertación, revisión y renovación de contratos colectivos.
2. Los acuerdos entre las partes o la legislación nacional, según el método que sea apropiado a las condiciones nacionales, deberían determinar la organización, el funcionamiento y el alcance de tales sistemas.

II. Definición de los Contratos Colectivos

1.2.



1. A los efectos de la presente Recomendación, la expresión contrato colectivo comprende todo acuerdo escrito relativo a las condiciones de trabajo y de empleo, celebrado entre un empleador, un grupo de empleadores o una o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y, por otra, una o varias organizaciones representativas de

trabajadores o, en ausencia de tales organizaciones, representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional.

2. Ninguno de los términos de la presente definición debería interpretarse de suerte que implique el reconocimiento de una organización de trabajadores creada, dominada o sostenida económicamente por empleadores o sus representantes.

III. Efectos de los Contratos Colectivos

1.3.

1. Todo contrato colectivo debería obligar a sus firmantes, así como a las personas en cuyo nombre se celebre el contrato. Los empleadores y los trabajadores obligados por un contrato colectivo no deberían poder estipular en los contratos de trabajo disposiciones contrarias a las del contrato colectivo.
2. Las disposiciones en tales contratos de trabajo contrarias al contrato colectivo deberían ser consideradas como nulas y sustituirse de oficio por las disposiciones correspondientes del contrato colectivo.
3. Las disposiciones de los contratos de trabajo que sean más favorables para los trabajadores que aquellas previstas por el contrato colectivo no deberían considerarse contrarias al contrato colectivo.
4. Si la aplicación efectiva de las disposiciones de los contratos colectivos estuviese garantizada por las partes en dichos contratos, las disposiciones previstas en los apartados precedentes no deberían interpretarse en el sentido de requerir medidas legislativas.
5. Las disposiciones de un contrato colectivo deberían aplicarse a todos los trabajadores de las categorías interesadas que estén empleados en las empresas comprendidas por el contrato colectivo, a menos que el contrato colectivo previera expresamente lo contrario.



IV. Extensión de los Contratos Colectivos

1.5.

1. Cuando ello fuere pertinente --y habida cuenta a este respecto del sistema de contratos colectivos en vigor--, se deberían adoptar las medidas que determine la legislación nacional y que se adapten a las circunstancias propias de cada país, para extender la aplicación de todas o ciertas disposiciones de un contrato colectivo a todos los empleadores y trabajadores comprendidos en el campo de aplicación profesional y territorial del contrato.
2. La legislación nacional podrá supeditar la extensión de un contrato colectivo, entre otras, a las condiciones siguiente:
 - (a) el contrato colectivo debería comprender desde un principio un número de empleadores y de trabajadores interesados que, según la opinión de la autoridad competente, sea suficientemente representativo;
 - (b) la solicitud de extensión del contrato colectivo debería, por regla general, formularse por una o varias organizaciones de trabajadores o de empleadores que sean parte en el contrato colectivo;
 - (c) debería darse una oportunidad a los empleadores y a los trabajadores a quienes vaya a aplicarse el contrato colectivo para que presenten previamente sus observaciones.

V. Interpretación de los Contratos Colectivos

1.6.

Las diferencias que resulten de la interpretación de un contrato colectivo deberían someterse a un procedimiento de solución adecuado, establecido por acuerdo entre las partes o por vía legislativa, según el método que sea más apropiado a las condiciones nacionales.

VI. Control de la Aplicación de los Contratos Colectivos

1.7.

El control de la aplicación de los contratos colectivos debería estar garantizado por las organizaciones de empleadores y de trabajadores que sean parte en los contratos colectivos, por los organismos de control existentes, o por organismos constituidos a estos efectos.

VII. Medidas Diversas

1.8.

La legislación nacional podrá, en particular, establecer medidas para:

- (a) obligar a los empleadores vinculados por contratos colectivos a adoptar medidas adecuadas con objeto de poner en conocimiento de los trabajadores interesados el texto de los contratos colectivos aplicables a sus empresas;
- (b) registrar o depositar los contratos colectivos y cuantas modificaciones fueren introducidas subsiguientemente;
- (c) fijar un período mínimo durante el cual los contratos colectivos que no contengan disposiciones en contrario deberán considerarse vigentes, a menos que antes de su vencimiento hayan sido modificados o anulados por las partes.





INSTITUTO CORPORATIVO BIOS

cursos para empresas

El Instituto Corporativo BIOS ofrece propuestas académicas a empresas interesadas en la formación y capacitación de sus funcionarios; generando y ampliando competencias laborales para un mejor desempeño profesional. Estas propuestas pueden dictarse en cualquiera de nuestros Institutos BIOS o a través del sistema In Company, adaptándose a las necesidades específicas de su empresa.

Algunos de nuestros cursos:

- Comunicación y RRHH
- Técnicas de Venta
- Atención al Cliente
- Habilidades para la Gerencia de Equipos
- Taller de Negociación
- Macros en Excel
- Trabajo en Equipo
- Excel Avanzado
- SharePoint 2010
- Presentaciones Digitales



www.bioscorporativo.com

Rio Negro 1320 piso 2 - Tel.: 2902 19 91 - corporativo@bios.edu.uy

Ejecutivo de Cuentas Martín Facello - Cel.: 095 098263 - mfacello@bios.edu.uy





Cómo convertir a empleados comunes y corrientes en estrellas



Cuando la mayor parte de nosotros oímos el término, “efecto placebo”, pensamos en pruebas de medicamentos y en la tendencia de algunos pacientes de experimentar resultados positivos hasta cuando se les administra una pastilla inocua sin efectos terapéuticos beneficiosos

Un efecto parecido puede ocurrir en su lugar de trabajo para beneficio de su pequeña compañía, si se maneja adecuadamente.

En términos simples, cuando se dice a usted mismo que puede hacer algo o que no puede hacerlo, no solamente predice su futuro si no que lo construye. Lo mismo se aplica a los trabajadores. Por ejemplo, cuando les dice, “nos va a tocar luchar por esto”, les está indicando que el conflicto es inevitable. Como usted es el jefe, todos



Notas de interés

le creen. Ahora sus empleados están programados para dar la guerra, quedan a la defensiva y se enfrentan a todas las situaciones con hostilidad. Pronto, su empresa estará en una batalla a tiempo completo con cualquier competidor o proveedor con el usted predijo que terminarían peleando.

Por otro lado, si le explica a sus empleados algo así como, “esta situación será resuelta fácil y pacíficamente” usted administrará un “placebo” a su equipo para que actúen calmada y racionalmente en una manera en la que garanticen que su predicción se haga realidad. Otra vez, le creerán y la acción adecuada seguirá a la creencia. Así es el poder de la mente

Recuerdo a un trabajador al que pusimos el apodo de Shaq. Shaq era bajo, y obviamente el sobrenombre era irónico. Sin embargo, era un nombre poderoso porque el verdadero Shaq era un exitoso jugador de baloncesto, un icono. Le podríamos haber llamado grandulón, pero al llamarle Shaq le subimos la estima. El empleado ya poseía el nombre y rendía por encima de nuestras expectativas cada día.

Si contrata a dos personas idénticas y llama a uno pescado y al otro halcón y te diré cuál de ellos tiene más oportunidades de tener éxito (Una pista: no es pescado).

En su libro *Get Anyone to Do Anything* (Consiga que cualquier persona haga cualquier cosa) David Lieberman cita un estudio sobre el “poderoso papel de las expectativas.” Lieberman afirma “los trabajadores de las líneas de montaje a los que se les dijo que el trabajo era complejo y difícil rindieron menos eficazmente en la misma tarea que a los que se les dijo que era fácil y simple”

Los emprendedores tienen la tendencia de dramatizar el trabajo precisado para la contratación de nuevos empleados. Yo mismo he pecado de

eso. Trabajamos duro, a veces hacemos el trabajo de 10 personas, y cuando llega el momento de contratar a alguien, queremos que sientan nuestro dolor. Por lo que les decimos “No va a ser fácil, pero...” o “Tendrá que hacer sacrificios y trabajar largas horas, pero...” Los programamos para un



reto y obviamente el trabajo no es fácil y muy pronto sus empleados terminan sufriendo de los mismos problemas de balance entre vida laboral y personal que experimentó cuando fundó la empresa. En lugar de predecir la dificultad, el estrés y la tensión, fije expectativas positivas para sus empleados. Si hace eso, sus empleados le creerán y los que no le crean probablemente experimentarían la misma suerte porque estarán rodeados por un equipo de creyentes.

Escrito por: MICHAEL MICHALOWICZ

Fuente: Wall Street Journal Americas



El éxito del programa de Teletrabajo de su empresa está en el diseño





...Tampoco creo en la aplicación de modelos enlatados, aún cuando éstos hayan sido exitosos en otras empresas. Su organización tiene características que la hacen diferente por, su cultura, su situación económica, su tipo de actividad, por sus gerentes y por las necesidades y expectativas de su gente ..., y por ello un programa de teletrabajo debe hacerse a su medida

Desde que las empresas empezaron a ver más seriamente las posibilidades de teletrabajar, he visto muchos procedimientos. Desde el simple hecho de entregar una computadora al empleado y decirle que de ahora en más teletrabajaba en su casa, hasta decisiones por las cuales no se empieza a teletrabajar porque no se tiene una ley.

Las consecuencias están a la vista, ninguno de los dos extremos permiten avanzar correctamente con el teletrabajo. Tampoco creo en la aplicación de modelos enlatados, aún cuando éstos hayan sido exitosos en otras empresas. Su organización tiene características que la hacen diferente por, su cultura, su situación económica, su tipo de actividad, por sus gerentes y por las necesidades y expectativas de su gente ..., y por ello un programa de teletrabajo debe hacerse a su medida.

Es importante disponer de tiempo para conversar con el primer nivel de su organización y que las decisiones políticas se tomen en conjunto. Entre todos determinarán con mayor facilidad cuáles son los objetivos específicos que se quieren alcanzar con este programa y que se apropien de ellos.

A partir de la gripe A un grupo de profesionales decidimos unirnos para atender las necesidades planteadas por las empresas que querían implementar programas de teletrabajo.

Por aquella época, se trataba de proteger a los grupos más vulnerables, en especial a las mujeres embarazadas. Esto significó un avance para el teletrabajo en relación de dependencia.

Fue para nosotros indispensable desarrollar un procedimiento que orientara la tarea gerencial, que fuimos desarrollando, probando y perfeccionando a lo largo de estos años.

Aunque algunos tienden a simplificar y creen que para teletrabajar no hace falta mucho de nada, están convencidos de que es suficiente dar una computadora al empleado y decirle que empiece a teletrabajar desde su casa a partir del día siguiente, la realidad dice que un programa que pretende ser exitoso debe ser meditado, planificado y consensuado entre los máximos niveles de las diversas áreas intervinientes.

La etapa de diseño se inicia con un análisis de factibilidad para implementar el programa piloto de teletrabajo en el cual se tiene especialmente en cuenta la inversión que la empresa va a realizar. Se trabaja en el análisis de las definiciones estratégicas de la organización, se acuerdan los objetivos, los costos y los beneficios que se esperan del programa en el corto y mediano plazo.

Se puede decir que la metodología que hemos desarrollado es “colaborativa” entre la empresa



contratante y Red Experta. En cuatro reuniones semanales con el grupo de trabajo se definen cada uno de los pasos y se toman las decisiones necesarias en todos los temas que componen el diseño de este tipo de programas como ser: las áreas que participarán, la duración y el tipo de teletrabajo, los días y horarios de teletrabajo, la extensión y los criterios para la selección de los teletrabajadores, los medios de comunicación, los costos y beneficios, los objetivos e indicadores de seguimiento, el nuevo contrato de trabajo, la capacitación, los elementos que habrá que entregar, cómo cumplir con la legislación laboral vigente, etc. Además en el mismo diseño se sientan las bases mínimas para las siguientes fases que podrán realizar solos o con nosotros.

Un programa completo requiere de al menos cuatro fases o etapas para poder completarse de manera exitosa. Aparte del diseño, las siguientes son la Implementación propiamente dicha, el Seguimiento y la Evaluación que determinará si el programa se extiende o se termina.

Red experta, no es una empresa, pero es la única organización que cuenta y reúne a expertos con más de 10 años de experiencia para atender lo que usted necesita.

Anímese y empiece a pensar con tiempo en un diseño de un programa piloto de teletrabajo para su organización.

Visite la oficina de Red Experta en Torres de Teletrabajo:

<http://torresdeteletrabajo.com/oficina/0/L8>

Sonia Boiarov
Infobae



Lic. Sonia Baiarov

Licenciada en Relaciones del Trabajo y Magister de la Universidad de Buenos Aires en Ciencias Sociales del Trabajo. Profesora de Administración de Personal II de la Carrera de Relaciones del Trabajo de la UBA, Profesora invitada de la Tokyo University of Science y del Mayor en Recursos Humanos de ADEN Business School, Universidad Alta Dirección en Mendoza, Neuquén, Guatemala y Panamá. Consultora en el área de remuneraciones para numerosas empresas. Ha dictado cursos en la temática para la UIT- Unión Internacional de Telecomunicaciones. Presidente de la Fundación Caminando Utopías para la Inclusión Digital y Laboral. Directora de Torres de Teletrabajo y de Red Experta, Directora académica de CEDTEL –Centro de educación en teletrabajo. Fundadora del Centro de Teletrabajo y Teleformación de la Facultad de Ciencias Sociales- Universidad de Buenos Aires – UBA. Presidente de la ITA- International Telework Academy. Dirigió las investigaciones Etis-lac (Exportadores de Teleservicios), Telecapacitados y Teletrabajo, Políticas Públicas y Modelos de Legislación para el IDRC - Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo de Canadá. Investigadora del CETEL- Grupo de estudios e investigaciones de gestión trabajo y tecnología del Business School San Pablo, Brasil. Realizo investigaciones para Unesco-Quito. Realizó actividades de consultoría para CEPAL, y para la Fundación de las Américas dependiente de la OEA, Directora de los cursos de teletrabajo para América Latina y el Caribe de Unesco 2002-2005. Es editora del Boletín Teletrabajando. Distinguida con el Premio en Gestión Humana OSCAR ALVEAR URRUTIA - FIDAGH por el Ensayo: “Lo que los Líderes de Recursos Humanos deben saber sobre El Teletrabajo”, autora del libro: ¿Cómo empiezo a teletrabajar?, y Remuneración Variable: ¿Una oportunidad para mejorar la distribución de ingresos? coautora del libro: Exportadores de Servicios en Internet; coordinadora general del libro: Telecapacitados y del libro Telework Argentina; autora del informe sobre teletrabajo en Argentina y de artículos periodísticos para medios de difusión. Fue organizadora del I y II CIT- Congreso Iberoamericano de Teletrabajo, del Encuentro regional para el empleo de personas con discapacidad visual patrocinado por Unesco y del Evento Académico Internacional: Telework 2010- Argentina propiciado por la ITA- International Telework Academy.

innovar desafíos **liderazgo**
responsabilidad social **trabajo** talento
XVIII educación **motivación**
formación **trabajo** **creatividad** **gestión**
salarios **Congreso**
comunicación negocios **competitividad**
Internacional
trabajo **rentabilidad** **motivación**
talento **de** educación **equipo**
responsabilidad social **motivación** **rentabilidad**
trabajo **Gestión** **liderazgo**
experiencia **relaciones laborales** desafíos
Humana **competitividad**
responsabilidad social **motivación** **empleo**
resultados **liderazgo** **2013**
responsabilidad social **salarios** **talento**
talento educación **formación**
trabajo **motivación** **rentabilidad**
comunicación negocios **supervisión**
Montevideo - Uruguay
responsabilidad social **éxito** **motivación**
trabajo **Gestión** **liderazgo**
relaciones laborales **competitividad**
liderazgo desafíos **innovar**

GH+
Gestión
Humana
Positiva

Rol Estratégico y
Responsabilidad de todos

8 y 9 de agosto de 2013

• Sheraton Montevideo

GH+

Gestión Humana Positiva

Rol estratégico y responsabilidad de todos

2 Jornadas Completas
Conferencias en 2 salas simultáneas
Más de 30 expositores
Más de 20 horas de capacitación

INSCRIPCIONES antes del 31 de mayo

Inscripciones	U\$S 200.-
SOCIOS	U\$S 150.-
Estudiantes SOCIOS	U\$S 120.-

Financiación:



innovar desafíos liderazgo
responsabilidad social **trabajo** talento
XVIII educación motivación
formación trabajo creatividad gestión
salarios **Congreso**
comunicación negocios competitividad
Internacional
trabajo rentabilidad motivación
talento **de** educación **equipo**
responsabilidad social motivación rentabilidad
trabajo **Gestión** liderazgo
experiencia relaciones laborales desafíos
Humana competitividad
responsabilidad social motivación empleo
resultados liderazgo **2013**
responsabilidad social salarios talento
talento educación formación
trabajo motivación rentabilidad
comunicación negocios supervisión
Montevideo - Uruguay
responsabilidad social éxito motivación

8 y 9 de agosto de 2013
Sheraton Montevideo

por informes e inscripciones
congreso@adpu.org

ORGANIZA



SPONSOR PREMIUM



EL PAIS



gallito.com

COLABORADOR PREMIUM





Los profesionales más codiciados de 2013





Los ingenieros, médicos especialistas, responsables comerciales, programadores el ámbito tecnológico y especialistas en marketing serán los profesionistas más codiciados por los empleadores en 2013, según el informe “Los + Buscados de 2013”, de Adecco Professional.

El año pasado el área comercial y de ventas fue la protagonista en contrataciones, seguida de ingeniería, fabricación y producción, informática, y salud. Los departamentos comerciales y ventas lideraron la apertura de nuevas plazas con 24% de un universo de 4,200 contrataciones analizadas. Ingeniería, fabricación y producción ocupó el 18.3%; informática 11.2%, y salud 10.1%.

Otros sectores que destacarán por su dinamismo en empleabilidad este año son finanzas, contabilidad y auditoría; logística, planificación y transporte, así como recursos humanos.

En el transcurso de los próximos 12 meses, el programador web será uno de los más solicitados, principalmente el consultor SAP para proyectos

relacionados con gestión financiera e inteligencia de negocios. En el campo de la tecnología se ubican los directores con mejores remuneraciones.

Si en 2012 el foco de las empresas estuvo en la manera de optimizar los sistemas de análisis financiero, el 2013 la apuesta será por mejorar la cadena de compras, razón por la cual los profesionales más solicitados en ventas se ubican de nivel gerencia hacia arriba. En específico sobresaldrá la búsqueda de director de compras, refieren especialistas del áreas Finance & Legal de Adecco.

“Para cualquier empresa es fundamental tener un departamento de compras que gestione eficazmente el abastecimiento de suministros, materiales y consumibles, y más en compañías en que las compras son parte fundamental en su operaciones comerciales. Se acabó la época en la que se compraba sin un criterio de ahorro y a cualquier precio”, indica el informe de la consultora.

En el campo de la salud, los profesionales con mayor movilidad son los dermatólogos, ginecólogos y pediatras, refiere Adecco Medical & Science. Sin embargo, los cirujanos especializados ocupan el perfil más cotizado de 2013.

Entre los tratamientos con mayor demanda estarán intervenciones oncológicas, cardíacas y traumatológicas. En la categoría de salud, otro profesional que resultará visible en las ofertas laborales es el vendedor de equipo y productos farmacéuticos, indica el informe. Mientras más completo el producto o línea a comercializar, mayor la posibilidad de negociar salarialmente tal especialización.

Fuente: <http://www.cnnexpansion.com>



¡Ese no es mi trabajo!

Según la historia, mientras realizaba una visita por las instalaciones de la NASA en 1961, el presidente John F. Kennedy le preguntó a un encargado de limpieza que hacía en la NASA. Esta persona, con orgullo, respondió: *“¡Señor, estoy ayudando a llevar al hombre a la luna!”*



Esta historia, sorprendente como suena, tiene varias versiones, y no sabemos si es verídica o no, pero, como alguna vez dijo Mark Twain “Nunca permita que los hechos se interpongan en una buena historia.”

Volviendo al empleado de limpieza, y su relevancia en nuestro artículo, nos gustaría señalar cuatro aspectos en la historia sumamente relevantes:

a) El empleado no era un colaborador ordinario;

b) Alguien realizó un trabajo fantástico al vender a todo el equipo, la visión del alunizaje humano,

c) los empleados al final de la pirámide, al realizar tareas sencillas, normalmente no ven la conexión entre su trabajo y la misión de la empresa, y

d) el encargado de limpieza no se sentía intimidado por el presidente.

a) Los empleados ordinarios producen resultados ordinarios

Las personas que realizan trabajos manuales, normalmente ubicados en la base de la pirámide corporativa y social, cobran - la mayoría de las veces - un salario mínimo. Las corporaciones ven estos trabajos como poco sofisticados, burocráticos, u operacionales. Por lo tanto no demandan competencias excepcionales, tales como Pensamiento Crítico, Resolución de Problemas, Responsabilidad Personal, Pensamiento Estratégico, además de ser proactivos, por nombrar unas pocas.

Antes de que alguien diga “¿Pero, todas esas competencias para un salario mínimo?” piense

en el encargado de limpieza de nuestra historia. Lo que lo hizo excepcional no era el trabajo que hacía, o cuánto dinero ganaba. Era el conjunto de competencias que poseía. Si contrata a alguien que solo es bueno para tareas mecánicas, no espere nada más que resultados ordinarios. Los empleados de áreas de apoyo que dicen “yo no tengo clientes” no logran ver más allá de las tareas burocráticas que les han pedido desempeñar.

Algunas líneas aéreas llaman a sus pasajeros como “huéspedes”, pero, más allá de una estrategia de marketing, lo que realmente hace una diferencia es como los empleados tratan a dichos clientes. Nos sorprende que la mayoría de los empleados de las aerolíneas no tengan una comprensión cabal de que sus clientes son los que los mantienen volando - no los sindicatos o sus jefes.

Muchos empleados de compañías aéreas simplemente tratan a sus pasajeros como una molestia.





b) La visión debe ser sobre comunicada

Los empleados que realizan tareas burocráticas en las áreas operativas, la mayoría de las veces, jamás han visto a un cliente real. Es responsabilidad de sus gerentes y supervisores traducir las necesidades de sus clientes a sus equipos y explicar cómo sus tareas se conectan con el objetivo final de la empresa. Cada empleado debería poder ver como su tarea contribuye con el resultado final.

Los expertos sugieren que la visión ha sido “sub-vendida” diez veces menos de lo necesario.

No piense que un e-mail o una página web resolverán el asunto. Hable con sus empleados, aproveche cada oportunidad para vender la visión, especialmente cuando las cosas se encuentran en un proceso de cambio (o sea, siempre).

c) Conecte las tareas con el resultado final

Si un empleado del área de Tecnología de la Información solo se enfoca en programar su software y agregar funcionalidad a los sistemas, sin entender cómo se utilizará el mismo y quien lo hará, nunca se alcanzarán los requerimientos del cliente. Debe utilizar su curiosidad, su capacidad de pensar críticamente y estratégicamente, para obtener respuestas a sus interrogantes.

Desafortunadamente muchos empleados no pueden describir su trabajo a menos que hagan una lista de todas las tareas que realizan. Los jefes deben ayudarlos a “conectar los puntos”, dejando en claro el objetivo final, la misión, las razones, el propósito final, etc.

d) Cree un clima en el cual la innovación florezca



En su libro “Por qué los grandes líderes no aceptan un Sí como respuesta: Gestionando para el conflicto y el consenso,” Michael Roberto, de Harvard Business School, nos alerta sobre los peligros de volcarnos a una cultura del conformismo, en la cual el líder nunca es cuestionado. Irónicamente, uno de los ejemplos mencionados es la decisión no cuestionada de JFK de invadir la Bahía de Cochinos, y sus consecuencias durante la crisis de los misiles con Cuba.

Cada líder es responsable por crear un clima en el cual los empleados, independientemente de su rango, formación académica o estilo de pensamiento, se sientan libres de contribuir y disentir con las decisiones que se toman.

Esto es especialmente cierto cuando decisiones de liderazgo impactan en los personajes clave, tales como accionistas, organismos de control y clientes.

Fuente:

<http://www.mapa-consulting.com.ar/cas/news.swf>



Planificación Estratégica: Niveles de Gestión Estratégica



La Dirección Estratégica:

Es el modelo de dirección que hay que adoptar para sobrevivir y competir con éxito en un entorno cambiante, con nuevas implicaciones para la empresa.

Este modelo de dirección necesita definir y planificar la estrategia en diferentes niveles, para atender las distintas necesidades de la organización.

Esta definición de necesidades da lugar a tres niveles estratégicos que, no solo se complementan, sino que cada uno de ellos no tiene razón de ser sin los demás:





Notas de interés

El principal objetivo de la estrategia es la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que facilite el éxito de la empresa

Estrategia Corporativa: Está orientada a proporcionar una visión del conjunto de la organización, aportando decisiones sobre el reparto de capacidades y recursos entre las diferentes unidades de negocio.

Ocupa el primer nivel en la escala de decisiones de la organización y está reservada a la Alta Dirección.

Estrategia de Negocio: Se centra en la estrategia de cada unidad de negocio, acorde con la estrategia corporativa, para competir en un determinado sector o mercado.

Recibe los recursos y capacidades asignados por la estrategia corporativa y marca las pautas a seguir.

Los responsables de las unidades de negocio son los encargados de definirla, siguiendo los patrones de la Alta Dirección.

Estrategia Funcional: Se ocupa del empleo detallado de los recursos a nivel operativo en cada una de las áreas funcionales: ej. Administración y Finanzas, Comercial y Marketing, RRHH, Producción y Operaciones.

Cada área funcional tiene un responsable, encargado de la estrategia operativa en función de las directrices marcadas a nivel de la unidad de negocio.

Para conseguir alcanzar y mantener la ventaja competitiva hay que alinear los objetivos y procesos de cada área funcional con las metas de la organización completa

Para ello, la administración y las diferentes áreas tienen que trabajar en conjunto. Con el objeto de conseguir esta alineación, hay que enfocarse al menos en tres aspectos específicos:

1. Responsabilidad. Todas las áreas tienen que saber cómo van a contribuir a la estrategia de la empresa en su conjunto
2. Recursos. La empresa debe pensar en los recursos materiales, humanos y financieros disponibles y cómo puede utilizarlos
3. Colaboración entre áreas. Se trata de la comunicación abierta para que todos sepan lo que tienen que hacer para las demás áreas. De esta manera, es más probable que todos realicen su parte de manera oportuna.

Fuente:

Consultor Francisco Páez – www.cmigestion.es





Cuatro formas de entender la innovación, una forma de sobrevivir

“Innovar es la realización de nuevas combinaciones (recombinaciones de elementos materiales y cognitivos que anteriormente existían)”. Schumpeter (1934)

“Innovar es la implementación de ideas que generan valor para el consumidor y crecimiento económico para las empresas”. Wilmot & Carlson 2006

“Innovar es crear valor nuevo y significativo para el mercado”. Michael Porter



La innovación puede ser entendida de varias formas y ha ido evolucionando a través del tiempo en las siguientes etapas:

Etapas 1. Hard Innovation:

La innovación es tecnología. Aquí en valor principal es poseer la tecnología. Esta etapa ha evolucionado dado que cada vez mas la tecnología se ha democratizado tendiendo a ser un “commodity”.



Etapas 2. Soft Innovation:

La innovación es gestión y liderazgo. Aquí la innovación se basa en la gestión del cambio, en proyectos de innovación y en procesos de mejora continua donde el liderazgo transformador y los “intraemprendedores” tienen una importancia fundamental.

Etapas 3. La innovación redáquica cerrada:

La innovación es inteligencia colectiva. Aquí la innovación se basa en la comunicación entre redes empresariales internas, donde el rol de los trabajadores cobra un enorme protagonismo como gestores del conocimiento e impulsores del cambio.



Etapas 4. La innovación redáquica abierta:

La innovación es social networking. Aquí la innovación se basa en conectar la capacidad innovadora y la inteligencia colectiva que existe en la organización con la que existe fuera ella (clientes, proveedores, profesionales, competidores, universidades...).

Fuente: Excellentia Consultores

<http://excellentia.com.uy/sitio/newsletter/preview.php?id=80>



ESPACIO EMPLEO 2013

18 y 19 de octubre
Atrio de la IM

**VALORICE SU MARCA Y POSICIONE A SU EMPRESA
COMO EMPLEADOR DE PREFERENCIA**

CUPOS LIMITADOS

Reserve ya su stand con anticipación en
espacioempleo@adpu.org - 2401 0978

ORGANIZA



SPONSOR PREMIUM



EL PAIS





Otro Mundo es posible ... pero depende de nosotros



Por Marcos Urarte
Consultor de Alta Dirección
Miembro del TopTen Management Spain*

Sólo hay que asomarse a la ventana del mundo, para ser conscientes que vivimos en una época llena de conflictos, tensiones y pérdida de valores.

El gran economista, y además profesor de ética, Adam Smith, hace tres siglos, ya dijo que la sociedad estaba formada principalmente por seres egoístas y que esto nunca se podría cambiar.

La primera parte de la afirmación puede ser cierta, pero en absoluto la segunda, y hay incontables ejemplos de esto.

La corriente darwinista también nos ha enseñado que sólo sobreviven los más fuertes y los que mejor se adaptan a las circunstancias.

Pero la historia nos ha demostrado que si el ser humano ha llegado a sobrevivir y estar en la cima de la cadena de las especies, no es por haber sido el

más fuerte; sino por haber sido capaz de colaborar con otros miembros de “su tribu”.

La cooperación da mejores resultados que la competitividad sin límites.

Somos una sociedad capaz de realizar los actos más grandes de generosidad y altruismo y, a su vez, los actos más brutales de egoísmo y maldad.

La crisis económica que vivimos no es más que un síntoma de un proceso mucho más sutil y complejo.

Se trataría de una crisis de conciencia y valores.

Somos esclavos de nuestras propias miserias y de las necesidades “innecesarias” que nos hemos creado.

La ética y moral son prácticamente coincidentes en las filosofías más respetadas a nivel universal, sin importar su origen y sus tintes distintos, y pretenden conducirnos por la senda de lo correcto.



Ligando la filosofía con la conducta ética de las empresas, la reflexión oportuna que merece hacerse es que sabemos, por sentido común y por la ley natural, lo que debe y no debe hacerse. Lo que está bien y lo que no.

El prestigioso profesor de economía de Harvard, John Kenneth Galbraith, en su magnífica obra “La economía del fraude inocente”, ya avisaba hace ocho años, de que “medir el progreso social casi exclusivamente por el aumento del PIB, esto es, por el volumen de la producción, es un fraude, y no precisamente pequeño”.

Es necesario ampliar los indicadores de desarrollo económico y riqueza, con otros que hablen de la calidad de vida, del bienestar físico y psicológico de las personas y, ¿por qué no?, de la felicidad.

Creemos que una economía sana es aquella que crece continuamente y todos sabemos que eso es imposible. Cuando hablamos de crisis estamos simplemente hablando de “colapso de la economía especulativa”.

En el ámbito empresarial han ido cobrando importancia, mucho más en el ámbito teórico que en el práctico, aspectos que van más allá de la mera generación de riqueza y que se fijan en la moralidad” de las diferentes iniciativas.

La economía no es independiente de la realidad social que la rodea, y es mucho más que dinero. Hablar de crisis, para miles de millones de personas que viven en la absoluta miseria, es paradójico e hiriente. Lo que para nuestra sociedad es crisis, para ellos sería el mejor de los mundos.

Debemos preocuparnos del impacto de nuestras acciones en la humanidad y en la naturaleza. Debemos recuperar el sentido común y la dignidad. No podemos destruir aquello que nos ha dado la vida.

Es el momento en que cada persona tome aquellas decisiones que crea que son justas, éticas y responsables. Hay que volver a poner en primera fila la conciencia social individual.

Existen unos “valores y principios universales”, que aunque puedan ser vividos y expresados de maneras diferentes en las distintas culturas, son comúnmente aceptados por todos.

Para resolver los problemas del mundo, primero tenemos que resolver nuestras propias contradicciones.

Educar con el ejemplo en los valores éticos y comprometernos con nosotros mismos.

Será posible que cambiemos esta situación cuando haya coherencia entre nuestras palabras y actos. Hay que reemplazar el paradigma del miedo y el dolor, por una mirada más lúcida y creativa.

Una cierta dosis de tensión es positiva, nos mantiene alertas, en cambio, el terror nos paraliza bloqueando todas las iniciativas y la creatividad.

No confundamos nuestros objetivos con los resultados y no valoremos el “ser” por encima del “tener”.

**En el ámbito
empresarial han
ganado importancia
aspectos que van
más allá de la
productividad**

Marcos Urarte
Consultor de Alta Dirección