

# Nuevos desafíos de la **gestión humana** en **américa latina**

- Planificación estratégica
- Cultura y el reaprendizaje organizacional
- Disrupción y transformación digital
- Sistemas de formación y desarrollo
- Responsabilidad social empresarial



**57<sup>vo</sup>**  
ANIVERSARIO  
**FIDAGH**  
NOV 16 / 2020

# Sumario

04	República Dominicana	Editorial Aida Josefina Troncoso
06		Directorio Ejecutivo Fidagh 2019-2021
08	Paraguay	¿Qué nuevos desafíos nos espera? Gladys Paiva de Báez
Planificación estratégica		
12	Argentina	Filosofía organizacional: crisis y paradigmas Gustavo Aquino
14	Brasil	Tenemos que empezar a prepararnos para el futuro a partir de ahora. Paulo Sardhina
Cultura y el reaprendizaje organizacional		
18	Colombia	Humanizando las interacciones, transformando las transacciones Juan Felipe Cadavid
22	Costa Rica	La generación de la nueva realidad Humberto Quirós-Valverde
26	Ecuador	Endomarketing: Cómo llegar al corazón de sus colaboradores, y ¿para qué? Sahira Herrera
Disrupción y transformación digital		
32	Guatemala Estados Unidos	¡Ideas para hacer que trabajar en casa funcione! Julio Zelaya y David Ulrich
36	Haiti	El teletrabajo durante la crisis del Covid-19: una nueva realidad para las empresas haitianas Guerdy St Louis Faustin

38	Nicaragua	Liderazgo disruptivo e innovación digital Roberto José Brenes Baltodano
Sistemas de formación y desarrollo		
44	Panamá	La gamificación y su uso en e-learning Sergio Tertusio
48	Paraguay	Cambios tecnológicos, trabajo y competencias digitales en tiempos de pandemia y pospandemia Mercedes Argaña
52	Perú	Desarrollando competencias para la nueva normalidad Vidal Flores
Responsabilidad Social Empresarial		
56	Rep. Dominicana	Sin ética no existe la RSE Christy Luciano
58	Uruguay	Una nueva mirada al cuidado del medio ambiente: caso L'Oréal Virginia Garda
60	Venezuela	Generación de valor ético y social para los grupos de interés de las empresas a raíz del Covid-19 María Isabel Martínez
62		Noticias FIDAGH
64		Eventos ANMS
71	República Dominicana	Reflexión Eladio Uribe
72		Cronograma congresos ANMS

# Editorial

La situación mundial nos obligó a detenernos y reaccionar rápidamente para crear una mejor manera de vivir. Estas transformaciones bruscas e inesperadas sin intención alguna, fortalecieron nuestras organizaciones y sus colaboradores tratando de mantener al unísono la economía de la región y el bienestar de todos.

En estos procesos lo que más se ha acentuado es que, los profesionales de gestión humana son entes esenciales y primordiales para absorber todas esas transformaciones necesarias que impactan la totalidad de la comunidad. Hemos aprendido en este momento particular que los profesionales de gestión humana, debemos ser abiertos y dispuestos a los cambios de una manera ágil, rápida y que la comunicación debería ser transversal. Un modelo de liderazgo empático y receptivo.

Esta crisis que si bien no alteró los compromisos, ni objetivos trazados, ni los resultados proyectados de las organizaciones, sin embargo nos permitió abrir nuestra parte solidaria, colaborativa y más humana.

Hemos tenido la oportunidad de desarrollar competencias para mejorar nuestra vida laboral y personal que de otra manera nunca habiéramos pensado en conocer y aprender. Por tanto, ha permitido que los profesionales de gestión humana de Latinoamérica adopten nuevas herramientas y competencias en nuestros programas de capacitación, empoderando a nuestros colaboradores a enfrentar cualquier tipo de contingencia futura sin dejar a un lado el objetivo y resultados a lograr.

A pesar de la disrupción y transformación miramos con optimismo y compromiso hacia un mundo mejor y diferente.

Consideramos que la gestión humana en Latinoamérica enfrenta cinco grandes ejes temáticos que a su vez incluyen temas que surgieron para quedarse.

En esta Edición 14 de nuestra revista Talentum Latam tenemos la oportunidad de conocer y aprender las diferentes experiencias en estos interesantes temas.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

CULTURA Y REAPRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

DISRUPCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

SISTEMAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

No olvidemos que para aceptar cambios inesperados y crear soluciones, no podemos quedarnos estancados en el ayer, por el contrario que esa experiencia nos sirva de apoyo y estímulo para reaprender sin límites de ahora en adelante.

Gracias por su apoyo en la lectura y distribución de esta Edición.



Aida Josefina Troncoso

Presidente FIDAGH 2019-2021  
atroncoso107@gmail.com

## Directores Editoriales:

Yleana Corredor

Secretaria Tesorera FIDAGH

Eladio Uribe

Miembro del consejo consultivo de FIDAGH

## Gerente Editorial:

Emilse Plata

Directora Ejecutiva AVGH

## Comité Editorial:

Eladio Uribe,

Yleana Corredor, Gladys Paiva de Báez,

Liselotte Ortega, Aida Josefina Troncoso,

Emilse B. Plata, Amarilis García

## Revisión:

Yleana Corredor, Eladio Uribe, Liselotte Ortega, Aida Josefina Troncoso, Gladys Paiva de Báez

## Colaboradores:

Gustavo Aquino, Paulo Sardhina, Juan Felipe

Cadavid, Humberto Quirós-Valverde, Sahira

Herrera, Julio Zelaya y David Ulrich, Guerdy St

Louis Faustin, Roberto José Brenes Baltodano,

Sergio Tertusio, Mercedes Argaña, Vidal

Flores, Christy Luciano, Virginia Garda, María

Isabel Martínez, Fernando Ariceta, Carlos

Aldao, Paul Rosillón, Eladio Uribe, Aida

Josefina Troncoso, Gladys Paiva de Báez,

Freddy Fernández

## Diseño Gráfico:

www.itmediax.com

## Distribución:

FIDAGH Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana

## Comercialización:

AVGH- Asociación Venezolana de Gestión Humana y la FIDAGH - Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana

E-mail: revista@fidagh.org

La revista TALENTUM LATAM no se hace necesariamente solidaria con los conceptos emitidos por los entrevistados o articulistas

Afiliada a:



# DIRECTORIO EJECUTIVO

# FIDAGH

# 2019 2021



 Presidente:  
Aida Josefina Troncoso



 Past President:  
Iván Arenas



 Primer Vicepresidente:  
Lisellotte Ortega



 Secretaria Tesorera:  
Yleana Corredor



 Presidente Consejo  
Consultivo:  
Fernando Ariceta



 Secretaria Ejecutiva  
Permanente:  
Amarilis García



 VP Región  
Centro Caribe:  
Erika Bauer



 VP Región  
Sur:  
Gladys Paiva



 VP Región  
Andina:  
Nestor Astete

Directores invitados:



 Director de  
Relaciones  
Laborales:  
Randall Gonzalez



 Director de  
Investigaciones:  
Paúl Rosillon



 Director de  
Proyectos:  
Judith González



 Coordinadora  
del CIGEH 2021  
Neyda Iglesias

# ¿QUÉ NUEVOS DESAFÍOS NOS ESPERA?

Autor: Gladys Paiva de Báez

VP Área Sur FIDAGH  
gpaiva\_as@hotmail.com



Hoy más que nunca el rol del gestor del talento humano se encuentra con una gran oportunidad de posicionarse estratégicamente dentro de las organizaciones, enfrentándose a los nuevos desafíos post pandemia del Covid 19, nunca antes visto. La actual crisis provocada por el coronavirus plantea nuevos escenarios económicos, sociales y políticos que influirán en el mundo laboral y en consecuencia necesitarán un nuevo enfoque desde la perspectiva de la gestión del talento humano.

Después de varios meses de incertidumbre en América Latina y el mundo entero. lentamente volveremos a la nueva normalidad. ¿Y porque nueva normalidad? Porque sin dudas, muchas empresas tendrán el desafío de replantear sus actividades productivas, ofreciendo nuevos y diferentes bienes tangibles e intangibles, y como es de suponer, tendrán que incorporar cada vez más la

tecnología en todo su proceso como un nuevo modelo de gestión. Entre estos desafíos ya presentes hoy, es el cambio cultural y aprendizaje organizacional que se viene con el teletrabajo y la flexibilidad laboral y todo gracias a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, pues éste reto requiere potenciar las herramientas y espacios digitales que permitan y promuevan el trabajo colaborativo y dinámicas de trabajo ágiles.

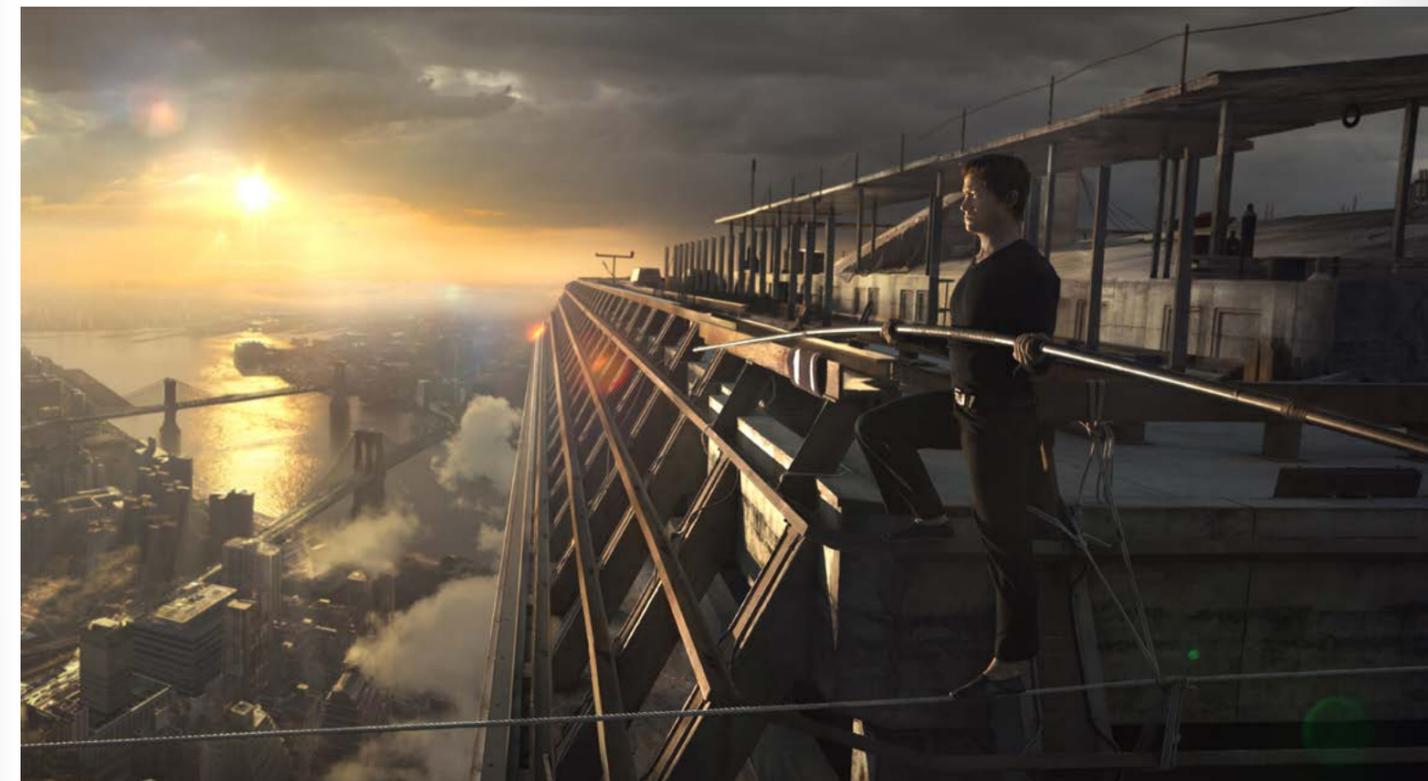
Por otro lado, es importante resaltar, que para enfrentar los nuevos desafíos es clave contar con líderes que en su momento hayan sembrado un buen equipo de trabajo basado en una buena gestión del talento, pues hoy se encontrarán con colaboradores proactivos, innovadores y unidos en situaciones comprometidas que les permitirán llegar con éxito a los objetivos, rompiendo varios paradigmas.

Dentro de todo éste contexto, es importante recordar que como estrategias del gestor del talento, debemos hacer énfasis en el desarrollo de las personas y los equipos de trabajo, las habilidades y competencias relacionadas con el trabajo en remoto, la creatividad, la inteligencia artificial, estrategias de gamificación, la gestión del tiempo o la resiliencia, pues éstos deben buscar un continuo aprender (agilidad de aprendizaje) y dirigiendo sus objetivos hacia metas que le permitan obtener nuevos niveles de competencias acordes a los nuevos tiempos.

Es entonces cuando los Ceos, se plantean lo siguiente: ¿Cómo integrar todos estos ajustes corporativos a la gestión del talento humano, para garantizar eficiencia y productividad en todo el proceso? Se hace necesario entonces la innovación y creatividad empresarial basada en estrategias de talento.

Impulsemos con estos retos, por un lado, aumentar la productividad y por el otro, mejorar los puestos de trabajo de los colaboradores, reducir riesgos laborales y contribuir así a que los empleados puedan mejorar su calidad de vida y lograr el tan anhelado equilibrio entre la vida y el trabajo. Estas acciones crean un gran valor agregado y transforman a las personas que conforman el capital intelectual de las organizaciones.

Los invito a leer esta nueva edición No 14 de la revista Talentum Latam, donde encontrarán en forma detallada, los distintos desafíos a la que debemos enfrentar a partir de hoy todos los gestores de Talento Humano en América Latina, un espacio de reflexión preparado por profesionales de cada uno de los países que conforman a FIDAGH, todos ellos con mucha expertise en el área de su competencia. Estoy segura que lo disfrutarán al máximo.





# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL: CRISIS Y PARADIGMAS  
**GUSTAVO AQUINO**

---

TENEMOS QUE EMPEZAR A PREPARARNOS PARA EL  
FUTURO A PARTIR DE AHORA  
**PAULO SARDHINA**

# Filosofía Organizacional: Crisis y Paradigmas

## ¿Qué es la crisis?

Parece una pregunta sencilla, pero, por lo general, estas respuestas espontáneas no hacen honor al término.

La crisis es la vida de Alicia al otro lado del espejo; ese lugar donde las liebres consultan sus relojes; donde 2 puede ser un número o un color o un candelabro. La crisis es un corte de la realidad, una fractura del sentido aprendido.

Se banaliza el término cuando se lo menta ante un cambio de Gabinete, una

devaluación o el aumento los intereses bancarios.

La raíz indoeuropea que está en su núcleo, kreiz alude a un corte, desunión o separación. Es una frontera, un quiebre, una puerta por la que se pasa de lo previsible a una realidad inaprehensible, caótica y desbocada.

La crisis es un abismo donde desbarranca lo conocido.



**Autor: Gustavo Aquino**

Director de Schein de Argentina/Miembro de la Comisión Directiva de ADRHA  
gaquino@schein.com.ar

## ¿Cómo actuar en la crisis?

Corría el año 2003 y el gran Ernesto Gore presentaba El Conocimiento Colectivo en la Feria Internacional del Libro de Buenos Aires.

En su alocución dijo más o menos así:

*Recuerden... alguna vez habrán pateado un hormiguero, accidentalmente o no, no importa. Recuerden.*

*¿Qué hacen las hormigas?*

*¿Se aquietan y esperan a que un grupo selecto y pequeño de hormigas decida qué hacer?*

*No.*

*Se mueven, frenéticas, se chocan y comunican... lo hacen al tocar sus antenas.*

*En algún momento, esta maroma comienza a ordenarse y se ponen a reparar el hormiguero demolido o se llevan sus cosas adonde comenzar la construcción de uno nuevo.*

La primera lección que se extrae de esta metáfora es que ante la crisis hay que moverse. Con estupor, inseguridad y torpeza, pero moverse, contactarse con todos, explorar. Con este moverse se toman micro decisiones adaptativas cuyo feedback genera información sobre la nueva realidad. Como cuando se arma un puzzle, probando, intentando pieza por pieza se avanza hacia una totalidad.

La segunda lección es que hay que comunicarse. La información acumulada con el movimiento es comunicada e integrada en conversaciones que van generando un sentido compartido, alumbrando consensos. Así se llega a las macro decisiones, no por procesos individuales de unos iluminados, sino por un cierto convencimiento grupal que se da por acumulación de conversaciones.

## Nuevas realidades

Tal vez sea este invisible virus quien dé el empujón que necesitan las organizaciones para su transformación digital, para ser más ágiles y participativas. Tal vez entre las muertes producidas por el COVID 19 esté el paradigma taylorista, jerárquico y estamentario. Un paradigma tan viejo que es población de riesgo.

El modelo de liderazgo adaptativo de Ronald Heifetz entiende que en la crisis los líderes no se encierran a pensar estrategias sino que conversan, preguntan, escuchan.

El libro que presentaba Ernesto Gore con la parábola de las hormigas, postula el carácter dinámico de la construcción del conocimiento. Más que algo estático que reside en manuales y profesores, el conocimiento es algo que fluye en la interacción de las personas con la

realidad, con su contexto y como lo anticipa desde el título, colectivo. La esperanza nunca es vana, pontificó Jorge Luis Borges, por ello puede esperarse que la caída de los viejos paradigmas abra el camino para llegar a nuevos modelos más ágiles, más saludables, plenamente humanos.

Infectado y recuperado del COVID 19, el filósofo Paul Preciado confiesa:

*Lo primero que hice cuando me levanté de la cama, después de padecer el virus por una semana -que fue tan extraña y vasta como un nuevo continente-, fue hacerme a mí mismo esta pregunta: ¿Bajo qué condiciones y de qué forma podría la vida valer la pena ser vivida? Lo segundo que hice, antes de encontrar una respuesta, fue escribir una carta de amor.*



# TENEMOS QUE EMPEZAR A PREPARARNOS PARA EL FUTURO A PARTIR DE AHORA.



Autor: Paulo Sardinha

Presidente ABRH  
paulo.sardinha@abrhbrasil.org.br

Siempre es más seguro trabajar considerando dos dimensiones de tiempo...

La primera dimensión del tiempo es el presente, que implica las cuestiones más inmediatas. Y en este sentido estamos casi totalmente centrados en abordar esta crisis. Pero no podemos dejar de mirar al futuro. Independientemente de cuando tengamos una vacuna o medicamentos contra la COVID, el desarrollo y las consecuencias de esta epidemia serán inevitables y debemos empezar a prepararnos ahora para el futuro.

En estos días que lleva la crisis, hemos sido sorprendidos y nos enfrentamos a las más diversas rupturas que han interrumpido nuestros sueños, así como nuestros planes más realistas.

Y desafortunadamente, no vivimos en tiempos de transformación o nos movemos a un nuevo y mejor mundo... Es urgente que no desperdiciemos el aprendizaje que estas dificultades nos imponen.

Es un hecho que se han eliminado definitivamente muchas dudas sobre

la gestión de las personas, como el home office. Pero varias incertidumbres continúan desafiándonos.

Tenemos que organizarnos para concluir nuevos pactos, nuevas relaciones, nuevos contratos. Y tenemos que partir de tres ejes fundamentales: salud, educación y trabajo. Las consecuencias de esta crisis seguirán presentes durante mucho tiempo en estas tres áreas. Por ejemplo, no se trata sólo de restaurar los días en que las escuelas estaban cerradas. Las desigualdades entre los estudiantes han aumentado considerablemente debido al acceso desigual a la tecnología. Muchos ni siquiera han conseguido seguir estudiando y ya podemos identificar un posible aumento de la evasión escolar.

Mucho antes de esta crisis, una pregunta se repetía: ¿Cuál es el nuevo programa para el profesional de los Recursos Humanos?



Ciertamente, este nuevo programa de RR.HH. ya apuntaba a cuestiones que estaban mucho más allá de las paredes de las empresas. Las organizaciones ya estaban incorporando temas como la diversidad y la sostenibilidad.

El área de Recursos Humanos que dirigió las respuestas de las empresas a una crisis sanitaria tendrá que ocuparse ahora, por ejemplo, de la gestión de riesgos.

El papel del profesional de RR.HH. se amplía en este contexto y seguirá estando relacionado con las cuestiones que demanda la sociedad y que afectan a todos.

Varios profesionales de RR.HH. demuestran ser interlocutores bien preparados entre las organizaciones y la sociedad, las autoridades públicas y otros agentes. En parte, porque termina en la mesa del RR.HH. no sólo lo que ocurre dentro de las organizaciones, sino también mucho de lo que está más allá de sus fronteras. La velocidad del cambio, la revolución de los conceptos que antes de ser pacificados pasan por fuertes conflictos impactan a las organizaciones,

incluso a las más resistentes. La habilidad natural desarrollada por el rol de RR.HH. que permite mediar las circunstancias que implican la "naturaleza humana debe ser notada como una ventaja competitiva en el mundo de los negocios y no solo en las salas de entrenamiento o durante los períodos de evaluación de rendimiento.

En primer lugar, esta crisis amenaza la vida. Pero cuando la salud, la educación y el trabajo están en peligro, la productividad, la formación de liderazgo, la ética, la correcta competitividad, etc... también se ven amenazadas.

Así que la pregunta no es sólo cómo estamos pasando esta situación. Tampoco se trata sólo de cómo estábamos cuando llegó la crisis. Necesitamos urgentemente prepararnos y saber cómo estaremos más tarde.

Cualquier persona u organización encontrará mucha más dificultad para salir de esta crisis si insiste en buscar soluciones de forma aislada.

El problema es que los ejemplos de colectividad no son alentadores y tenemos que empezar a pensar en los grandes desafíos que se presentarán en 2021 y 2022.

Y así como los profesionales de Recursos Humanos han sido protagonistas para enfrentar esta crisis en el presente, estoy seguro de que estarán muy capacitados para empezar a pensar en el futuro.



# CULTURA Y EL REAPRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

HUMANIZANDO LAS INTERACCIONES,  
TRANSFORMANDO LAS TRANSACCIONES  
JUAN FELIPE CADAVID

LA GENERACIÓN DE LA NUEVA REALIDAD  
HUMBERTO QUIRÓS~VALVERDE

ENDOMARKETING: CÓMO LLEGAR AL CORAZÓN DE  
SUS COLABORADORES, Y ¿PARA QUÉ?  
SAHIRA HERRERA

# HUMANIZANDO LAS INTERACCIONES, TRANSFORMANDO LAS TRANSACCIONES



Si usted es un profesional de Recursos Humanos, seguramente estará de acuerdo conmigo en que una de las ganancias evidentes que trajo la pandemia, es que le dio a nuestro rol el empujón final para pasar de ser un área operativa altamente transaccional y de muy cuestionable aporte estratégico, a ser el área en la cual se posan todos los reflectores de la sostenibilidad y la continuidad del negocio. ¿O acaso alguien hace sólo un semestre atrás, se imaginaría que Presidentes, Gerentes y Directores Generales estarían brindando al menos, la misma atención y la misma energía a la Gestión de sus colaboradores que a sus campañas de mercadeo?



**Autor: Juan Felipe Cadavid**

Presidente CMC (Career Management Consultants)  
jcadavid@cmc.net.com

Ahora bien, la pregunta importante es: ¿Está usted y su área, preparados y conscientes de lo que se debe hacer para pasar a ser parte permanente de los inductores que generan valor en las organizaciones? Porque mi radiografía rápida es que nos llegó la oportunidad soñada y que toda la organización giró su atención hacia nuestra área, sin embargo, muchos de nosotros nos quedamos atrapados en proveer normas de bioseguridad, por demás calcadas de recomendaciones genéricas, pero estamos paralizados ante las preguntas de: ¿Qué cambios requerirá la arquitectura organizacional ante el reto de un Covid endémico que vino para quedarse? ¿Es mi estrategia de Gestión de Talento suficientemente resiliente para poder acompañar los movimientos esperados en mercado, consumidores y competidores que se avecinan? ¿Esa demostración de compromiso y entrega que nos dio nuestra gente durante los últimos meses, es sostenible en el tiempo, o ya tenemos parte del equipo desmotivado, cansado y sin claridad sobre el deber ser y la incertidumbre de los meses venideros?

Seguramente nos surgen muchas más, la mayoría de ellas sin respuestas, algunas que no queremos hacérselas porque nos hacen sentir impotentes, así que mejor huir, posponer u ocuparnos en tareas necesarias que nos distraigan de esa angustia que genera el tener poca o ninguna claridad sobre el futuro.

Desde mi punto de vista, una de las consecuencias más dramáticas que trajo esta pandemia, es que hizo explotar la creencia de que ya casi todo estaba inventado, de que como especie teníamos

soluciones para la mayoría de nuestros problemas, pero en especial, nos acabó con la ilusión de que teníamos certezas y control sobre el Pareto de situaciones que se nos presentaban en nuestra cotidianidad.

Sin embargo y aunque parezca una ironía, esta situación de frustración generalizada, era necesaria para podernos replantear, transformar y reinventar, ya que generará en muchos, la humildad para reconocer que, lo que sabíamos sobre RRHH ya caducó, que la gestión de personas en el futuro tendrá que armonizar de manera casi sincrónica el “high tech con el high touch”, es decir debemos humanizar las interacciones y tecnificar las transacciones, y, debemos además, reconocer que los líderes dejaron de ser esos Generales llenos de estrellas que movilizaban personas desde un tablero, pasando a ser esos soldados inspiradores que movilizan a sus “compañeros” desde el campo de batalla empresarial, poniéndose con ellos las botas, generando sinergias y equipos colaborativos, cercanos y humanos como hace mucho no ocurría. Ahora bien, a esta altura algunos estarán preguntándose ya, qué sugerencias o buenas prácticas podemos implementar para migrar a la nueva realidad y ser exitosos dentro de la misma, y aunque como es obvio, este artículo no pretende ser un recetario, porque entre otras no existen recetas, sí, podemos compartir algunos de los comportamientos organizacionales que están permitiendo a dichas organizaciones salir de la incertidumbre y movilizarse a acciones concretas que apoyen la estrategia y a las personas.

El primer diferenciador entre las nuevas áreas estratégicas de RRHH y sus antecesoras, es que el líder de dichas áreas, no se permitió quedar atrapado en el paradigma de que ante cualquier situación que implica la necesidad de disminuir los costos organizacionales, el primer afectado es el presupuesto del área y por tanto, no hay dinero para invertir en la gente. Ese líder de RRHH, asume con valentía la titánica tarea de convencer a sus pares y jefes de que invertir en personas no es sólo un buen negocio, sino que tal vez es hoy en día el negocio con el mejor ROI que puede acometer la organización, pero además es la inversión con mayor correlación estadística, con cualquier otra inversión, es decir que sin inversión en la gente, las otras inversiones o proyectos están hoy más que nunca huérfanas y destinadas a fracasar, porque no tienen posibilidad de éxito alguna si tenemos al factor humano de la organización entrando al síndrome del “burn out”.

Y ante la pregunta que imagino que están haciéndose muchos, de si efectivamente hay ejemplos de organizaciones que en el momento de escribir esta columna ya lograron hacer entender a sus financieros la importancia de liberar recursos para estas inversiones en gente, en medio de uno de los periodos de mayor restricción en inversiones que se recuerde, la respuesta es un categórico SI. Y las hay de todos los tamaños y sectores, nacionales y multinacionales, pero con algo en común, ese líder de RRHH asumió el costo político de que lo tildarán de loco y argumentó en los escenarios organizacionales como sin inversión agresiva en personas, estamos condenados al fracaso.

Lo segundo que vienen haciendo

esos pioneros de los RRHH 4.0, es entender que la cultura es el conector natural entre estrategia y personas, y que el clima organizacional es solo una resultante natural de dicha cultura. Y si nos animamos a definir cultura como aquella colección de hábitos y comportamientos que se evidencian en un grupo poblacional significativo de nuestra organización, pero que además emergen de manera natural y repetitiva en el tiempo, entonces entenderemos que hoy, esos líderes están sembrando en esa cultura organizacional las semillas de la cooperación, la comunicación, la agilidad organizacional y el aprendizaje continuo. Esos cuatro atributos culturales son vitales y casi obligatorios, ya que sobre ellos gravita cualquier especificidad o distinción que las empresas quieran hacer, pero sin estos difícilmente se crearán las conexiones neuronales que permitan hacer sinapsis organizacional en nuestra nueva normalidad.

El tercer comportamiento comúnmente observado en esas organizaciones es que resignificaron y repotenciaron el liderazgo, entendido este como una función organizacional más que como un rol, una responsabilidad, o una ganancia que viene inmersa en el nivel jerárquico de las personas en las organizaciones. Esas organizaciones entendieron no sólo la necesidad de hacer del liderazgo una condición innata y requerida para compartir la cadena de ADN organizacional, sino que, además, están apostando para lograr que el liderazgo sea coherente y parta del ejemplo, es decir del auto liderazgo, porque de lo contrario caeríamos en el viejo paradigma de “tus actos me gritan tan fuerte que no me dejan escuchar tus palabras”.

En este nuevo mundo refundado en 2020, donde el miedo, la incertidumbre y el agotamiento son emociones frecuentes en todos, el ver una función de liderazgo que armonice pensamientos, emociones y acciones, se convierte en un fuerte bálsamo para disminuir la fuga energética que trae la falta de control y permite generar cohesión frente a un propósito común.

Sin embargo, esta tercera iniciativa puede ser tal vez la más obvia, aunque también puede ser la más etérea, porque es algo de lo que ya veníamos hablando hace mucho tiempo, y eso puede hacer que la veamos como anacrónica u obsoleta.

Ahora bien, la función de liderazgo está más vigente que nunca, y además se complementa con varias otras necesidades alrededor de esa función, entre ellas:

- Lograr que emerjan los comportamientos de liderazgo natural que todos tenemos dentro, pero encauzándolos para no crear un caos y que más bien la orientación de esas energías tenga una misma dirección hacia el propósito organizacional.
- Entregar herramientas para que el diálogo y la interacción permitan a todos ser parte de la solución y no parte del problema, es decir concentrarnos en lo que nos une y no en lo que nos separa.
- Encontrar incentivos permanentes a la innovación, la creatividad y la mejora continua, orientando todo el actuar cotidiano en contestarnos “como si” en lugar de “porque no”.
- Vencer la tentación de evitar el conflicto para cuidar las relaciones. El Conflicto hay que incentivarlo, ya que es necesario

para ver otras opciones y salir de la zona de confort, lo que no es bienvenido es el ser conflictivos, el personalizar las diferencias, y la falta de herramientas comunicacionales que hacen que cualquier exposición de puntos de vista divergentes termine en una explosión de emociones y sentimientos de no aportan al trabajo colectivo y a la construcción de sinergias.

Obviamente estas tres prácticas no son las únicas que conducen a organizaciones 4.0, no son una receta infalible que nos van a llevar al Olimpo de los RRHH, ni pretende ser un dogma que hay que seguir con fe. Sin embargo, sí muestran una ruta, funcionan como un espejo en el cual me reflejo y permiten al menos presentar alternativas ante los tiempos con mayor incertidumbre y menor control que nos haya tocado enfrentar. De acá en adelante, el camino es particular e individual y puede recorrerse acompañados de personas que sirvan de tablero de resonancia para lo cual quedo a su entera disposición vía e-mail. Suerte en la travesía.



# LA GENERACIÓN DE LA NUEVA REALIDAD



Autor: Humberto Quirós~Valverde

Socio Fundador - neRHds Asesores en Recursos Humanos  
hquiros@neRHds.com

“Combinar el talento de los viejos sabios y el de los nuevos genios, será la nueva ventaja competitiva”

Domingo 15 de marzo. Regresaba a mi país Costa Rica, luego de un muy productivo viaje de negocios. Venía celebrando lo alcanzado y proyectando en mi mente; que lo mejor estaba por venir para el resto del 2020. Al salir del aeropuerto; quise saludar efusivamente a mi esposa y contarle todo de una sola vez. Para mi sorpresa, su mano se extendía hacia mí, mientras escuchaba por primera vez, la palabra cuarentena. Sin saber de qué se trataba, sonreí y pregunté ¿de qué estamos hablando? Su explicación me puso frente a las puertas de lo que estaba por venir al día siguiente.

El lunes temprano, en una importante reunión con un cliente, se me comunicaba que nuestro contrato quedaba en espera hasta nuevo aviso. Situación que se repitió durante el almuerzo con otro cliente y quien también nos pidió suspender nuestros servicios por 3 meses. El resto del día, el efecto dominó nos dejó únicamente con el 20% de nuestra facturación. Algo que por supuesto, no esperábamos,

Lo anterior puede sonar familiar para muchos, pero lo verdaderamente importante, no fue la pérdida, sino la forma en cómo reaccionamos y es lo que hoy nos ha permitido ser diferentes a los de aquel momento. Hoy somos parte de una nueva Generación, la Generación de la Nueva Realidad. Nueva Realidad, porque me rehúso a llamarle Nueva Normalidad. Muchas cosas seguirán cambiando más allá de lo normal.

Hace tres años, empecé a percibir; una extraña realidad. El mercado laboral empezaba a darle la espalda “a los nuevos viejos”. Personas de 40 años siendo desechadas por reclutadores jóvenes, sólo por ser “ya mayores”. Era el inicio de lo que hoy sufren los que pintan canas a pesar de que están en el mejor momentum de su vida, deseando aportar, demostrar su conocimiento y experiencia, utilizar la sabiduría que da el haberse caído, levantado y vuelto a empezar. Aquellos que esperan sólo una nueva oportunidad laboral para continuar.

Pero pareciera que a estos “Silver Surfers” como les llama, la excelente periodista y escritora española Raquel Roca, nadie quiere tomarlos en cuenta a pesar de que todavía tienen, demasiado que aportar. Y es que al explotar esta situación global que atravesamos, con ello también explotó algo que a mí personalmente me sorprendió. Cantidad de talento al frente de procesos clave en las organizaciones, preguntando por aquí y por allá, qué deberían hacer, cómo deberían actuar, cuáles eran las mejores decisiones. Por supuesto que a todos nos tomó por sorpresa,

pero es en este tipo de momentos, es cuando realmente vemos de qué están hechas las personas, qué tienen verdaderamente en su equipamiento. Lo que verdaderamente me sorprendió, fue ver una nueva generación que, sin importar su edad, levantó la mano y dijo presente. Jóvenes y no tanto, mayores y todavía más viejos, dijeron presente y sostuvieron empresas, negocios y aguantaron el embate de lo inesperado.

¿Quiénes fueron, cómo se llaman, de qué están hechos, que características personales y profesionales tienen, qué los llevó a actuar de la forma en que lo hicieron? Por qué vimos personas de 30 años dirigiendo equipos con miembros de 45 o 50 años. O bien, personas de 50 años interactuando con pares y grupos de 30 o 35 años, sin ningún obstáculo. Sí, ¿quiénes fueron y de dónde salieron?

Me correspondió hablar de ello en un Webforo (Conversatorio Virtual) organizado y dirigido para personas en paro laboral en Latam. La pregunta fue, ¿Quiénes deben regresar luego del distanciamiento social? Sólo la pregunta ya nos dejaba claro que no se refería a lo que hacíamos antes de lo ocurrido, sino a lo que deberíamos hacer a nuestro regreso. Y es que ya no seremos como antes, ya nada será como antes. Porque lo que hemos vivido estos meses, cambió radicalmente la forma en cómo veíamos el trabajo y al talento. Vimos de qué están hechas muchas empresas y de qué están hechos muchos colaboradores. Vimos a muchos no sentirse apreciados, empresas y colaboradores y eso fue duro para ambos.





Pero todo tiene su contraparte por supuesto y por eso quiero hacer referencia, con todo el gusto que me da, a los que sí la vieron, sí la sintieron y de una vez hicieron un cambio mental y de comportamiento y dijeron presente. Estoy hablando de los “Perennials”, nombre utilizado por primera vez en el 2016 por Gina Pell de la UC de Berkeley. Ella “acuñó el término Perennials para describir a personas de todas las edades en constante crecimiento y que continúan actualizándose, siempre relevantes y no necesariamente definidas por su generación. Esto incluye a los “silver surfers” y a personas que pasan los 35 años que deben forzosamente ir actualizándose no por la velocidad del cambio, sino por la urgente necesidad de estar todos actualizados para enfrentar los retos que se nos vienen en la Nueva Realidad.

Los Perennials no pertenecen a alguna de las Generaciones que ya conocemos, son una generación sin fecha de nacimiento. Son personas con una mentalidad y estilo de vida y forma de dar respuestas diferentes. Tienen enorme capacidad de adaptación y rompen todos los paradigmas. Son personas con habilidades diferentes.

Ellos son agentes de cambio no porque se adaptan, sino porque generan el cambio. Son innovadores y creativos, pero no generando ideas, sino proponiéndolas y ejecutándolas de una vez. Al no tener edad definida, son personas capaces de interactuar fácilmente y mantener relaciones interpersonales de alto nivel. Son personas abiertas, dispuesta y sobre

todo con un deseo y capacidad de aprendizaje enorme.

Lo anterior, lo anoto como parte de los aprendizajes que tuve en este tiempo, al compartir con Ana Eloísa Zúñiga Bonfante, Speaker y asesora empresarial, una actual exponente y promotora de los Perennials y de quien me atrevo a asegurar, su perfil como futuróloga por sus conceptos de avanzada. Ella con gran tino comparte que los Perennials, son “Una generación, sin género, sin edad, sin afiliación y sin pensar sólo en su posible aporte; fresco y renovador, sino que debe ser una generación laboral que estará reincorporándose a las organizaciones, para dar todo de sí y más, porque de seguro, no será la misma que la de antes del distanciamiento social”.

Tal y como lo anoto al inicio del artículo, esta es la última y más potente ventaja competitiva que pueden tener las organizaciones. Contar con una sola generación, sin que sean jóvenes o viejos, sino personas altamente motivadas por el logro, el trabajo conjunto y desarrollando soluciones.

En esta nueva fase, en esta Nueva Realidad, hemos aprendido mucho y hemos recibido muy claros mensajes, no los desperdiciemos. Organizacionalmente podría decir, que ya no hay talento obsoleto, sino que tenemos un talento renovado, listos todos como Perennials, para enfrentar la Revolución 4.0 y hacer que las cosas sucedan, alcanzando resultados más allá de lo esperado.

# ¡TENEMOS LA AUDIENCIA QUE USTED NECESITA!

Paute en nuestros **espacios digitales** y logre un gran impacto **publicitario y comercial** para su organización:



REDES SOCIALES



PÁGINA WEB



BOLETÍN EN EMAIL



REVISTA DIGITAL

Consulte por el portafolio de espacios:

+507 6613-8417 [info@fidagh.org](mailto:info@fidagh.org)  
[www.fidagh.org](http://www.fidagh.org)





# ENDOMARKETING

## CÓMO LLEGAR AL CORAZÓN DE SUS COLABORADORES, Y ¿PARA QUÉ?

Endomarketing es el arte de comprometer y conquistar al cliente interno.

Entendiendo que la motivación es una “puerta que solo se abre por dentro”, dependiendo de los motivos que cada uno trae, nadie puede en realidad motivar a nadie. Frente a esto, el endomarketing es una eficaz herramienta para lograr que esa puerta se “abra” desde dentro al crear un fuerte y positivo vínculo emocional entre la empresa y sus colaboradores. Esto fomenta la visión compartida, fortalece el compromiso y genera las condiciones para que los equipos den lo mejor de sí mismos.

Es marketing aplicado al interior de la organización, con impacto en el desempeño y en la generación de resultados.

**Son las personas las que hacen que las cosas sucedan!**



**Autor: Sahira Herrera**

Directora, Sahira Herrera Consultores  
Principal Consultant RBL Latinoamérica  
Consultora | Speaker | Coach  
sahira.herrera@yahoo.com

### ¿CÓMO FUNCIONA EL ENDOMARKETING?

El endomarketing funciona a través del alineamiento de tres elementos clave: comunicación interna, estrategias de mercadeo y herramientas de recursos humanos.

Si nos esforzamos tanto por atraer, captar y mantener entusiasmados a nuestros clientes externos, ¿cómo no hacer lo mismo por nuestros colaboradores? Ellos son nuestros embajadores por excelencia y sabrán conquistar a nuestros clientes externos en la medida en que arda en su corazón un compromiso profundo. En el endomarketing:

- Cliente = Empleado
- Producto = La empresa, sus valores, iniciativas y productos de RH
- Técnica de venta = Endomarketing
- Fuerza de venta = Líderes + RH
- Objetivo final = Engagement (compromiso)

### Claves para definir una estrategia efectiva de Endomarketing

**Alineada al negocio**

**Aproximación sistémica y transversal**

**Responde a la cultura que quieres construir**

**Consistente en el tiempo**

**Crea compromiso y conquista**



Fuente: Herrera S. (2015). Endomarketing, Convirtiendo a sus Colaboradores en Fans. X Congreso Internacional de la Asociación de Recursos Humanos Panamá (ANREH).





# DISRUPCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¡IDEAS PARA HACER QUE TRABAJAR EN CASA FUNCIONE!  
JULIO ZELAYA Y DAVID ULRICH

---

EL TELETRABAJO DURANTE LA CRISIS DEL COVID-19:  
UNA NUEVA REALIDAD PARA LAS EMPRESAS HAITIANAS  
GUERDY ST LOUIS FAUSTIN

---

LIDERAZGO DISRUPTIVO E INNOVACIÓN DIGITAL  
ROBERTO JOSÉ BRENES BALTODANO



# ¡Ideas para hacer que trabajar en casa funcione!

¿Cómo pueden los líderes empresariales y de recursos humanos gestionar los desafíos y encontrar oportunidades en la nueva realidad de trabajar en casa?

El COVID-19 ha sacudido al mundo entero. Estamos preocupados por la salud y la seguridad, y lloramos con los que lloran por sus seres queridos aislados o que no lograron sobrevivir.

En medio de esa sensación de pérdida y solidaridad, esta pandemia nos obliga a reconfigurarnos lo más aceleradamente posible. No deseamos sonar insensibles, pero esta nueva realidad plantea retos económicos y laborales alarmantes para quienes vivamos para contarlo. Así que es impensable detener nuestro enfoque hacia el desarrollo y la reactivación. En otras palabras, si no logramos visualizar y desarrollar opciones, la realidad nos arrastrará y no podemos permitir que eso suceda.

De primera mano, el trabajo se ha reacomodado. Frente al necesario distanciamiento social, urgente y obligadamente nos sumergimos en una modalidad de trabajo en línea, virtual, remoto, teletrabajo o como escogamos nombrarlo. El aislamiento, el cierre de centros corporativos y de oficinas por cuarentenas, la necesidad de refugiarnos en un lugar, la selección de negocios esenciales, todo esto está reinventando

dónde y cómo trabajamos.

Hace unos años, el SOHO (oficina individual, oficina en el hogar), se perfilaba como novedoso y reservado para cierta élite. Ahora, es una realidad dominante para casi todas las organizaciones.

Entonces, ¿cómo pueden los líderes empresariales y de recursos humanos gestionar esta nueva realidad laboral?

Muchos han ofrecido consejos administrativos y logísticos útiles: usar tecnología, encontrar un espacio para trabajar y manejar las distracciones. Además de estas valiosas recomendaciones, hemos examinado la literatura al respecto, entrevistamos a ejecutivos de negocios y de recursos humanos para adaptar los conocimientos del futuro laboral. Por supuesto, los temas logísticos y administrativos son ineludibles, ya que ofrecen orientación sobre cómo superar cuatro desafíos y cómo prestar atención a tres factores clave para una exitosa experiencia de teletrabajo. Trabajar en casa es realmente una herramienta para fortalecer el talento y el liderazgo, además de brindar respuestas a la crisis actual.



Autor: Julio Zelaya

Director de The RBL Group, Director LATAM,  
jzelaya@rbl.net



Autor: David Ulrich

Rensis Likert Profesor, Ross School of Business,  
Universidad de Michigan; Socio, The RBL Group,  
dou@umich.edu

## Cuatro desafíos y soluciones para trabajar en casa

Basándonos en las reflexiones de algunos colegas a quienes entrevistamos, vemos que algunos desafíos del trabajo en el hogar son: ¿cómo administro mi tiempo en el trabajo versus el tiempo con la familia?, ¿cómo me conecto con los demás?, ¿cómo construyo confianza y relaciones?, ¿cómo me aseguro de que mi trabajo se note? Veamos sugerencias valiosas:

- **1. Encontrar equilibrio vida /trabajo.** Trabajar en casa elimina los límites tradicionales y se genera la sensación de que se está mezclando todo. Es un reto trabajar mientras se intenta cuidar de los niños, especialmente cuando ellos también deben estudiar en casa, y se requiere disciplina para evitar distracciones como la televisión, el internet, las tareas domésticas y los asuntos familiares. Precisamente por eso, creamos los ambientes laborales, pero ahora debemos integrarlo todo. Los líderes deben alentar a los empleados que trabajan en casa para que establezcan normas y rutinas; por ejemplo, responder las llamadas dentro de ciertos horarios, encontrar un espacio privado para trabajar, diferente al que se usa para descansar, y priorizar las tareas que deben realizarse.
- **2. Superar el aislamiento laboral.** El aislamiento es una de las principales causas de mortalidad, y trabajar en casa, a menudo, distancia a los empleados entre sí. Los líderes pueden promover las interacciones entre los miembros del equipo con contactos frecuentes (correo electrónico, videollamadas), además de proporcionar asesoramiento y tutoría mediante seguimiento personal sobre el desempeño. Es importante alentar a los empleados a conectarse entre sí.

- 3. **Compensar la falta de comunicación cara a cara.** La confianza cognitiva y emocional a menudo proviene de interacciones cara a cara que son más difíciles cuando se trabaja en casa. Para compensar esta carencia, los líderes pueden hacer videollamadas grupales donde los empleados pueden mostrar su personalidad de alguna forma lúdica, por ejemplo usando alguna vestimenta especial, estableciendo nuevos ambientes o compartiendo momentos personales.
- 4. **Compensar la falta de visibilidad.** Los empleados quieren saber cómo les va y que se reconozcan sus contribuciones. Estos momentos de celebración, a menudo, ocurren a través de comentarios simples y casuales en la oficina, pero ya no se dan en el trabajo en casa. Los líderes deben establecer conscientemente mecanismos para celebrar el éxito en entornos remotos al compartir historias de éxito, ofrecer comentarios personales a los empleados, compartir las mejores prácticas y dar crédito a los empleados que ofrecen resultados. Las conversaciones de rendimiento positivo pueden ocurrir de forma remota y frecuente para ayudar a los empleados a sentirse visibles.

Cuando los líderes reconocen y enfrentan estos cuatro desafíos, los trabajadores remotos se sienten menos aislados, experimentan más conexión, por lo que aumentan su productividad y bienestar.



### Tres factores clave de éxito para el trabajo en casa

Existen empresas que han gestionado exitosamente el teletrabajo; por ejemplo: Best Buy, el gobierno de EE. UU., Yahoo! y Automattic. Analizando sus experiencias, hemos encontrado tres factores comunes de éxito que son clave para garantizar que los empleados se sientan parte de una cadena de valor. Estos tres factores son: creer (compartir significado), convertirse (aprender y crecer dentro de la empresa) y pertenecer (sentirse parte de una comunidad). Para fomentar estos ingredientes básicos es necesario tomar en cuenta tres aspectos:

- 1. **Coordinación.** Dividir un proyecto general en tareas específicas es importante para que un trabajador remoto puede centrarse en una asignación, que luego se combina con otras para dar forma al resultado colaborativo. Esta planificación de tareas requiere de un líder enfocado en empoderar y dar dirección a la fuerza laboral. La idea es que los equipos trabajen juntos para lograr un resultado que impacta a otro equipo. Esta cadena nos vincula a todos. Los líderes deben indagar constantemente qué están haciendo para asegurarse de trabajar como un equipo integrado.
- 2. **Comunicación.** Sin duda, los líderes necesitan comunicarse más aún cuando sus colaboradores trabajan desde casa. Esto significa desarrollar protocolos para mantenerse en contacto, tener reuniones virtuales, compartir aún más información y participar en comunicaciones formales e informales. Los líderes deben preguntar continuamente a los empleados qué tan actualizados están sobre lo que sucede en la organización y compartirles la forma en la que ellos encajan en dicha realidad.
- 3. **Cultura.** La identificación con la empresa es clave. Significa que la cultura comienza definiendo la marca, identidad o reputación de una organización. Para los trabajadores, esto significa asegurarse de que las promesas a los clientes: innovación, servicio, relaciones, se cumplan también internamente. Los líderes deben monitorear cómo se cumplen las promesas externas dentro de las relaciones laborales internas. Se pueden preguntar: “¿Qué tan bien estamos modelando lo que prometemos a nuestros clientes?” Las empresas que prosperan tienen un enfoque holístico para trabajar en casa. Al prestar atención a la coordinación, la comunicación y la cultura, los empleados se conectan con las creencias (significado y propósito), se disponen a convertirse (aprender y crecer) y desarrollan pertenencia (sentirse parte de la comunidad).

### Implicaciones del trabajo remoto para el talento, el liderazgo y la organización.

Creemos que los desafíos del trabajo remoto pueden convertirse en oportunidades para mejorar el talento, el liderazgo y la organización, lo que es determinante para responder a esta crisis. En RBL ([www.rbl.net](http://www.rbl.net)), recientemente hemos realizado academias de recursos humanos y liderazgo para empleados que trabajan en casa, con el objetivo de mejorar las habilidades personales y desarrollar capacidades de organización que favorezcan el tener éxito corporativo y personal en todo tiempo.

También hemos realizado proyectos de consultoría para recopilar datos y resolver problemas virtualmente. Finalmente,

nuestras medidas de indicadores de última generación, formuladas con información obtenida a través de métodos remotos, resultan valiosas para navegar en estos tiempos complejos. Esperamos contribuir contigo para ayudarte a mejorar el talento, el liderazgo y la organización del trabajo de tu fuerza laboral remota.

La pandemia del COVID-19 eventualmente disminuirá, pero las ideas sobre trabajar en casa trascenderán. Al enfrentar los desafíos y reconocer las oportunidades, podemos imaginar una nueva normalidad sobre dónde y cómo se realiza el trabajo con excelencia.



# El teletrabajo durante la crisis del Covid-19:

## una nueva realidad para las empresas haitianas

### Una estrategia ineludible durante la pandemia

El teletrabajo se ha apoderado de las empresas en Haití como en otros países. Su experimentación comenzó con un reducido número de organizaciones internacionales que desean ofrecer horarios flexibles a su personal técnico o gerencial, a pesar de que la legislación haitiana se refiere, exclusivamente, al trabajo a domicilio, concepto bastante diferente al teletrabajo que ni siquiera se define allí.

Pero, ante la necesidad de adoptar el distanciamiento social, reducir los efectos y asegurar la continuidad de las actividades, el teletrabajo, incluso sin un marco legal, fue adoptado por varios sectores, incluyendo instituciones financieras, emprendimientos, profesionales independientes como los psicólogos e, incluso, la administración pública.

Sin embargo, la observaciones que, habiéndose adoptado, muy rápidamente, para seguir la tendencia mundial, el teletrabajo no duró mucho. El modelo de negocio de la mayoría de las empresas se centra en interacciones directas y operaciones manuales, sin mencionar los problemas de infraestructura y las limitaciones socioeconómicas.

**Autor: Guërdy St Louis Faustin**

Vicepresidente SHAMARH  
saintlouisguerdy@gmail.com

La necesidad de una visión a largo plazo teniendo en cuenta la economía haitiana

El propósito de este artículo no es tratar los retos y experimentos a nivel global, ya que la red está llena de videos y guías de buenas prácticas, expertos informados que brindan asesoramiento en la gestión del teletrabajo y técnicas dirigidas a asegurar el equilibrio relacional entre la empresa y los teletrabajadores.

La pregunta principal es: ¿Cómo integrar el teletrabajo como estrategia a largo plazo en Haití?

Para ello, se ofrecen aquí algunas ideas sobre su aplicación más allá del contexto del Covid-19:

- Introducir el teletrabajo como una forma de organización del trabajo estableciendo un marco legal que lo defina, así como las obligaciones

### ¿Qué otra perspectiva se contempla con el teletrabajo?

Así como la crisis del Covid-19 fomenta un replanteamiento de la macroeconomía, también ofrece la oportunidad de pensar en el teletrabajo como una herramienta de gestión eficaz en las empresas y la aceleración del emprendimiento. El establecimiento de programas de educación digital por parte de organizaciones como las cámaras de comercio sería beneficioso para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), así como para los empresarios autónomos, al tiempo que impulsaría la digitalización de los servicios. A modo de ejemplo, podemos citar:

- El papel de una aplicación como

contractuales y las interrelaciones legales entre teletrabajadores, empresas y consumidores;

- Ofrecer un soporte técnico a las instituciones estatales a través de estructuras como la Sociedad Haitiana de Gestión de Recursos Humanos (SHAMARH por sus siglas en francés) y otras organizaciones competentes que trabajan en este campo para establecer un mapeo de oficios que se pueden realizar de forma remota y realizar jornadas de formación sobre el tema en beneficio de directivos y empresas.

Por lo tanto, este enfoque no solo podría integrarse en el plan de continuidad del negocio, sino también en el marco operativo normal de las instituciones.

“Fresha” en la promoción de salones de belleza y la construcción de relaciones con los clientes a través de Instagram.

- La relación que establece “Fiverr”, una incubadora virtual de empresas, entre los “Freelancers” y sus clientes.

Enfocado, desde esta perspectiva, el teletrabajo resulta ser una estrategia eficaz y rentable para las empresas y una herramienta que promueve la creación de empleo. Sin embargo, **es fundamental asegurarse que el teletrabajo, en su modelización, se adapte tanto al mercado laboral como a la cultura organizacional.**

# Liderazgo disruptivo e innovación digital

Autor: Roberto José Brenes Baltodano

Director Ejecutivo de Global Coaching School  
roberto@globalcoachingschool.com



El mundo ya cambió, ahora nos toca cambiar a nosotros, estamos viviendo lo que se ha llamado la "nueva normalidad", desde mi observador diría que lo que ha pasado es que la situación causada por la crisis sanitaria ha acelerado la caída de muchos paradigmas en las organizaciones, mismo que deja al descubierto la flexibilidad mental y apertura de los líderes frente a estos cambios sobre todos los relacionados con la aceleración digital, el home office y todo lo que involucra el repensar el modelo de negocios de la organización en este contexto.

La innovación digital en los modelos de negocios se convierte en un elemento clave de la estrategia de adaptación para algunas organizaciones y de sobrevivencia para otras, en este sentido el reto más relevante que la innovación digital plantea no son las inversiones en tecnología y todo lo que involucra en termino de los recursos requeridos para su implementación, el reto más relevante en este proceso es la apertura mental organizacional para abrirse al cambio, para cuestionar los paradigmas que forman la base de su modelo de negocios y la capacidad que tengan de gestionar el cambio, es claro entonces que el reto más relevante es la flexibilidad mental de los líderes de la organización para aceptar el cambio y liderarlo.



Estos cambios de paradigmas requieren nuevas formas y perspectivas de liderar, la flexibilidad mental y agilidad para navegar la incertidumbre se convierte en una competencia relevante para el nuevo liderazgo, es ahí donde un comportamiento disruptivo del líder se hace necesario, el liderar disruptivo implica entonces una competencia en la que este líder muestra un patrón de comportamiento que se ve reflejado en sus decisiones, acciones, estrategias para provocar cambios, romper esquemas, provocar rupturas que cuestionan el status quo, la zona de confort organizacional, las creencias y paradigmas que limitan a la organización sobre todo en momentos de cambios complejos.

Liderazgo es influencia dice John Maxwell, si hablamos de liderazgo disruptivo entonces deberíamos de evaluar en el

liderazgo la capacidad de influencia de generar, promover y liderar la disrupción de forma proactiva y positiva en la organización, cuestionar constantemente la zona de confort buscando la mejora continua, nuevas soluciones y formas de crear valor en la organización, ejemplos de liderazgo disruptivo son Steve Jobs, Bill Gates, Richard Branson o Jeff Bezos entre otros que podemos mencionar, podríamos escribir mucho sobre lo que cada uno de estos líderes han logrado en sus compañías y en las industrias donde operan, sin embargo me gustaría compartir contigo los elementos que podemos identificar de cada uno y los que basado en mi experiencia acompañando organizaciones como consultor y coach en diferentes países me parecen claves al momento de liderar la disrupción y la innovación digital que la nueva normalidad nos demanda.

Te invito a leer el presente artículo reflexionando como están presentes en tu organización los siguientes elementos del liderazgo disruptivo:

1. Inconformismo
2. Flexibilidad mental

## 1. Inconformismo

El inconformismo lo podemos definir como el comportamiento proactivo de líder que se traduce en la no aceptación del status quo, en la ejecución de acciones concretas que reflejan la búsqueda constante de la mejora continua de buscar nuevas soluciones, nuevas formas de trabajar, nuevos productos, nuevos servicios que permiten la innovación y el cambio como una variable que forma parte de las líneas estratégicas de acción de la organización.

Estamos hablando de un inconformismo proactivo, es decir que promueve como parte de la cultura organizacional la innovación, el cambio y la mejora continua en todos los niveles, lo que se reconoce, se premia y se impulsa.

Las organizaciones que tienen un ADN inconformista se anticipan y encuentra nuevas formas de agregar valor en sus operaciones diarias, un líder sinónimo de inconformismo es Steve Jobs, en su discurso de Stanford del 12 de junio del 2005 llamado: un canto al inconformismo, Jobs entre muchas cosas dijo dos cosas que quisiera compartir con ustedes, por un lado dijo en alusión

a su problemas de salud “nadie quiere morir” pero “es el agente de cambio de la vida. Elimina lo viejo para dar paso a lo nuevo”, igualmente menciona en su parte final “permanezcan hambrientos. Permanezcan descabellados”, la revolución y transformación que lidero Jobs en Apple creando una permanente inconformidad en la innovación de sus productos es el reflejo de la cultura de inconformismo que forma parte de su liderazgo, enfrentando fracasos, el despido de la empresa y su lucha por su vida.

Vale la pena entonces reflexionar ¿Qué elementos de inconformismo son parte de la cultura organizacional en tu organización, en tu liderazgo?, ¿Qué elementos de inconformismo vas a integrar en tu organización, en tu liderazgo en esta nueva normalidad?

Estamos hablando de inconformismo proactivo, no del inconformismo reactivo que es generado como respuesta a factores externos que ponen a riesgo a la organización y que literalmente obligan a la organización tomar acción o morir lentamente.

abrirse a las posibilidades que esta escucha genera.

Hay muchos ejemplos de flexibilidad mental que podríamos mencionar, uno que me parece apropiado mencionar es la apertura mental para el home office, algo que se ha convertido en tendencia, hoy incluso se menciona como algo nuevo, en realidad tiene décadas de ser practicado por muchas empresas y profesionales independientes, sin

embargo los paradigmas organizacionales se habían cerrado a esta posibilidad, muchas veces los cambios en las organizaciones y estilos de liderazgo se ven forzados por situaciones como la crisis sanitaria, para dar un ejemplo de lo planteado me encontré los siguientes datos interesantes, según un artículo de la BBC News del 2 de julio del 2020 antes de la pandemia se estimaba que en Estados Unidos apenas el 3.6% de los empleados usaban la modalidad de home office, en otro artículo ahora de INFOBAE del 17 de octubre del 2020 indicaban que un estudio del MIT comprobó que el 50.2% de los estadounidenses empleados trabajan desde sus casas, un cambio enorme en esta modalidad de trabajo remoto, este cambio obligado en las empresas ha tenido muy buena aceptación a nivel mundial y lo podemos confirmar según lo mencionado por FORBES México del 28 de julio del 2020 que afirmaba que el 80% de las empresas en estados unidos mantendrá el home office.

Estos datos son impresionantes, el cambio de paradigma en una acción reactiva de las empresas sigue confirmando y diciendo a gritos, “hay que abrir la mente a las posibilidades”, cuestionar la zona de confort que generan los modelos de negocios y forma de llevar los productos y servicios a los clientes, como diría Marshall Goldsmith con el título de su libro “Lo que te trajo aquí no te llevara allá”, en este libro el autor nos plantea la

reflexión de cómo los éxitos pasados en muchas ocasiones limitan la posibilidad de seguir cosechando éxitos en el futuro, dada la resistencia al cambio producto de la ilusión del éxito que no permite darse cuenta que “Lo que te trajo aquí no te llevará allá”.

Te invito nuevamente a reflexionar sobre ¿Cómo calificas la flexibilidad mental de tu organización y la tuya como líder?, ¿Qué espacios, acciones existen en tu organización y en tu liderazgo para promover la flexibilidad mental?

Podríamos elaborar una tesis filosófica conceptual incluso elaborar una fórmula matemática que modele los comportamientos del liderazgo disruptivo y como este se convierte en una llave para impulsar una cultura de innovación en las organizaciones, sin embargo toda la filosofía del desarrollo organizacional y fórmulas matemáticas van a descansar en como el mindset del líder incorpore la inconformidad y la flexibilidad mental en su estrategia y cultura organizacional, apliquemos el principio que nos plantea Leo Babauta en su libro “El poder de lo simple”, en este caso inconformidad y flexibilidad mental.

- ¿De qué te das cuenta con esta lectura?
- ¿Qué te llevas?
- ¿Qué acción mínima concreta piensas impulsar para promover/fortalecer el liderazgo disruptivo en tu organización?

## 2. Flexibilidad Mental

La flexibilidad mental la podemos definir como la capacidad que tienen los líderes para abrirse a los cambios, la cultura organizacional es el reflejo de los paradigmas de los líderes, para promover el cambio y la innovación, la flexibilidad mental es clave en este proceso, dado que es la que permite explorar posibilidades, la flexibilidad mental es la que permite a los líderes escuchar lo que dicen sus subordinados, escuchar lo que dicen los clientes y





# SISTEMAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

LA GAMIFICACIÓN Y SU USO EN E- LEARNING  
SERGIO TERTUSIO

---

CAMBIOS TECNOLÓGICOS, TRABAJO Y COMPETENCIAS DIGITALES EN TIEMPOS DE PANDEMIA Y POSTPANDEMIA  
MERCEDES ARGAÑA

---

DESARROLLANDO COMPENTENCIAS PARA LA NUEVA NORMALIDAD  
VIDAL FLORES

# La gamificación y su uso en e-learning

«Dime y lo olvidaré, enséñame y lo recordaré, hazme partícipe y aprenderé»  
(Confucio).



**Autor: Sergio Tertusio**

"Socio Director IFADESA "  
stertusio@ifadesa.com

Para crear capacitaciones y cursos online donde las personas aprendan de manera entretenida, es imprescindible aplicar la creatividad para lograr transformar la teoría como un desafío capaz de despertar la curiosidad y el espíritu competitivo, o el de auto-superación propio de cada persona.

## Aprender jugando

Está comprobado que el ser humano, al momento de elegir entre una tarea amigable que le ofrezca una recompensa atractiva, y una tarea tradicional que no le ofrezca nada atractivo; tiende a elegir la más amigable que le propone un desafío accesible a cambio de una recompensa que la considera útil para su vida.

Le surge en esa instancia el entusiasmo por sentir que por mérito propio obtendrá algo, quiere experimentarlo, lo que le despierta a su vez la sensación de que

es capaz de lograr nuevas metas y no estar preocupado por si fracasa ya que se trata de un juego. Este enfoque ayuda a motivar a la persona a experimentar el atravesar con mayor tolerancia el tan temido fracaso, ya que se trata de una propuesta lúdica y lejos de formalismos.

El enfoque tradicional unidireccional, de transmitir información de Capacitador-Alumno ya queda un poco obsoleto en esta era digital donde la atención y el interés son difíciles de captar.

Resulta que, en aquellas tareas planteadas como desafíos accesibles y amigables, se desprende algo familiar y cálido que remonta a lo más universal que existe, el juego. Surge allí una motivación jalada por las emociones y son éstas las que justamente desempeñan un rol fundamental al momento de captar la

atención y el interés del ser humano.

Cuando integramos el juego de forma óptima en la educación, se pueden obtener excelentes resultados para fijar la información nueva que se pretende enseñar.

## ¿Cómo motivar en la educación?

A la mayoría de los niños se les premia cada nuevo logro: el aprender a gatear, a caminar, a andar en bicicleta, el buen desempeño en la escuela, las tareas domésticas, etc. De adultos también, pero con otros matices.

## El juego en la vida cotidiana

El neuromarketing nos invita, y hasta nos seduce, a canjear premios al acumular cierta cantidad de puntos, a obtener descuentos si superamos un cierto monto, o pasar a otro nivel superior para tener más beneficios, que los consideramos prácticos, aceptamos el juego, el reto, la propuesta.

En el ámbito laboral mencionan: al mejor compañero del mes por desempeñar con creces ciertos valores de equipo; al vendedor más destacado. Se reconoce al presentismo abonando un extra al sueldo, etc.

Concursos del gobierno o de empresas privadas premian al proyecto más innovador y sustentable, en el ámbito de las Ciencias, Arte, Industria, etc.

Las APP de redes sociales, como Instagram «premia» a los posts más compartidos y guardados, dándole más visibilidad en la red, porque los considera como contenido relevante para la comunidad.



Los clientes de una marca la premian dándole su atención y feedback en las redes sociales por cada contenido de valor que comparte, o por cada campaña de concientización que lance; lo que para la marca se traduce en fidelidad de sus clientes y por ende un consumo asegurado y cierto prestigio.

Las APPS de entrenamiento físico rankean a cada usuario, según la cantidad de kms. recorridos, constancia y rendimiento con el objetivo de fomentar el bienestar lo que a su vez motiva a esa comunidad. Google con su «Local Guide» premia con insignias a la persona que colabora y brinda opinión de cada lugar geográfico que visita.

### El juego: desafío y recompensa

En todos los casos mencionados subyace el concepto de –juego– que invita a adentrarse a un desafío para llegar a un cierto objetivo que no se percibe como tal, sino como una recompensa, obtenida mediante diversión y compromiso con las reglas.

Motivar, incentivar a hacer algo a cambio de una recompensa práctica es lo que parece que da resultado, y es que dentro del juego están las emociones. Algunos utilizan el juego en el marketing; en las empresas; y otros en la educación, pero el objetivo siempre es el mismo: motivar a realizar una tarea a cambio de una recompensa que sea percibida como útil.

### Capacitadores innovan con la tecnología

Entonces, ¿cómo no aprovechar estos beneficios del juego y aplicarlos en la educación? Cada vez son más los capacitadores que aman la tecnología y quieren innovar en su profesión con ella y por ello comienzan a investigar lo de la gamificación.

Es importante aclarar que no toda fusión de juego y educación es –gamificación–. El sólo hecho de aplicar el juego en otro rubro no lúdico, no es gamificación, sólo es juego aplicado a lo cotidiano.

### ¿Qué es la gamificación?

Dicho lo anterior, podemos decir que la gamificación es lograr que, mediante el juego, la persona adquiera un conocimiento nuevo de manera divertida y teniendo la sensación de que aprendió algo útil para su vida.

La sensación de que obtuvo una recompensa subjetiva que perdurará en el tiempo porque fue aprehendida.

Foros de temas especiales premian con medallas e insignias a los usuarios con más posteos o respuestas útiles.

Cada vez son más los rubros que toman las ventajas y beneficios del concepto de –juego– para integrar a sus estrategias de comunicación y estimular el desarrollo de los talentos de las personas, fomentar el bienestar o el consumo, o el cumplir con normas de convivencia, etc. de una manera amigable, más accesible y divertida. Las aplicaciones son infinitas y en el ámbito de la educación es un terreno aun no tan explotado. Otros ejemplos de gamificación cotidiana.

### Gamificación en entornos virtuales

El concepto de –gamificación– puede causar confusión entre algunos capacitadores y es por ello por lo que su aplicación en entornos virtuales no siempre resulta sencilla. Se necesita de un poco de creatividad para darle una vuelta de tuerca a las herramientas de las plataformas virtuales de aprendizaje para que sirvan de soporte a la propuesta lúdica del contenido.

### Plataformas virtuales educativas gamificadas

En la actualidad existe múltiples plataformas, que se encuentran preparadas a estos efectos. Por ejemplo, la plataforma Educativa multi-idioma (<https://www.educativa.com/>) cuenta con herramientas que ayudan a crear un curso gamificado, como, por ejemplo:

- Insignias, que permiten premiar a los alumnos cuando alcanzan un cierto logro.
- Autoevaluaciones múltiple choice, unión de pares, etc. que permiten enseñar de forma divertida y autónoma.
- Alcance selectivo, que permite dar acceso a un cierto contenido sólo a aquellos usuarios que han completado ciertos contenidos.
- Informes de avance, para tener un seguimiento del estado de la formación de cada alumno.
- Visualización gráfica del porcentaje de avance en tiempo real, donde cada alumno conoce su avance y cuánto le falta para llegar al final. Y el capacitador también puede ver esto de cada uno de sus alumnos.
- Diferentes unidades de contenido

Para aquellos capacitadores que buscan iniciarse en el aprendizaje mediante el juego, gamificación, existen opciones básicas pero efectivas como:

- Crucigramas: clásico pero efectivo para fijar conceptos.
- Trivias: juego de preguntas y respuestas con diferentes recompensas.

para ir utilizándolas a modo de capítulos dentro de un storytelling donde cada unidad sea un capítulo de una historia que implique un desafío al alumno, que le brinden como aprendizaje, ese concepto que se requiera que aprenda, pero de una manera amigable.

- Compatible con contenido SCORM, si ya tienes un contenido SCORM desarrollado, por ejemplo, con Articulate Storyline (sopa de letras, juegos de ahorcado, etc.), puedes añadirlo al contenido del curso que tengas.

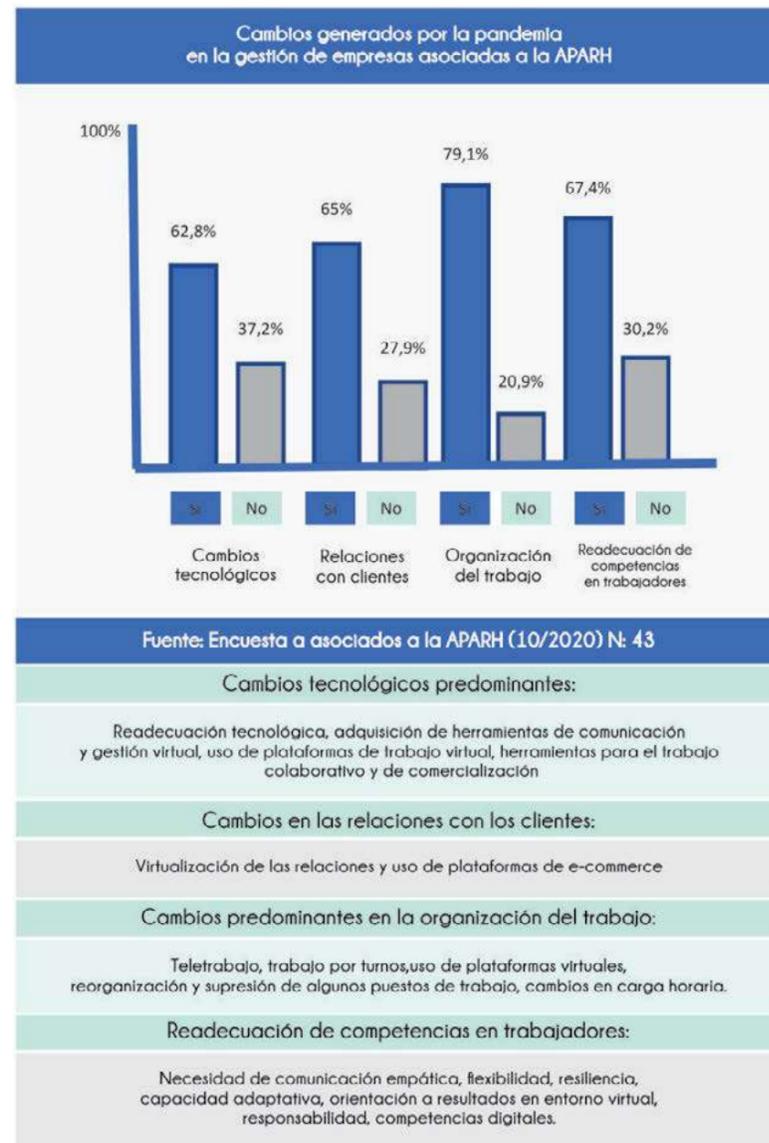
Agradezco muy especialmente a Cecilia Mohni (Argentina) por su colaboración directa en la redacción de este artículo y su tarea de investigación permanente. En resumen, para lograr un curso gamificado exitoso y que los alumnos aprendan de manera entretenida, es requisito tener creatividad para transformar la teoría dentro de desafíos que despierten la curiosidad y el espíritu competitivo o de autosuperación de cada alumno. La buena noticia es que todo esto se puede crear fácilmente en la actualidad.

¿Te unís al reto de gamificar tus contenidos?

# Cambios tecnológicos, trabajo y competencias laborales en tiempos de pandemia y pospandemia

La pandemia por COVID-19 generó efectos aceleradores en los planos socioeconómico y digital (por supuesto, en la gestión de las empresas), además de reformas estructurales y de las innovaciones necesarias. Incluso, se refiere su poder de acelerador de la propia historia<sup>1</sup>.

Estos procesos de aceleración se sitúan en América Latina (AL) sobre retos internos ya presentes antes de la pandemia y que persistirán después de que acabe: desigualdad, alta informalidad de la economía, servicios públicos con alcances limitados (protección social, salud y educación), brechas digitales, restricciones fiscales, necesidad de un mayor control de la corrupción y un relacionamiento público-privado más dinamizador.



**Autor: Mercedes Argaña**

Miembro del Consejo Directivo de APARH /  
Docente Investigadora  
internacionales@aparh.org.py

El análisis focalizado en la situación de las empresas y del empleo en nuestros países muestra espacios socioproductivos y laborales muy heterogéneos, con una economía informal significativa: alrededor del 51% de las personas trabajadoras en Latinoamérica lo hacen en la informalidad (OIT, 2020a). En Paraguay, casi dos tercios de los trabajadores son informales y más del 60% de las MiPyMEs opera en la informalidad (BID, 2020).

A pesar de esta heterogeneidad, una necesidad común es el desarrollo de estrategias de inclusión socioeconómica, formalización y políticas de desarrollo productivo con enfoque de género<sup>2</sup> para afrontar los problemas de empleo, inestabilidad y desprotección laboral que la pandemia ha traído consigo, además de requerir de una institucionalidad esencial para desarrollarlas (OIT, 2020b).

Como tendencias en curso —cuya evolución está por verse—, por un lado, nuestros países están ante un proceso de desindustrialización prematura y de «servicificación» de la industria manufacturera que implica que se están utilizando más servicios como insumos

en la producción de bienes (servicios incorporados) y que se prestan más servicios vinculados a los bienes (servicios integrados) a los clientes (Beylis et al., 2020, p 52). Por otro lado, hay un aumento creciente del sector de servicios, que ya es el principal empleador en las economías de América Latina y el Caribe (60% de la población laboral activa) y que seguirá siendo la principal fuente de creación de empleo en el futuro<sup>3</sup>.

La incorporación de nuevas tecnologías es una tendencia constante en todas las áreas. Estas incorporaciones son cada vez más relevantes, ya que mejoran el desempeño de los procesos productivos, reducen costos y aumentan la calidad y la capacidad de respuesta rápida en los procesos de comercialización. Así, aquellas empresas que sigan utilizando tecnologías más antiguas tendrán que actualizarse para mantenerse competitivas.

En cuanto al futuro en general, la estructura de la economía de AL está cambiando y los requisitos para el crecimiento de la productividad dentro de los sectores están aumentando. También cambian las demandas de competencias y cualificaciones en el mundo del trabajo. Al respecto, el creciente uso de tecnologías digitales en el trabajo lleva a una creciente automatización de las habilidades manuales y rutinarias.



Ocupaciones intensivas en tareas manuales rutinarias se desplazan, entonces, hacia otras más analíticas o cognitivas y tareas interpersonales no rutinarias (Beylis et al., 2020).

Por lo tanto, la digitalización está generando una mayor demanda de habilidades complejas, cognitivas y de tipo transversal. Además de las competencias digitales, son muy importantes el grupo de competencias denominadas “transversales o blandas”, referidas a aspectos cognitivos (lectura, escritura, matemáticas) y socioemocionales (orientación al cambio, orientación al aprendizaje permanente, adaptabilidad, comunicación efectiva, trabajo en equipo, solución de problemas, entre otras) (OIT, 2020b, pp. 11-12).

Coincidente con estas tendencias, en estudios previos ya se había identificado que las habilidades con bajo riesgo de automatización son aquellas relacionadas con la capacidad

de comprender conceptos complejos, aprender de la experiencia, adaptarse a nuevas situaciones y, en general, resolver problemas utilizando el pensamiento crítico, y que las habilidades interpersonales y socioemocionales no rutinarias estaban en aumento. Estas abarcan la determinación o la perseverancia para terminar un trabajo o lograr una meta a largo plazo, trabajar en equipo, puntualidad, organización, compromiso, creatividad y honestidad (BM, 2016).

En este desafiante escenario socioeconómico regional y local, la educación continua sigue siendo el medio más eficaz para que las personas puedan afrontar los cambios tecnológicos y de gestión en el empleo. La inversión en las personas para desarrollar las competencias requeridas en este momento debe ser una prioridad para los responsables de formulación de políticas y de gestión de organizaciones.

<sup>1</sup>Tal como expresa el doctor Richard Haass en una entrevista de la BBC (Pérez Salazar, 2020).

<sup>2</sup>Un aspecto crucial a considerar es la incorporación y/o permanencia de las mujeres en el mundo del trabajo, debido al escenario más pesimista y a las menores oportunidades que presentará el mercado de trabajo o porque los servicios educativos y de cuidado se han visto alterados, generando mayor peso de las responsabilidades familiares en ellas. Además, las mujeres están sobrerrepresentadas en algunos de los sectores de actividad gravemente afectados por esta crisis como, por ejemplo, los servicios de hotelería y restaurantes, servicios sanitarios, educativos y el servicio doméstico (OIT, 2020).

<sup>3</sup>Para acceder a un análisis más detallado de la situación de cada país, entre ellos Paraguay, se recomienda leer el Informe “ALC Post COVID-19 Retos y Oportunidades” del BID, disponible en: <https://publications.iadb.org/es/alc-post-covid-19-retos-y-oportunidades-para-paises-del-cono-sur>

Fuentes consultadas:

Banco Mundial (2016), Informe sobre el desarrollo mundial 2016: Dividendos digitales, cuadernillo del “Panorama general”, Banco Mundial, Washington DC. Licencia: Creative

Commons de Reconocimiento CC BY 3.0 IGO

Beylis, G., Fattal Jaef, R., Morris, M., Rekha Sebastian, A. y Sinha, R. (2020). Efecto viral: COVID-19 y la transformación acelerada del empleo en América Latina y el Caribe. Estudios de América Latina y el Caribe. Banco Mundial. doi:10.1596/978-1-4648-1638-3. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

BID. (2020). ALC Post COVID-19. Retos y oportunidades para países del Cono Sur.

OIT. (2020a). Panorama laboral en tiempos de la COVID-19: Impactos en el mercado de trabajo y los ingresos en América Latina y el Caribe.

OIT. (2020b). Panorama laboral en tiempos de la COVID-19: Formación profesional en respuesta a la crisis y en las estrategias de recuperación y transformación productiva post COVID.19.

Pérez Salazar, J. C. (22 de abril de 2020). Coronavirus: ¿qué significa que “la Historia se esté acelerando” por la crisis provocada por la pandemia? BBC. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-52314527>

# TODOS LOS ÚLTIMOS MIÉRCOLES DEL MES TIENES UNA CITA

## CON LOS ENCUENTROS DIGITALES DE GESTIÓN HUMANA

### FIDAGH\_@NLINE

#### AGÉNDATE Y PARTICIPA

Inscríbete desde nuestras redes sociales:

    [www.fidagh.org](http://www.fidagh.org)

 FIDAGH



# Desarrollando Competencias para la nueva normalidad

De pronto, las plataformas de videoconferencias como Teams, Zoom, Meet, entre otras, se volvieron nuestras principales herramientas para continuar nuestra vida laboral y seguir unidos con nuestro equipo. Al inicio las usábamos de manera temerosa, pero de pronto comenzamos a descubrir la variedad de opciones que nos ayudaría a hacer más eficiente el forzoso trabajo remoto. Adaptamos un espacio en nuestra casa, buscamos la mejor ubicación para la cámara y comenzamos a consensuar con nuestras familias los horarios, a fin de, por ejemplo, evitar interrupciones durante reuniones. Comenzaba así, los primeros aprendizajes, desarrollando una nueva competencia que no estaba en nuestros planes.

Esta experiencia que estamos viviendo en la actual pandemia mundial no estaba

escrita ni en las mejores casuísticas de las más prestigiosas universidades de negocio. Nos hemos convertido en los nuevos personajes de un programa en vivo construyendo lo que será nuestra nueva forma de vida laboral y personal.

Hoy más que nunca, las áreas de recursos humanos a través de los equipos de capacitación son claves para incorporar nuevas competencias en los colaboradores, preparándolos para enfrentar exitosamente las nuevas necesidades que el consumidor exige, y así garantizar la continuidad del negocio.

El nuevo consumidor se volvió más digital, lo que tardaría 10 años en ocurrir, se aceleró en 8 meses, por lo cual el e-commerce creció exponencialmente y las empresas no han estado preparadas para abordar de forma correcta esta nueva necesidad.

Aquí planteo, desde mi experiencia las competencias que deberán desarrollarse y priorizarse para ayudar a los colaboradores y las organizaciones acelerar su adaptación a este mundo que ya cambió y según especialistas, aún estamos a medio camino para que todo pase.

**Autor: Vidal Flores**

Gerente Corporativo Grupo F / Director APERHU  
vfloresb@efe.com.pe

**Propulsor del Cambio:** Los especialistas dicen que el COVID fue el principal propulsor del cambio en las empresas. Por lo tanto, vivir adaptándonos y proponiendo cambios en la organización serán valores claves para replantear la gestión del negocio y apostar por la sostenibilidad.

**Enfoque al cliente:** Hoy más que nunca, si todo el equipo de la organización no tiene claro hacia donde enfocar sus esfuerzos y la base con la cual se construye toda la estrategia, probablemente la supervivencia del negocio esté en peligro. Enfocar una cultura de customer centric es clave para alinear a todas las personas en una organización.

**Pensamiento Digital:** Si antes la mayoría se trasladaba para comprar un producto o servicio, hoy la mayoría de las transacciones de compras se están haciendo vía las plataformas de e-commerce de los grandes retailers, por lo cual los colaboradores deben estar preparados para usarla, orientar y generar conversiones de ventas. Esto involucra conocer de nuevas tecnologías y

de redes para llegar a más consumidores.

**Agilidad:** Esto no significa rapidez. Significa simplicidad para hacer más fácil la vida del colaborador o del cliente. La base de la agilidad es la empatía, para adaptar todo nuestro proceso considerando la voz del cliente.

**Innovación:** Sin duda, hoy los que tenemos la posibilidad de estar trabajando hemos implementado nuevas acciones en nuestra gestión que antes no estaban pensadas. Ideas disruptivas e innovadoras en la gestión comercial y de personas son necesarias para un mundo que cambió. Quien no la tiene, caerá en la limitación que lo hará desaparecer.

**Resiliencia:** Si algo hemos aprendido hasta este momento, es a sobreponernos ante un ambiente totalmente VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo). La capacidad de salir airoso en un ambiente volátil e incierto ha sido claves y nos ha dado un nivel de adaptabilidad que permitirá sobresalir en ambientes más complejos.

Sin duda, hoy más que nunca tenemos que invertir en capacitación y plataformas tecnológicas que ayuden a facilitar el desarrollo de las nuevas competencias para nuestro negocio, una combinación de material bien estructurado, muy visual y simple deben ser la base para transmitir contenidos que permitan enganchar a los colaboradores, que conecten y despierten el interés por seguir aprendiendo. Las plataformas virtuales llegaron para quedarse y tenemos un gran desafío para encontrar las grandes ventajas para maximizar el desarrollo de las nuevas competencias que la pandemia dejó.

La capacitación en nuevas competencias debe generar cambios de comportamientos, estos deben generar un mejor desempeño de las personas y de los equipos para lograr finalmente mejores resultados para las empresas. Si no lo hacemos ahora, probablemente se convierte en nuestra principal limitación para enfrentar la nueva realidad.

**¿Cuándo quieres comenzar?**

# RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL



SIN ÉTICA NO EXISTE LA RSE  
**CHRISTY LUCIANO**

---

UNA NUEVA MIRADA AL CUIDADO DEL MEDIO  
AMBIENTE: CASO L'ORÉAL  
**VIRGINIA GARDA**

---

GENERACIÓN DE VALOR ÉTICO Y SOCIAL PARA LOS  
GRUPOS DE INTERÉS DE LAS EMPRESAS A RAÍZ DEL  
COVID-19  
**MARÍA ISABEL MARTÍNEZ**

# SIN ÉTICA NO EXISTE LA RSE

Autor: Christy Luciano

Directora de Comunicaciones Corporativas y  
Sostenibilidad/ARS Universal  
chluciano@universal.com.do



Despidos masivos de empleados, al tiempo que registran utilidades extraordinarias. Destrucción de los recursos naturales y una inminente catástrofe climática. Trabajo infantil y violaciones a los derechos humanos. Corrupción. Sobornos. Prácticas discriminatorias y abusivas con colectivos específicos. ¿Qué tienen en común estos temas? Están vinculados a la sostenibilidad, responsabilidad social empresarial (RSE) y a la ética en los negocios, temas que generan cuestionamientos y cada vez acaparan la atención.

Pero antes de abordar el concepto de la ética y la propia RSE, conviene mencionar a Milton Friedman, quien hace casi 60 años escribió la obra "Capitalismo y libertad". En un par de páginas que dedicó a la RSE señaló que la única responsabilidad social de las empresas es incrementar las ganancias y que el principal grupo de interés a atender deben ser los accionistas. En ese momento la RSE era una nueva corriente que comenzaba a surgir, y que los impactos sociales y medioambientales no eran temas prioritarios. La historia, a través del tiempo, nos ha demostrado lo errado que estaba Friedman. Sorprende más que en pleno siglo XXI existen empresas que priorizan sus beneficios y disfrazan su comportamiento con programas de acción social o mera filantropía. Este modo de actuar es cortoplacista y pasa por alto todo lo que se pone en juego al no atender la ética empresarial, como por ejemplo la reputación.



Pero, volviendo al título de este artículo, la RSE, como es bien conocida, va más allá de lo que exige la ley e incluye acciones en favor de su gente (empleados, clientes, proveedores, accionistas), la sociedad y el medioambiente, así como una gestión ética y transparente del negocio. Mientras que, la ética tiene que ver con el ethos, con el carácter con el que se forjan las personas y las organizaciones, con los hábitos que adquieren para actuar de una forma excelente y desde la convicción de que hacerlo así es el deber ser, independientemente de las consecuencias legales o sociales que esto conlleve. Pero también tiene que

ver con el sentido de justicia, de darse cuenta de que la actividad empresarial genera impactos (positivos o negativos) y que las organizaciones tienen una obligación moral que no deben eludir.

Entonces, ¿qué es lo mejor que una organización puede hacer? Priorizar en la ética y desarrollar un sistema que le permita demostrar que la responsabilidad social no es solo un discurso, sino que es un compromiso real y sostenible para cuando lleguen las situaciones difíciles, crisis o contingencias, pueda actuar de la manera correcta y generar valor.

Algunas buenas prácticas con las que debe contar una organización que se considere socialmente responsable son:

- Convicción de la alta gerencia de que el desempeño ético es fundamental. Esto permeará en la cultura empresarial, será respetada, valorada, modelada y transferida por sus miembros.
- Políticas de cumplimiento, que contengan reglas claras y precisas de las acciones que son intolerables para la organización.
- Formación y capacitación en temas éticos, apoyados de un código de ética y mecanismos de denuncias ante situaciones irregulares.
- Evaluación de desempeño que incluya las competencias deseadas y valore la forma en que se alcancen los objetivos del negocio.
- Contratación que vele por los aspectos éticos, tanto del personal como de proveedores.
- Autoevaluación bajo la norma ISO 26000, que permite diagnosticar los niveles de integración de la RSE en el negocio, detectar las fortalezas y áreas de oportunidad, y hacia dónde debe encaminarse para lograr una gestión socialmente responsable.

En resumen, la RSE es el resultado de la conciencia ética de las personas y de las organizaciones que la ejercen y se refleja en todas las acciones básicas, operación diaria y tomas de decisiones. Una organización, independientemente de su tamaño, debe saber que, sin ética, no existe la RSE.

“La responsabilidad social no es solo un discurso, sino que es un compromiso real y sostenible”



# Una nueva mirada al cuidado del medio ambiente



En los tiempos que corren podríamos pensar que es una nueva mirada a partir de la situación actual, pero esa mirada comienza hace años. Ya que el rol de las empresas cambió drásticamente, en los últimos años. Las expectativas de los stakeholders y la aceleración de los desafíos ambientales y sociales, las ha llevado a comprometerse con políticas de desarrollo sustentable que consideren aún más, el impacto ambiental y social de sus actividades.

Para las empresas más enfocadas en el tema, incluida L'Oréal, esto condujo a mayores transformaciones: a partir de 2009, el Grupo decidió reducir el impacto ambiental de sus actividades industriales y, en 2013, lanzó su programa de desarrollo sustentable; el

cual fijó objetivos para fines de 2020. Este año redoblando compromisos y conforme aumentan las preocupaciones ambientales y sociales, nos lanzamos a una transformación más radical, con nuevos compromisos a 2030.

La crisis por el COVID-19 no ha alterado nuestros compromisos. Por el contrario, ha fortalecido nuestra determinación. Durante la crisis sanitaria, demostramos nuestra continua solidaridad hacia nuestros stakeholders, empleados, proveedores y consumidores.

Es así entonces que "L'Oréal por el Futuro" manifiesta la visión, la misión y las responsabilidades que asume para cumplir los desafíos que enfrenta el mundo.



Autor: Virginia Garda

Directora de RRHH, L'Oréal Uruguay  
virginia.garda@loreal.com

programa de transformación interno, con medidas cuantificables, para limitar el impacto de todas nuestras actividades sobre la biodiversidad, el agua, el clima y los recursos. Impulsamos a los miembros de nuestro ecosistema comercial, apoyándolos en la transición hacia un mundo más sustentable.

Creemos que es responsabilidad nuestra incluir a clientes, proveedores y consumidores en nuestro proceso de transformación. Es importante dejar que nuestros consumidores tomen decisiones de compra que coincidan con sus valores. Es por esto, que lanzamos un etiquetado ambiental y social, que comienza con nuestra marca Garnier. Esto les permitirá a nuestros consumidores evaluar el impacto de los productos que quieren adquirir y tomar decisiones de compra informadas y sustentables.

Por último, contribuimos a resolver los desafíos del mundo, atendiendo las necesidades sociales y ambientales urgentes.

Con estos nuevos objetivos queremos provocar el cambio, comprometiéndonos más que nunca con el medio ambiente y con la sociedad. Así también invitar a todos nuestros stakeholders, invitarlos a todos Uds. a ser parte de este cambio, el cambio que el mundo necesita y a tener esa nueva mirada que aporte a los objetivos de desarrollo sostenible poniendo cada uno un poquito de sí.

Cuando se habla de las actividades de una empresa, ya no es suficiente reducir su impacto ambiental con los objetivos que se "auto establecen". Nuestro compromiso es garantizar que nuestras actividades respetan los límites planetarios, es decir, lo que puede soportar el planeta, según lo que han determinado las ciencias ambientales. Hemos definido una lista de objetivos cuantificables para todas nuestras actividades, lo cual limitará nuestro impacto sobre la biodiversidad, el agua, el clima y los recursos.

Más allá de la transformación de nuestro modelo comercial, hemos decidido contribuir con los cambios ambientales y sociales que enfrenta el mundo. Por este motivo, L'Oréal destinó 100 millones de euros para la regeneración de los ecosistemas y el desarrollo de la economía circular, y 50 millones de euros para apoyar a las mujeres en situaciones de vulnerabilidad.

Nuestros compromisos para 2030, marcan el inicio de una transformación más radical. En primer lugar, nos transformamos a nosotros mismos y respetamos los límites planetarios. Estamos implementando un nuevo



# GENERACIÓN DE VALOR ÉTICO Y SOCIAL PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LAS EMPRESAS A RAÍZ DEL COVID-19

Conciencia ética de las organizaciones

Toda empresa debe ejecutar sus operaciones bajo el paraguas de la ética, generando valor económico y social que contribuya al desarrollo humano de los grupos relacionados con ella.

El avance de perspectiva de los empresarios, en el marco del Covid-19, se logra propiciando oportunidades para el desarrollo de conciencia social, descubriendo la utilidad que tiene ser socialmente responsable. Esto permite afianzar la reputación de la marca de su negocio y generar impacto social, contribuyendo al desarrollo del país en forma integral. Igualmente, a nivel individual, fortalece la seguridad personal y jurídica e impulsa a alcanzar el valor de la trascendencia.

Comprender los tangibles de este cambio de visión facilita transitar hacia los intangibles del desarrollo humano y la creación de capital social, lo que significaría desarrollar una conciencia moral aplicada en la vida y por ende en

la empresa como modelo de vida.

En continuas oportunidades escuché al profesor Víctor Guédez expresar a sus alumnos de postgrado que no existe un sitio más poderoso que el lugar de trabajo. En ese sentido, los gerentes líderes deben concientizar que son importantes agentes de cambio. La gerencia de hoy es una gerencia hacia los valores, donde el líder representa diferentes roles (técnico, humano, profesional y social) y la empresa se muestra como una poderosa vía de transformación de los individuos que la integran y las comunidades humanas donde impacta.



Autor: María Isabel Martínez

Directora de la Junta Directiva AVGH.  
maria.isabel.martinez@wendysve.com

Por eso es que los líderes de gestión humana somos fundamentales en este proceso.

Partiendo de la premisa de no actuar mal, hacer el bien, ser mejor y hacer mejor al otro, cada escalón positivo significa un desarrollo de conciencia que podemos plasmar en un plan de formación integral corporativa.

Por otro lado, la situación actual nos obliga. El mundo se detuvo y hay que reaccionar para hacer cada espacio de vida mejor, tanto para nosotros mismos como para quienes nos rodean y futuras generaciones. Esta coyuntura de transformación está en nuestras manos: fortalecer a las empresas (el tejido social de prosperidad económica) y hacerlas responsables con su obligación para el desarrollo de conciencia en el cuidado de la vida y el ambiente humano.

El mundo daba señales de contagios desde el 2002, como podemos observar en la gráfica presentada en la reunión del COFTAH eLearning Octubre 2020 por el Ing. Pedro Torres, pero solo lo atendieron muy pocos. Hoy, los agentes de cambio social reaccionamos y entendemos que nuestra misión es multiplicar programas de desarrollo social en ámbitos de mejora personal, económica, moral y ambiental, necesariamente a través de los empleados, relacionados con la empresa y comunidades adyacentes.

En definitiva, la empresa será sostenible en la medida en que armonice la urgente necesidad de crear condiciones para fortalecerse económicamente, con la responsabilidad de propiciar conciencia en todos los grupos de interés (personal, familiar y comunitario), asegurándose de llegar hasta un rango de 5 kilómetros, para contribuir en la preservación de la salud y el medio ambiente.

La empresa es realmente poderosa para llevar a cabo transformaciones y el papel del líder de gestión humana en ella es primordial en este momento de transformación.



Fuente: Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades - CDC <https://www.cdc.gov/spanish/>

## 57 años de FIDAGH Tres regiones y un desafío en común Por el Consejo Consultivo de FIDAGH



La Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH) se fundó el sábado 16 de noviembre de 1963 (bajo el nombre de Federación Interamericana de Administración de Personal, por sus siglas FIDAP) en el ámbito del llamado “Primer Congreso de Administración de Personal”, en Santiago de Chile.

Los países del área sur que participaron de este hecho fundacional fueron –por orden alfabético– Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay, y cuatro países más de Latinoamérica.

Del texto del acta que da origen a la institución surgen varios objetivos (bajo el título de conclusiones) que merecen, entre otros, ser destacados: “difundir” el conocimiento y la “capacitación” sobre los ámbitos que constituyen los aspectos epistemológicos y prácticos del “quehacer” de esta gestión.

Para el año 1994, la organización contaba con una afiliación de 12 asociaciones nacionales, y la estructura organizacional, además del Directorio Ejecutivo, contaba con dos regiones: Área Norte y Área Sur. En la primera estaban Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú, Venezuela y República Dominicana que apenas estrenaba su ingreso; en la segunda: Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay. Dos años después,

en octubre del año 2001, la Asamblea General de Lima, Perú, tomaba decisiones que habrían de marcar un antes y un después en la historia y contribuirían, significativamente, al gran crecimiento alcanzado en todos los renglones de la entidad, incluyendo el cambio del nombre a Federación Interamericana de Asociaciones Profesionales para la Gestión Humana, que luego, en el año 2003 en República Dominicana, se reajustó a la denominación actual. También, se creó una nueva área geográfica, la Centro Caribe, buscando mayores niveles de eficiencia en las acciones de apoyo a las Asociaciones Miembros. El rápido crecimiento de esta nueva región ha permitido que actualmente, cuente con la participación de las asociaciones nacionales de Costa Rica, Guatemala, Haití, Nicaragua, Panamá y República Dominicana, con una destacadísima participación en todas las actuaciones de FIDAGH. En el presente, la región Centro Caribe sirve de soporte a la FIDAGH coordinando su principal oficina y sede legal en Panamá y con el secretariado ejecutivo permanente que se realiza desde la República Dominicana.

El área norte, transformada en área Andina, está conformada en la actualidad por cinco Asociaciones Nacionales Miembro, de Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

FIDAGH no sólo ha permanecido activa durante 57 años, con destacada participación en la WFPMA donde ha alcanzado la presidencia en cinco ocasiones, sino que además, conforme al desarrollo y preeminencia de la Gestión Humana, ha sido capaz de renovarse, fortalecerse y expandirse conforme los nuevos tiempos, haciendo significativos aportes a la integración, la innovación y el rol protagónico de la profesión en favor de los profesionales de la disciplina, de las empresas, los países y la región. Si como ya se ha demostrado por múltiples investigaciones y participaciones, la profesión que practicamos es “el principal motor de cambios y jugador estratégico de los negocios e instituciones”, la FIDAGH es una guía para su conducción, una pauta para definir las tendencias y un generador de energías para mantener viva la pasión por la gente y su felicidad. Para la época de la constitución de la federación, se consolidaban la profesión del “relacionista industrial” y la función de la administración de personal, con el propósito de ayudar a humanizar la producción industrial en masa, a partir de la adopción de los modelos de la burocracia organizacional y la división funcional del trabajo, en el marco del diálogo social. En el lapso de estos 57 años, nuestra profesión ha transitado por dos revoluciones industriales, la llegada de la tecnología y la globalización económica. Durante ese periplo, nuestra federación ha sido conducida por líderes de dos generaciones de profesionales, quienes

asumieron el reto de contribuir e impulsar el desarrollo y perfeccionamiento de las prácticas de gestión de personas, en la medida que evolucionaron los modelos productivos y disciplinas gerenciales.

La Cuarta Revolución Industrial impone un nuevo reto a los profesionales de gestión humana de Latinoamérica. Un escenario que nos enfrenta con la convergencia de la disrupción tecnológica y la indetenible entrega del testigo en la conducción de la FIDAGH a la emergente generación de la era digital, con la responsabilidad de mantener al ser humano como el actor protagónico del Mundo del Trabajo. La sociedad en general no es consciente del verdadero valor de la educación, ni se percata que la educación no recibe la atención que cabría esperar en una democracia.

Por ello FIDAGH además de su objetivo de formación en su campo específico tiene, indirectamente, un objetivo más amplio que consiste en coadyuvar a la educación y formación de las personas, lo que contribuye al afianzamiento de los regímenes democráticos y a la elevación cultural, económica y social de los ciudadanos. La “educación continua” es la que permite a los seres humanos mejorar la calidad de vida y acceder a mejores niveles de bienestar. Es responsabilidad de todos los integrantes de FIDAGH “perseverar” en este objetivo. En últimas palabras: “tenemos el deber de diseminar conocimiento”.

Autores: Ex presidente FIDAGH



Carlos Aldao  
1993-1995  
Argentina



Eladio Uribe  
2001-2003  
República Dominicana



Paul Rosillón  
2005-2007  
Venezuela

Compilador:



Fernando Ariceta  
2011-2013  
Uruguay

## XII CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA ASOBOGH - Bolivia

Por primera vez en la Historia de ASOBOGH (Asociación Boliviana de Gestión Humana), se llevó a cabo de manera virtual, la décima segunda versión del CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA.

En nuestro primer Congreso virtual, presentado por ASOBOGH y organizado por BPO Center y Human Value, participaron 12 speakers internacionales y 2 invitados nacionales, con la participación de más de 300 participantes, entre Consultores, Gerentes Generales, Gerentes de áreas, Ejecutivos y Analistas del área de Gestión Humana, de más de 70 empresas bolivianas.

El mundo ha cambiado y en este nuevo contexto, el tema presentado en nuestro Congreso se denominó: Resiliencia y transformación cultural: reinventándonos para el Alto Desempeño.

Por primera vez en un evento en Bolivia tuvimos la participación de Dave Ulrich, considerado como el padre de los Recursos Humanos modernos con el

tema: Preparando a Recursos Humanos para la Transformación.

Además de un panel con líderes de importantes empresas bolivianas que hablaron sobre las expectativas del rol y manejo de los que gestionamos el talento, en estas épocas de crisis.

Se incorporaron en el programa visiones, contenidos y mucha práctica. Es así, que Gerentes de Talento Humano del Banco Galicia, Napse, Walmart de Argentina e Itacamba de Bolivia, compartieron sus prácticas de transformación y resiliencia cultural.

Destacamos y agradecemos la importante presencia de Leyla Nascimento, Past President de WFPMA, World Federation of Personnel Management Associations, y de Aida Josefina Troncoso, Presidente de la FIGADH, Federación Interamericana de Gestión Humana, quienes tuvieron una importante intervención con una mirada latinoamericana y mundial sobre el rol de la Gestión del Talento Humano en la “nueva realidad”.

En este importante encuentro se vivió una experiencia de aprendizaje basado en las propuestas de expertos internacionales y nacionales, en temáticas como “La productividad del Talento en Bolivia” a cargo de Pablo Mendieta (Bolivia), “Resiliencia Organizacional” a cargo de Fernando Véliz (Chile), “Cultura Accountability: Acelerador del Alto Desempeño” a cargo de Pepe Villacís (México), “Estrategia en Innovación” a cargo de Marcos Urarte (España), “Gestión del Desempeño: de la evaluación anual a un sistema de conversaciones poderosas” a cargo de Erica Reynoso (Argentina), “Liderazgo Consciente” a cargo de Eduardo Azpiroz (México), “Del mundo VUCA al Liderazgo HAKA, a cargo de Norbert Monfort (España), “Agile en RRHH ¿Cómo reinventamos el área?” con Agustina Verni (Argentina), “Impulsando la Transformación Cultural”, a cargo de Francisco Loscos (España), “¿Transformación? Empecemos con Recursos Humanos”, con Christian Bernal (Argentina), Teletrabajo ¿Por qué funciona en algunas compañías y fracasan en otras?, a cargo de Ernesto Uscher (Colombia), Resiliencia: motivadores que te movilizan”, con María Fernandez (España) y “Preparing Hr for transformation, con Dave Ulrich (Estados Unidos).

El Directorio de ASOBOGH y BPO Center como Organizadores, tuvimos el desafío

de dar continuidad al Congreso anual y es así como, en tiempo de pandemia, nos atrevimos a ser ejemplo del tema que nos unió en nuestro Congreso: Resiliencia y Transformación. El Congreso de Gestión Humana de Bolivia no se detuvo y más bien la pandemia aceleró nuestro compromiso con la transformación a través de una puesta en escena digital. Consideramos que el tema definido para el Congreso: Resiliencia y transformación cultural: reinventándonos para el Alto Desempeño, permitirá a las áreas de Gestión Humana tener un concepto más claro sobre lo que es Resiliencia y el rol del área como agentes de cambio en la Transformación Cultural.

Estamos en un momento crucial. Durante los dos días y medio de Congreso, facilitamos un espacio de actualización y reflexión, donde abordamos temas que hoy están en la mesa de decisiones como parte de la estrategia de las empresas, tales como: la motivación, la resiliencia, el accountability, el teletrabajo y el nuevo rol que tiene el líder de Recursos Humanos, como agente de la transformación cultural.

“Solo a través del desarrollo y la actualización permanente, encontraremos las herramientas que nos permitirán Reinventarnos y Prepararnos para el mañana.



En la semana del 21 al 25 septiembre se realizó en Argentina el XVI Congreso Anual de Recursos Humanos, organizado por ADRHA. A pesar de las dificultades del contexto, la complejidad y la incertidumbre respecto a la salud, la economía y el empleo, ADRHA decidió enfrentar el desafío y convocar un Congreso 100% online, para reflexionar acerca de qué estamos aprendiendo de la crisis que atravesamos, cuáles son los nuevos desafíos y oportunidades y cómo reinventarnos, ya sea nosotros como nuestras organizaciones.

Más de 650 inscritos, de todo Latinoamérica, se reunieron en cinco jornadas para ver a más de 40 panelistas distribuidos en 12 ponencias.

El Congreso ADRHA 2020 “De Aprendizajes Tecnologías y Oportunidades. Desafiando Realidades HR en la Nueva Era”, convocó a los principales referentes de HR en el mundo -Marc Effron, Herman Aguinis y Dave Ulrich- quienes intercambiaron ideas y perspectivas de futuro con referentes locales, se analizaron las nuevas tecnologías y su impacto en la gestión de talento. Se contó con la participación de destacados colegas argentinos residentes en el exterior quienes analizaron cómo fue vivir la crisis en los headquarters. Las relaciones laborales han jugado un papel clave durante la pandemia. Con la presencia de un panel de especialistas europeos, y otro de actores sociales nacionales, ADRHA propuso analizar el futuro y el contexto que se avecina. También se dedicó un espacio a la diversidad y cómo el teletrabajo impactó sobre la temática de género. La gestión de

organizaciones dedicadas a la salud fue abordada como experiencia de transformación y adaptación ágil a través de la presentación de tres casos públicos y privados. El abordaje de la gestión de emociones se encaró a través de un panel dedicado a la resiliencia indagando cómo se puede salir fortalecido de momentos cruciales en nuestras vidas personales y organizacionales.

En resumen, el recorrido por los paneles nos permitió reconocer cómo se aceleró el uso de soluciones tecnológicas y la transformación digital, el impacto en nuevos estilos de liderazgo, en formato remoto, basado en la confianza y con foco en la persona, innovación, agilidad y modos colaborativos. La necesidad de comprender y anticiparnos al contexto como variable de supervivencia y éxito. Y la prevalencia de nuevas competencias asociadas a la simplicidad, la flexibilidad y el aprendizaje rápido y continuo.

El XVI Congreso ADRHA nos mostró cómo las áreas de gestión de personas pusieron en sus espaldas la crisis y tuvieron una oportunidad única de demostrar el valor que pueden aportar a la gestión del negocio en las organizaciones.



El pasado 27 de agosto, la ABRH Brasil realizó el CONARH - Edición Especial Digital, con el tema “Resignificar es necesario”, presentó soluciones innovadoras y compartió prácticas de excelencia para la comunidad de Recursos Humanos y profesionales relacionados con la Gestión de Personas. Tuvo una duración cerca de 10 horas de duración y 14 conferencias, la iniciativa contó con más de 20 nombres nacionales e internacionales. Debido al impacto de la pandemia, la 46a edición presencial del CONARH se llevará a cabo entre el 19 y 21 de abril de 2021.

Entre algunos de los destacados, António Damásio, profesor de Neurociencia, Psicología y Filosofía en Dornsife y director del Instituto de Cerebro y Creatividad de la Universidad del Sur de California; Andrea Márquez, vicepresidente de RR.HH. - Sudamérica en Bunge; Murilo Gun, profesor de creatividad y fundador de Keep Learning School; Rodrigo Santini, líder nacional en Marketing y Misión Social de Ben & Jerry´s Brasil; Carolyn Taylor, fundadora y presidenta de Walking the Talk; Danielle Arraes, vicepresidenta de HR Brasil y Latam en Puratos; y Dave Ulrich, cofundador y director del The RBL Group.

## Panamá se sumó a la revolución de aprendizaje digital con CONANREH2020

La Asociación Nacional de Profesionales de Recursos Humanos de Panamá, ANREH, realizó su XV Congreso Anual de Recursos Humanos, CONANREH2020.

Bajo el tema Visión 360°: Gestión Humana sin Límites, los conferencistas y contenidos de este evento se enfocaron en cuatro áreas temáticas: Competitividad, Productividad, Cultura Organizacional e Innovación. Se realizó los días 6, 13, 20 y 27 de octubre, CONANREH2020 ofreció a sus participantes 7 conferencias magistrales, 20 talleres interactivos y un panel inspirador como cierre.

Se tocaron temas como:

- Transformación Organizacional - Nuevas prácticas que toda empresa debe incorporar
- Teletrabajo y Productividad:

Estableciendo prácticas que generan resultados  
- El Líder como responsable de la cultura organizacional y la prevención del burnout

Fueron parte del menú de conocimientos que compartieron nuestros conferencistas, quienes son líderes organizacionales multidisciplinarios (CEOs, VPs de Gestión Humana, Líderes de Experiencia de Clientes, autores de libros y pensadores de futuro).

Nuestros talleres son ofrecidos por los principales exponentes del mercado en organizaciones como ADEN International Business School, INCAE Business School, Transiciones, IFADESA, Ventiv Solutions International, Vale Panamá by Sodexo, Boomerang, Micrisoft, Giobs y Vuca Latam.

“...quede gratamente impresionada, no sólo por la calidad de los speakers e invitados, sino también por la plataforma que están utilizando que nos permitió a los participantes vivir una experiencia completa desde la comodidad de nuestras casas.” Dijo Erika Mitre, Líder de Gestión Humana de 3M y participante de CONANREH2020 después de su participación en el primer día del congreso.

Tanto como Carmen Sealy de Broce, Presidenta de ANREH como Julio

Mosquera-Stanziola, Presidente de CONANREH2020, coinciden en que Recursos Humanos como profesión “no sólo se ha vuelto más relevante que nunca, sino que ha evolucionado” y que ... “Tenemos que prepararnos, reinventarnos y mantenernos actualizados y ágiles.” CONANREH2020 tiene la misión de proveer conocimientos, estrategias y apoyo que contribuirán con el desarrollo de los gestores de talento y al engrandecimiento de la profesión en Panamá y la región.

## ABRH Brasil realiza el encuentro “Desafíos de la gestión de personas en el mundo”

El 17 de noviembre, de 10h a 17h, ABRH Brasil realizará el evento digital “Desafíos de la gestión de personas en el mundo”. El encuentro virtual tiene como objetivo debatir y comprender cómo los gerentes de personas enfrentan este desafiante escenario en las grandes empresas del mundo y cuáles son las estrategias de relaciones humanas para superar los obstáculos impuestos.

La iniciativa es una oportunidad para difundir y discutir aprendizajes, tendencias, formas de anticipar y soluciones para mitigar lo que más preocupa a los líderes en este momento. Con el chat disponible para interacción con el público, el evento está segmentado en cuatro pilares de contenido:

- Desafíos de la gestión de personas en todo el mundo
- Agilidad y transformación digital
- Nuevas formas de trabajar (Gig Economy)
- Gestión de cambios y crisis

Con vagas limitadas, la inversión es de R\$ 69,00 para los miembros de ABRH Brasil y de R\$ 119,00 para los no miembros. Se puede obtener más información llamando al +55 11 3124-8850 o por WhatsApp al +55 11 94512-8872.

## V CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA – APARH - VIRTUAL “APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, INNOVACIÓN Y LIDERAZGO VUCA”



Autor: Freddy Fernández

Miembro Comisión Directiva APARH  
buenaspracticas@aparh.org.py

Buscando contribuir a la comunidad de profesionales y a las empresas, con herramientas y conceptos innovadores para esta nueva realidad, la Asociación Paraguaya de Recursos Humanos, desarrolló el 16 de octubre su primera versión virtual del “V CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA” denominado “Aprendizaje Organizacional, Innovación y Liderazgo VUCA”

De esta actividad participaron más de 300 profesionales y estudiantes, invitados especiales, y autoridades locales e internacionales, entre las que destacamos la presencia de la presidenta de la FIDAGH, Sra. Aida Josefina Troncoso, quien tuvo a su cargo la apertura del evento con las palabras de bienvenida.

El contenido del Congreso sobresalió por los temas de alta relevancia sobre la Gestión de Personas, rediseñados para el momento que estamos viviendo y con exponentes de primer nivel, tanto locales como de la región. Entre los diversos temas presentados, resaltaron las siguientes reflexiones:

La coyuntura nos posiciona ante el clásico dilema entre conservación y cambio. Este cambio de estado supone una ocasión única para capturar el momentum. Cambiar para adaptarse y constituir un estadio mejorado se basa en atrapar oportunidades con agilidad. La capacidad adaptativa se está convirtiendo en una propiedad necesaria para las organizaciones en tiempos de disyunción.



El Agilismo entendido como la capacidad de un sistema de cambiar de dirección de manera rápida y flexible para hacerse cargo de las nuevas demandas del entorno y aportar valor, irrumpe en esta nueva modalidad. Esto requiere innovación, experimentación, confianza, aprendizaje e inteligencia colectiva, entre otros. Se trata de “ser agile” antes que “hacer agile”.

En un mundo VUCA que cambia permanentemente, atravesando por nuevos paradigmas de desarrollo de talento, nuevas necesidades de las personas que acompañan nuevos estadios de conciencia más evolucionados, con modelos organizativos más horizontales que hackean el paradigma de la organización jerárquica, y con el imperativo de potenciar la experiencia de los colaboradores nos lleva a cuestionarlos, pensar desde otra perspectiva y diseñar un nuevo modelo de organización con la persona en el centro.

No todas las empresas tienen el mismo tipo de experiencia y necesidad, pero todas atraviesan el mismo reto de transformación. El objetivo es el mismo para todos: SALIR REFORZADOS Y FORTALECIDOS DE ESTA PANDEMIA.

# Reflexión...

Por Eladio Uribe

Las grandes decisiones están listas cada día, esperando que alguien las requiera, las exprese, complete, tome y ponga en marcha, a partir de una idea o una necesidad. Después, se deberá contar con suficiente valentía, competencia y sagacidad para enfrentarse a cada una de las variables que se irán sucediendo mientras desarrollamos los elementos que nuestro accionar implica, hasta obtener los resultados e incluso, superar con creces la meta propuesta. Es el preciso tiempo para producir un gran salto, asumiendo la responsabilidad de tomar decisiones en situaciones muy distintas a las acostumbradas. Nunca hubo mejor oportunidad de reanalizar pormenorizadamente las distintas variables que inciden en la situación actual, buscar asesores, involucrar a todo tu equipo dándole la oportunidad de expresarse y sentirse más útil, lo cual se convertirá en un valor agregado para la organización y la comunidad donde operamos. Ahora bien, si sientes que no puedes hacer la transformación y prefieres seguir a la manera de siempre, recuerda que otros tomarán tu cuota, levantarán la bandera y seguirán adelante. El instante de parar a esperar que pase el autobús de la suerte, ya pasó. El que quiera avanzar deberá ponerse de pie emprendiendo el viaje de inmediato y a toda velocidad.



Past President de FIDAGH  
eladiouribe@icloud.com



# CRONOGRAMA DE CONGRESOS ANM'S

## MODALIDAD VIRTUAL

Asociación	Fecha	Nombre
URUGUAY - ADPUGH	12 DE NOVIEMBRE	XXIV CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA: MÁS HUMANOS QUE NUNCA
ECUADOR - ADGHE	26 Y 27 DE NOVIEMBRE	“XXVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA CONECTANDO CON NUESTRO PROPÓSITO: LA VIDA “
COLOMBIA - ACRIP	1, 2, 3, Y 4 DE DICIEMBRE	3er. ENCUENTRO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA Y SOSTENIBILIDAD

# DIRECTORIO DE ASOCIACIONES

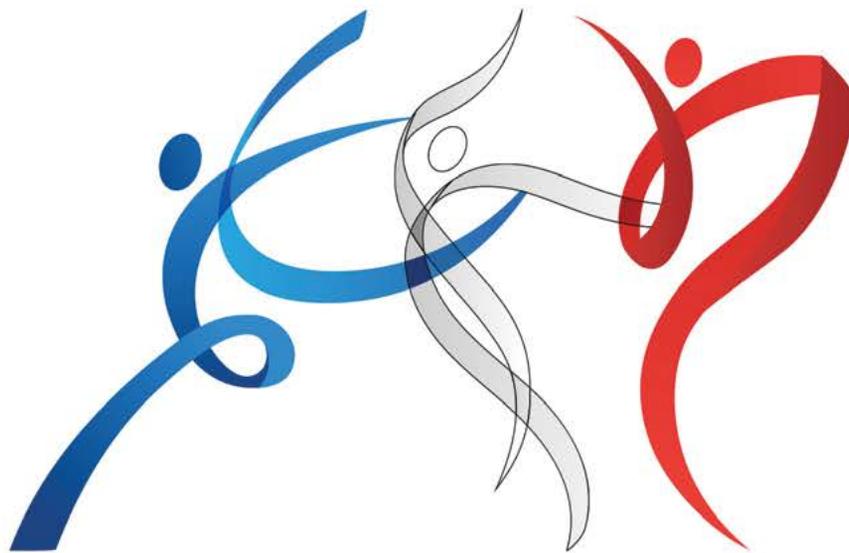
## MIEMBROS FIDAGH

		Presidente: José Manuel Aggio   <a href="http://www.adrha.org.ar/">www.adrha.org.ar/</a>
		Presidente: Oriana Hoyos   <a href="http://www.asobogh.com/">www.asobogh.com/</a>
		Presidente: Paulo Sardinas   <a href="http://www.abrhbrasil.org.br/">www.abrhbrasil.org.br/</a>
		Presidente: Juan Carlos Ramírez   <a href="http://www.acripnacional.org/">www.acripnacional.org/</a>
		Presidente: Randall Gonzalez   <a href="http://www.acgrh.net/">www.acgrh.net/</a>
		Presidente: Neyda Iglesias   <a href="http://www.adoarh.org/">www.adoarh.org/</a>
		Presidente: Lucia Ojeda   <a href="http://www.adghe.com/">www.adghe.com/</a>
		Presidente: Eloisa Diéguez de Fonseca   <a href="http://www.agh.gt/">www.agh.gt/</a>
		Presidente: Jonel Charles
		Presidente: Karla Parrales   <a href="http://www.aerhnic.org/">www.aerhnic.org/</a>
		Presidente: Carmen de Broce   <a href="http://www.anrehpanama.org/">www.anrehpanama.org/</a>
		Presidente: Gladys Paiva   <a href="http://www.aparh.com/">www.aparh.com/</a>
		Presidente: Carlos Rojas   <a href="http://www.aperhu.pe/">www.aperhu.pe/</a>
		Presidente: Daniel Paredes   <a href="http://www.adpugh.org.uy/">www.adpugh.org.uy/</a>
		Presidente: Judith González   <a href="http://www.avgh.org.ve/">www.avgh.org.ve/</a>

# CIGEH 2021

XV Congreso Nacional De  
Gestión Humana (ADOARH)

UN EVENTO HECHO A TU RITMO



## LA GENTE:

---

### El Ritmo de la Organización

XXVI Congreso Interamericano De  
Gestión Humana (CIGEH)

