TALENTUM LATAM

Edición N° 15 I Junio 2021

La Transformación Laboral: UN RETO

PARA EL MUNDO

www.fidagh.org

FIDAGH

Sumario

04 **Editorial** Aida Josefina Troncoso — República Dominicana

06 **Directorio Ejecutivo FIDAGH**

08 **La Transformación Laboral: Un reto para el mundo** Lisellotte Ortega — Panamá

Transformación Digital: El futuro del trabajo

12 **El Covid el pavimento del mundo digital... Y su repercusión en el mundo de las empresas** Luigi Valdéz — México

16 **Reajustando las velas** Sergio Méndez — Guatemala

20 **Caracterizando los Escenarios e Impactos de la Revolución Industrial 4.0** Paul Rosillón — Venezuela

Transformación de la Formación: Nuevos modelos

32 **Enfrentando los retos de la formación en el Mundo Digital. Caso: ADEN University** Nicolás Ramirez / Raimundo Diaz — Panamá

34 **La Disrupción de los Entornos Educativos Virtuales: Factor Innovador para las Organizaciones** Lorena A. Reyes M. — Venezuela

Transformación Legal y de la Bioseguridad

40 **Derecho Laboral 4.0 “Reaprendiendo las relaciones laborales”** Randall Gonzalez — Costa Rica

48 **La nueva realidad en el Bienestar Laboral de las personas** Yazmina de Vega Ariza — Colombia

Transformación Cultural y de Persona

56 **La disrupción también ha llegado a la gestión de las personas** Marcos Urarte — España

66 **Repensar el bienestar en un mundo disruptivo Estudio Global de Tendencias en Capital Humano de Deloitte 2021** Sofia Calderón — Costa Rica

70 **La efectividad del colaborador en modo remoto** Jorge Orta — Panamá

72 **Transformación de la gestión del talento en las empresas, una cuestión de supervivencia** Albert Cañigueral Bagó — España

82 **Noticias FIDAGH**

86 **Eventos ANM’S**

91 **Reflexión** Eladio Uribe — República Dominicana

92 **Cronograma Congresos ANM’S**

93 **Directorio de Asociaciones**

Editorial

Hemos experimentado que el mundo organizacional ha cambiado confrontando una sociedad que pide a gritos por una mejor calidad de vida personal y de trabajo.

El entorno más que cambiar se ha transformado y nuestra realidad enfrenta desafíos globales como son, sin limitarnos a estos: La innovación digital, la contratación y retención de talento independiente de las fronteras, el abandono de las oficinas como las conocíamos y las grandes sedes corporativas para adaptar nuestras rutinas de labores a los hogares que también se convierten en espacios tecnológicos adaptados a nuestro rol dentro de las organizaciones.

Los estudios y análisis de expertos en la materia, nos llevan a pensar en Telemedicina, Teletrabajo y condiciones optimas de higiene y seguridad industrial, a la vez que atendemos al Bienestar mental de nuestra gente que puede aun estar en aislamiento o confinamiento total y/o parcial. No solo han cambiado las reglas del juego, sino también, los jugadores y nos enfrentamos a talentos que recibimos como prospectos a ocupar puestos de trabajos como colaboradores, que son trabajadores que dan importancia extrema a aspectos disruptivos como es, la oportunidad de trabajar desde cualquier punto del mundo.

Estamos motivados e impulsados a diseñar los nuevos espacios de trabajo, tomando en cuenta los pilares de Bienestar, para preparar los colaboradores en cuanto a desarrollo de destrezas mentales, emocionales y sociales para poder mantener el desempeño esperado en el nuevo escenario. Citando a una de nuestras colaboradoras en esta Edición: "… permitiendo al trabajador tomar decisiones sobre su trabajo, en términos de horarios, sitio de desempeño y tiempo de ejecución".

Trabajar entornos laborales digitales, hasta los robotizados, generando las condiciones para garantizar que las personas puedan comprometerse y mantener su salud mental y emocional en perfecto estado, mientras exploran las nuevas rutinas de labores unido a un rediseño de los estándares de Higiene, Seguridad y Protección conducirán a una definición ya comprobada de las empresas que se han sumado al cambio y la transformación vía la innovación y las que se aferraran a viejos estamentos y tradiciones que nos les permitirán avanzar en la implementación de las nuevas modalidades de esquemas de trabajo y que finalmente sucumbirán en los ámbitos de negocios.

Autor: Aida Josefina Troncoso
Presidente FIDAGH 2019-2021
atroncoso107@gmail.com

Definitivamente, la pandemia nos coloco en posiciones que "conllevan a que la labor de cuidado y bienestar de los colaboradores en las organizaciones sean más exigentes y eficaces". Para los expertos en seguridad y salud en el Trabajo, el reto consiste en lograr que los protocolos para proteger a los trabajadores y blindar las operaciones de la empresa, a la vez, que se convierte en prioridad a nivel de los gobiernos, intervenir en la salud mental de los colaboradores y familiares, sobre todo para con los efectos más generalizados: Desgaste, emocional y físico y control del riesgo psicosocial.
El Bienestar como disciplina, será la plataforma ideal, para potencializar el desarrollo de habilidades de liderazgo y de fortalecimiento de cultura organizacional requeridos para la necesaria adaptación a los nuevos esquemas laborales.

Con mucho entusiasmo y agradecimiento los invito a disfrutar de esta Edicion No. 15 de nuestra revista.

Directores Editoriales:
Yleana Corredor
Secretaria Tesorera FIDAGH
Eladio Uribe
Miembro del consejo consultivo de FIDAGH

Gerente Editorial:
Emilse Plata
Directora Ejecutiva AVGH

Comité Editorial:
Yleana Corredor, Eladio Uribe, Lisellotte Ortega, Aida Josefina Troncoso, Emilse Plata, Amarilis García

Revisión:
Yleana Corredor, Eladio Uribe, Lisellote Ortega, Aida Josefina Troncoso

Colaboradores:
Luigi Valdéz
Sergio Méndez
Paul Rosillón
Nicolás Ramirez
Raimundo Díaz
Lorena A. Reyes M.
Randall González
Yazmina de Vega Ariza
Marcos Urarte
Sofia Calderón
Jorge Orta
Albert Cañigueral Bagó
Diseño Gráfico:
www.itmediax.com

Distribución:
FIDAGH Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana

Comercialización:
FIDAGH y las Asociaciones Nacionales miembros de FIDAGH
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: WFPMA World Federation of People Management Associations

DIRECTORIO EJECUTIVO

FIDAGH

2019

ADOARH

Presidente:
Aida Josefina Troncoso

ANREH

Primer Vicepresidente:
Lisellotte Ortega

Asociación Venezolana de Gestión Humana

Secretaria Tesorera:
Yleana Corredor

AGH Asociación de Gestión Humana GUATEMALA

VP Región
Centro Caribe:
Erika Bauer

APARH Asociación Paraguaya de Recursos Humanos

VP Región Sur:
Gladys Paiva

apeRHu Asociación Peruana de Recursos Humanos

VP Región
Andina:
Nestor Astete

2021

ACRIP NACIONAL

Past President:
Iván Arenas

ADPUGH ASOCIACION DE PROFESIONALES URUGUAYOS EN GESTION HUMANA

Presidente Consejo
Consultivo:
Fernando Ariceta

ADOARH

Secretaria Ejecutiva
Permanente:
Amarilis García

Directores invitados:

Director de
Relaciones Laborales:
Randall Gonzalez

Asociación Venezolana de Gestión Humana

Director de
Investigaciones:
Paúl Rosillon

Asociación Venezolana de Gestión Humana

Director de
Proyectos:
Judith González

ADOARH

Coordinadora del
CIGEH 2022
Neyda Iglesias

La Transformación Laboral:
Un reto para el mundo.

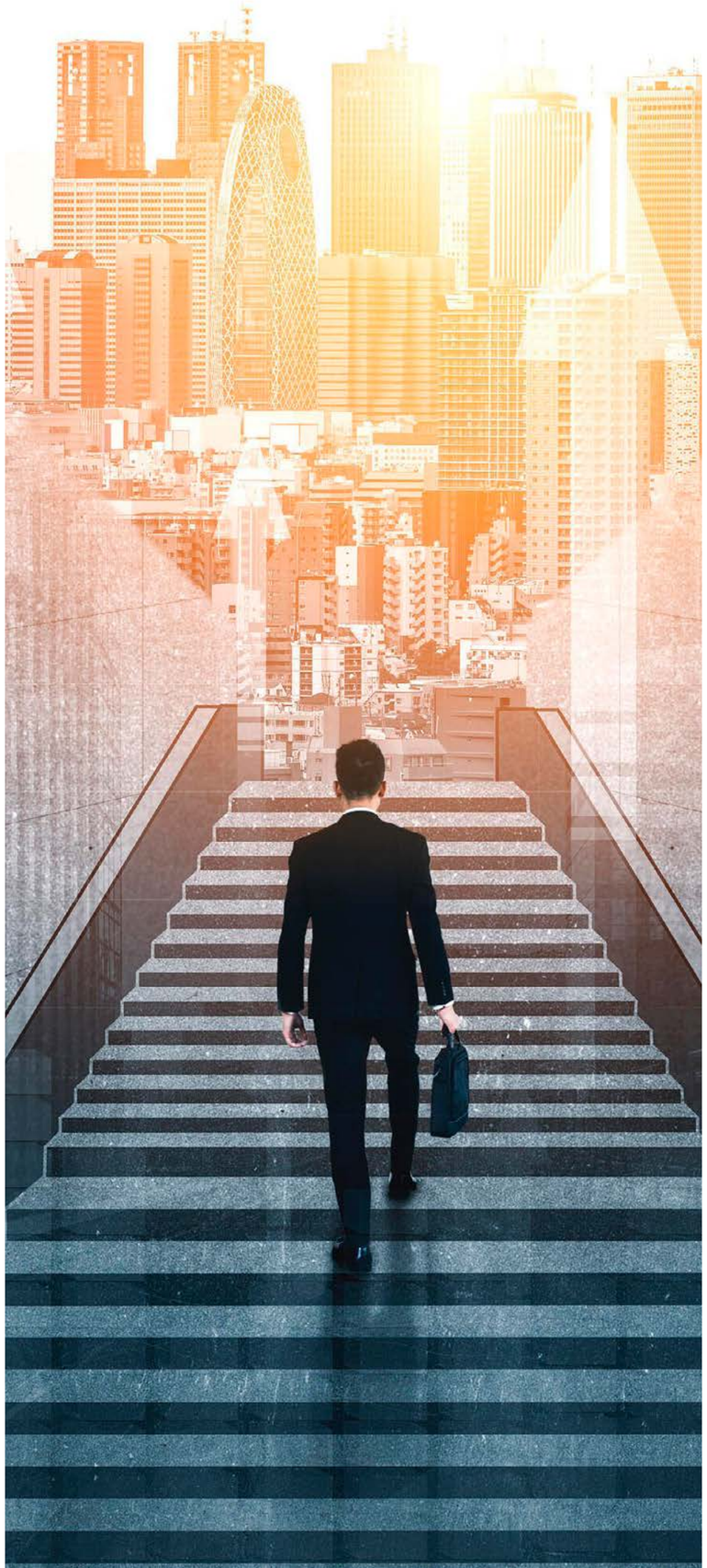
En esta edición de la Revista Talentum Latam hemos querido abordar una serie de retos que enfrenta el mundo laboral y más aún post Covid.

El mundo del trabajo se ha visto afectado por la crisis sanitaria y con el acelere de los cambios también han llegado a una velocidad vertiginosa las nuevas formas de trabajar.

Sin duda uno de los grandes retos en el mundo del trabajo es la transformación digital que busca aumentar la productividad y esto conlleva a gestionar el talento humano a la distancia siendo aún más complicado mantenerlos comprometidos y viviendo la cultura empresarial.

Atraer y gestionar equipos multidisciplinarios es ahora lo más común, reinventándose la fuerza laboral según lo requerido y desarrollando nuevas competencias y habilidades para afrontar el cambio. Enfocarse más en resultados que en cantidad en horas de trabajo y un aumento considerable de la comunicación es crucial para mantener la productividad y ser competitivos en el mercado.

Estos cambios nos llevan también a seguirle el paso a las nuevas regulaciones de nuevas formas de trabajo, los nuevos requerimientos de medidas para conservar la salud y seguridad laboral, y el bienestar no solo físico sino más imperante aún el mental. Han incrementado estas regulaciones y requerimientos lo cual conlleva una adecuación de oficinas, de estructura organizacional y son más retos para los gestores de recursos humanos.



Las políticas públicas que los distintos gobiernos han tenido que implementar por la contingencia y acciones como suspensiones de contrato, reducción de horas de trabajo, despidos entre otros, son realidades con la que la gestión humana está lidiando. Esto genera en los asociados mucha incertidumbre y aumento de la desconfianza afectando significativamente la cultura.

La formación y desarrollo del talento humano también ha sufrido cambios siendo ahora más que teoría una tendencia experiencial, práctica y colaborativa al intercambiar mejores prácticas que llevan al colaborador a aplicar de inmediato el conocimiento.

La competitividad de las empresas va a depender de la habilidad para gestionar la fuerza laboral en modelos híbridos: colaboradores, empleados o aliados estratégicos de planta, teletrabajando o en servicios tercerizados pero conectados con la visión de empresa. Gestionar el personal fijo, temporal o por proyecto es cada vez más requerido.

En esta edición compartimos estos y otros retos que el gestor de talento humano de la era digital afronta y lleva adelante pensando en ese capital importante que es la gente.

Autor: Lisellotte Ortega
Vicepresidente FIDAGH 2019-2021
lisellotte@hotmail.com

Transformación Digital:
El futuro del trabajo

FIDAGH

El Covid el pavimento del mundo digital...

Y su repercusión en el mundo de las empresas

Autor: Luigi Valdés Buratti

Fundación para el Impulso de la Innovación y Creatividad AC
Director General
luigivaldes@hotmail.com

Una analogía que nos ilustrará lo que la pandemia provocó a la expansión del mundo digital es la siguiente:

En el año de 1909 Henry Ford, después de varios años de esfuerzo y dedicación, por fin presentó el primer automóvil producido en serie. Era una maravilla tanto en tecnología como en los sistemas de producción. Con el tiempo este invento cambiaría los hábitos de prácticamente toda la población mundial al acercar a las ciudades y conectar físicamente a la gente. Recordemos que en esos tiempos lo que se utilizaba para transportar personas y cargas pequeñas eran las carretas tiradas por caballos.

Sin embargo, había un problema. No había carreteras. Los caminos que usaban las carretas eran de terracería y no eran aptos para ese gran desarrollo tecnológico.

Ford, juntó a 5 personas, reunieron en total 12.900 dólares más 1.000 que aportó el gobierno de Michigan y pavimentaron entre la quinta y la sexta milla de la calle de Woodward.

El experimento fue todo un éxito. Así se inauguró la primera calle lisa, plana y transitable. Buscando su expansión acelerada, le cedieron la naciente tecnología, primero a los Estados Unidos y a Europa Occidental, y después al resto del mundo. Al fin y al cabo, su negocio era la producción de autos en serie no los caminos.

Gracias al pavimento, el automóvil fue todo un éxito comercial.

(Respetando a las personas fallecidas y a sus familias durante la Pandemia) la COVID va a ser para el mundo digital, lo que el pavimento fue al automóvil impulsado por un motor de combustión interna: Está provocando su expansión acelerada.

No estamos en una época de cambio, estamos ante un verdadero cambio de época. Cuando es una época de cambio con hacer algunos ajustes es suficiente, pero cuando es un cambio de paradigma de esta magnitud, debemos repensar las estrategias porque muchas industrias, e inclusive sectores industriales, volverán a cero (Dentro de las Teoría de los Paradigmas se le conoce como la Ley del Retorno a Cero).

A continuación enumero 7 cambios que estamos experimentando para el mundo laboral dentro las empresas:

1. El home office es una realidad. Ya nos dimos cuenta que es posible trabajar en casa siendo eficientes y eficaces. Las oficinas tradicionales se convertirán en lugares de reunión. Algunas empresas cerrarán en definitiva sus oficinas. Algunas empresas contratarán a trabajadores extranjeros trabajando en línea. Las empresas deberán invertir en tecnología digital para que los canales de comunicación sean muy eficientes, tanto para los colaboradores como para los clientes.

2. Los hogares serán más tecnológicos y adaptados al trabajo diario. Habrá personas que puedan y deseen vivir lejos de la ubicación física de las empresas mejorando su calidad de vida y bajando los costos de vivir en las grandes ciudades.

3. Los viajes de trabajo se reducirán drásticamente. Las llamadas se convertirán en videollamadas. Las juntas internacionales en juntas en línea. El “turismo laboral”, viajes en business class y los hoteles de trabajo, reducirán su ocupación drásticamente.

4. La empresa deberá desarrollar líderes que puedan administrar a su personal a la distancia y dar los resultados esperados.

5. La capacitación será mixta. Una parte se hará presencial y otra con personas conectadas a la distancia. Los eventos, congresos y seminarios, también serán híbridos y muy tecnológicos. Algunas personas asistirán físicamente y otras recibirán la información en formato digital, por supuesto, con precios diferenciados.

6. Debido a los estragos de la pandemia, la empresa deberá preocuparse por la salud mental de sus colaboradores. Se presentarán situaciones de agresividad, soledad y angustia que han vivido al estar aisladas. Deberemos volver a aprender a trabajar en equipo bajo estas nuevas condiciones y dimensiones.

Un punto hacia el exterior de las empresas es el siguiente.

7. Finalmente, las empresas deberán revisar su modelo de negocio para hacerlo más digital y tecnológico. El comercio en línea seguirá en una decidida expansión. Se presentarán nuevos jugadores como Facebook, TikTok y YouTube a competir con el gigante de Amazon. Se prevé el cierre de más del 50% de tiendas físicas globales. Las tiendas que sobrevivan lo harán gracias a que puedan crear verdaderas experiencias para el cliente. Para finales del 2024 el comercio en línea será mayor que el presencial en muchos rubros. Los grandes centros comerciales que entiendan la nueva realidad evolucionarán a lugares de diversión y socialización.

La nueva realidad traerá nuevas dimensiones en el trabajo, en la sociedad, en la tecnología, en la salud, en la comunicación, en la diversión y, sobre todo, en las relaciones humanas.

No esperes al futuro, porque ya está aquí.

¿Estás preparado?

Reajustando las velas

Autor: Sergio Méndez
Director General Panamerican Business School
smedez@pbs.com.gt

Decía ya hace muchos años William George Ward, “El pesimista se queja del viento. El optimista espera que cambie. El realista, ajusta las velas”. ¿Pero qué pasa cuando somos realistas, pero no podemos identificar de dónde viene el viento?

Revolución digital, Inteligencia Artificial, Transformación del Talento, Empresa ligera, Entornos VUCA, y como si fuera poco, una pandemia global que dejó a muchas organizaciones y gobiernos en jaque. Ya eran bastantes los frentes a los que estar atentos, cuando un fuerte viento nos golpeó desde un lugar desconocido. Sin embargo, recientemente la revista Forbes publicó su reconocido listado anual de multimillonarios con sorprendentes novedades, a pesar de la pandemia, este selecto grupo aumentó hasta llegar a un número nunca visto: 2.755, es decir, 600 más que el año pasado. (De acuerdo a Forbes, se considera multimillonario a personas con una fortuna de USD 1.000 millones o superior).

Por si fueran pocas las sorpresas, en esta edición del ranking, también vimos que los 5 multimillonarios que lideran el listado aumentaron sus fortunas en 90,8%. Y ya para terminar de quedar con la boca abierta, destaca de entre todos Elon Musk, fundador de Tesla y SpaceX, quien pasó del puesto 31 (USD 24 billones) al número 2 (USD 151 billones) este 2021, con un incremento de 513,8% de su riqueza.

Entonces nos preguntamos, ¿cómo sucedió esto? ¿qué diferencia a estos nuevos 600 multimillonarios de una persona “normal” ?, ¿qué hizo Elon Musk para dar este gran salto? una de las claves es su tipo de liderazgo enfocado en ver más allá, crear el futuro y tener las velas alzadas en la dirección correcta antes de que el viento lo sorprenda.

Hasta hace poco, eran las organizaciones las que buscaban el mejor talento, definían sus carreras y acompañaban a los empleados en su formación y crecimiento dentro de la empresa. Luego pasamos a estadías más cortas. Desde el área de capital humano, se estimaba que cada individuo pasa por siete empresas en promedio a lo largo de su vida laboral, pero ya estamos viendo que eso no es así.

Hoy en día las personas eligen dónde trabajar, buscan ese lugar que les ofrezca un espacio de crecimiento, posibilidad de aprender y crear, pero, sobre todo, propósito. Cuando algunos piensan que el teletrabajo desde casa llegó para quedarse, otros ya están hablando de “trabajo líquido”. Estamos en nuestras casas por la pandemia, pero en cuanto se termine el confinamiento, los empleados podrán aportar desde cualquier lugar, cualquier dispositivo y en cualquier momento.

Esta flexibilidad que ofrece el mundo digital, más la llegada de nuevas generaciones que nos retumban el piso, hacen que las empresas tradicionales tengan cada vez más difícil la atracción y retención del mejor talento.

Y si solíamos decir que una persona promedio pasaría por siete empresas o trabajos en su vida, nos podríamos a aventurar a afirmar que, en unos años, una persona promedio podría trabajar en paralelo siete proyectos de diferentes empresas. En esta línea, el último informe “El Futuro del Trabajo” presentado por el Foro Económico Mundial (WEF en inglés), anuncia que para el año 2027 la mayoría de la fuerza laboral será freelance.

Para aquellos que nos enfrentamos día a día a estos cambios de paradigma, el Foro Económico Mundial nos ofrece una guía con las siete realidades que están redefiniendo al mundo laboral: Organizaciones exponenciales (ExOs), Transformación del talento y la tecnología, Reinvención permanente, La ética del trabajo y la sociedad, Innovaciones reguladas, Fuerza de trabajo liberada y La empresa ágil.

Pero no todo se trata de nuevas generaciones, así como un grupo está cambiando la forma de trabajar, compartimos ecosistema con otras generaciones que manejan distintos códigos, conocimientos, motivaciones y competencias. Un reto más para el líder de hoy, saber conjugar estas diferencias, potenciar cada una de ellas y armar el tan anhelado “dream team”.

Ciertamente un escenario abrumador para algunos, y, aun así, lleno de oportunidades. Nuestro talento puede ser entonces una mezcla de jóvenes, mayores y aún más mayores. Así como empleados de nómina, colaboradores, emprendedores in company o incluso consultores externos que comparten información con la competencia para crear nuevas alianzas. ¿Será esta fórmula la que ha hecho que el fundador de Tesla y SpaceX lidere la lista de multimillonarios? Definitivamente su tipo de liderazgo ha jugado un papel clave. Adaptación, creatividad y equipos de alto nivel han posicionado a sus empresas en el top de la innovación y los negocios. Pero como dice el propio Musk, “no todo se trata de dinero”. Así respondía hace unos años a un periodista de la BBC de Londres al preguntarle sobre el secreto de su éxito.

En dicha entrevista, continuaba Musk con un listado que a todos nos sirve de guía para enfrentar estos nuevos vientos y saber a dónde redireccionar las velas:

- Sigue tus pasiones
- No tengas miedo de pensar en grande
- Estar listo para tomar riesgos
- Ignora las críticas
- Y, por último, ¡Disfruta!

Caracterizando los Escenarios e Impactos de la Revolución Industrial 4.0

Autor: Paul Rosillón
Pasado Presidente de FIDAGH 2005-2007
paulrosillon1@gmail.com

"En su escala, alcance y complejidad, esta transformación será distinta a cualquier cambio que el género humano haya experimentado antes" - Klaus Schwab, CEO del Foro Económico Mundial de Davos

La Cuarta Revolución Industrial o la Segunda Era de las Máquinas

El concepto "Revolución Tecnológica" se utiliza al analizar históricamente procesos de cambios tecnológicos profundos, de alcance generalizado, capaces de transformar la base económica y social de las naciones. Emergen ante el agotamiento de las bases tecnológicas previas en cuanto a la capacidad de dinamizar la productividad y competitividad de sectores y países. La sustitución de un paradigma tecno-económico por otro, se reconoce como un momento de disrupción. Sin embargo, el desarrollo de una nueva base tecno-económica pasa por trayectorias de aprendizaje, que por su naturaleza son evolutivos.

La primera vez que se comenzó a hablar de todos estos avances tecnológicos como una nueva revolución industrial fue en el año 2011. En febrero de 2015, el Foro Anual del Foro Económico Mundial realizado en la ciudad de Davos, Suiza, procedio a decretar formalmente su consolidación como un gigantesco proceso de cambio global. El elemento clave de esta Cuarta Revolución Industrial lo define el surgimiento de las fábricas inteligentes, cuya principal característica es una mayor adaptabilidad a las necesidades de la producción y una mejora en la eficiencia de los recursos, todo ello con la cada vez menor intervención de la acción humana.

La base sobre la que se sustenta es un aumento exponencial de la digitalización de la producción, el internet de las cosas, la inteligencia artificial, la computación en la nube, la robótica y la coordinación cooperativa de las unidades de producción de la nueva economía, la llamada economia circular o colaborativa.

La actual revolución tecnológica podría llevar a nuestra sociedad y nuestra vida diaria a cambios de una magnitud incluso mayor que la revolución neolítica o la primera revolución industrial, y a una velocidad muy superior. Brynjolfsson y McAfee (2014) han llamado a la época que ahora se está iniciando la "segunda edad de las máquinas", que presenta una diferencia fundamental con respecto a la primera: esta se basó en las máquinas de vapor para superar los límites físicos de los humanos y los animales, mientras que la actual "se apoya en las tecnologías digitales para superar los límites de las capacidades intelectuales humanas."

La Nueva Economía del Conocimiento, representa un cambio histórico en la actual evolución empresarial, pero no es precisamente una transición basada en la sucesión de cambios minúsculos y graduales. La velocidad a la que se transforman los mercados y las empresas que se adaptan a ellos, trasciende a una tasa de cambio exponencial, que supera en mucho, las transformaciones documentadas en anteriores episodios de las precedentes revoluciones industriales. La convergencia y la acelerada disrupción en el desarrollo tecnológico son promotores de un nuevo orden económico e industrial, que, a mediano plazo, incidirá en el contexto político y social de toda las naciones. Estamos en presencia de un cambio de Era.

Además de los cambios en el ámbito laboral los avances se dejerán sentir, y en algunos casos ya lo ha hecho, en otros muy diferentes aspectos. La nueva economía que emerge tendrá un muy alto componente de digitalización. De tal modo, se considera que algunos de los impactos que ya se pueden percibir están relacionados con la volatilidad geopolítica, la expansión de internet y del cloud computing, los avances en la computación cuántica y el Big Data, la masificación de

la economia de suscripción, la inevitable flexibilización y atomización del mercado laboral y la imperiosa transición hacia economías más verdes, conscientes de las limitaciones de los recursos. Se espera, junto a estas repercusiones, que aparezcan otras, como el desarrollo de nuevas formas de energía, más limpias, la automoción autónoma o, incluso, nuevos problemas y aspectos relacionados con la ciberseguridad, los ciberataques y el repensar de los contratos sociales y políticos.

La experiencia histórica muestra que las nuevas tecnologías, y en particular las más disruptivas, necesitan un cierto tiempo hasta que lleguen al punto en que su precio y su grado de adopción permiten su uso generalizado y combinado con otras tecnologías. Es decir, esta revolución apenas está comenzando a surtir sus potenciales efectos en la sociedad. Estamos entrando en una fase de muy alto crecimiento y mejora del bienestar impulsada por la combinación de diferentes tecnologías, las redes cada vez más densas e interconectadas, las biotecnologías y, muy probablemente, otras que todavía no conocemos.

Un nuevo Liderazgo para un Nuevo Mundo del Trabajo

Históricamente, así como el avance tecnológico genera crecimiento y riqueza, también genera empleos. Sin embargo, por primera vez, esta revolución plantea escenarios que podrían ser diferentes, aun cuando el crecimiento se acelere:

1. Los avances en la robotización y sobre todo la Inteligencia Artificial permiten sustituir no solo a personas que hacen trabajos rutinarios, sino también y cada vez más, a las que realizan trabajos no rutinarios altamente especializados.

2. La tecnología progresivamente ofrece y permite a las personas la posibilidad de hacer muchas más cosas por sí mismas afectando la existencia y/o el potencial crecimiento de puestos de trabajo sobre todo en el sector de los servicios.

3. El rápido progreso tecnológico conducirá a que los trabajadores se vean obligados a reciclarse y cambiar de actividad con mayor frecuencia, a medida que más y más tareas sean susceptibles de ser automatizadas.

Peter Ducker, considerado uno de los padres del management moderno, declaró antes de su muerte que la empresa necesitaba “un nuevo Taylor que nos ayude a diseñar el modelo de trabajo y formas de organización para actuar en la sociedad del conocimiento. El gran desafío de nuestro tiempo es adaptar el modelo de liderazgo, dirección y gerencia de nuestras organizaciones a la complejidad de la sociedad posindustrial” (Harvard Business Review, 2015).

Tal afirmación, lejana en el tiempo pero visionaria, cobra plena vijencia como consecuencia de los impactos generados por la pandemia COVID-19, cuando observamos preocupantes y elevadas tasas de mortalidad organizacional, como consecuencia de la crisis de las organizaciones tradicionales, que siguen aplicando un modelo de gestión que fue diseñado para una organización que operaba en otro contexto y otros tiempos, y que ahora se presenta ineficiente para una nueva era tecnológica y económica como la que emerge y confrontamos. Además, quienes en la actualidad dirigen y gestionan la mayoría de las organizaciones, han sido formados en aquellas prácticas, comenzandose a comprobar la evidencia que esos modelos están dejando de ser viables en los nuevos contextos económicos.

Por otra parte, el concepto de los espacios laborales está mutando rápidamente debido a que, como dice Francisco Vázquez, CEO de 3g office, cada vez más, “el trabajo es una actividad, pero ya no un lugar al que vas.” La desaparición de la oficina o espacio físico de trabajo, tal y como lo conocemos hoy, se verá acelerada no solo por el confinamiento provocado por la pandemia sino por llegada a la etapa de madurez de la “generación millennials”, nativos digitales nacidos a partir de 1990, que se han incorporando al mercado laboral y que “para el año 2025 constituirá el 75% de la fuerza de trabajo económicamente activa”. (Deloitte, Informe Global 2016)

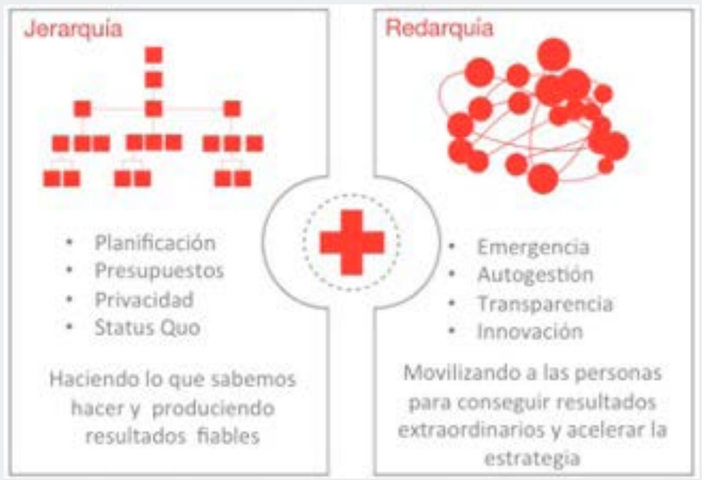
Francisco Vázquez, presidente de 3g office

Como consecuencia de estos cambios, la transformación de las prácticas para la gestión de las personas consistirá en comprender y adoptar el cambio de paradigma que plantea el nuevo contexto, para impulsar una estrategia de gestión del talento humano apalancada en un sólido liderazgo, con el apoyo de sistemas y aplicaciones tecnológicas que permitan a la organización mantenerse “dentro del juego“ en un mundo empresarial cada vez más digital.

La Organización Emergente

Cambiar el tradicional paradigma sobre la estructura y la cultura organizacional adquiere una importancia relevante en estos nuevos contextos empresariales. Las nuevas organizaciones deberán estar conformadas por equipos multidisciplinarios cada vez más auto gestionados, con personas comprometidas y que puedan desarrollar tareas variadas, con base en estructuras de plataforma y redes como nuevas formas de organización. La nueva estrategia de capital humano es diseñar y ensamblar procesos humanos con procesos digitales.

Las redes establecen un nuevo orden alternativo en las organizaciones más basado en la influencia y el liderazgo que en el poder y la autoridad de la actual jerarquía formal, con relaciones de participación y flujos de actividad que, de forma natural, surgen en las redes de colaboración basadas en las competencias y el valor añadido de las personas, la autenticidad y la confianza. La calidad de los ambientes de trabajo será cada vez más un factor critico de éxito al gestionar estas organizaciones emergentes.



Las nuevas estructuras organizativas en la Era de la Colaboración – José Cabrera

En definitiva, la arquitectura organizativa es un medio para lograr un fin, que es en última instancia, tener la capacidad de interactuar en el nuevo contexto para aprender, adaptarnos y mantenernos competitivos a pesar de la inestabilidad e incertidumbre del entorno. De ahí que las organizaciones en el futuro han de mostrar una capacidad dual, integrando dos planos de funcionamiento en su estructura, que les permitan simultáneamente obtener resultados con una mayor capacidad de recuperación operativa frente a la incertidumbre y la volatilidad de los mercados digitales. Por definición, la nueva empresa redárquica deberá ser capaz de combinar diversas estructuras y culturas organizativas en función de sus objetivos.

Nuevas Prácticas de Gestión Humana

En cuanto al rol de los líderes y las prácticas necesarias para gestionar el talento en los nuevos contextos económicos y organizacionales antes descritos, el Foro Económico Mundial de Davos en febrero de 2016, propuso un modelo llamado “Gestionando Personas en un Nuevo Orden Empresarial”.
De acuerdo con ese modelo, las prácticas y competencias gerenciales más importantes serán: pensamiento sistémico, gestión del cambio, resolución de problemas complejos, pensamiento de diseño, creatividad y capacidad para innovar, actitud emprendedora, pensamiento crítico, inteligencia emocional, coordinación/gestión de equipos y redes de trabajo, gestión de la tecnología, criterio para tomar decisiones, orientación al servicio, orientación al logro, gestión de la incertidumbre y la resiliencia, flexibilidad cognitiva para aprender, pensamiento abstracto y habilidades de negociación positiva.

En lo referente al manejo de las dinámicas organizacionales para gestionar las empresas de la nueva economía, el paradigma emergente para la óptima gestión del talento y el capital humano se caracteriza por:

- Un desplazamiento del rol funcional y administrativo del profesional de RR.HH. hacia el cada vez más preponderante rol consultor y asesor en materia de Organización y Gestión Humana de los gerentes y líderes de la organización, para que éstos asuman la conducción de sus equipos naturales hacia el logro del desempeño superior.

- Un rediseño estructural de los llamados departamentos de RR.HH para adecuarse a esquemas organizacionales con base en redes y plataformas colaborativas, pasando de los tradicionales silos funcionales basados en la especialización a un modelo más sistémico enfocado en atender/ayudar en la gestión de las dinámicas humanas, mediante un portafolio de prácticas y herramientas tecnológicas (HR Analytics) habilitadoras de la estrategia de capital humano de la organización. Debe transformarse en una verdadera Unidad Estratégica de Servicios, así como gestionar las competencias y procesos para la provisión efectiva de productos/servicios de Alto Valor Agregado.

El rediseño de la función de RR. HH implica privilegiar los procesos de Desarrollo Organizacional para apoyar la identificación y el fortalecimiento de capacidades para la ejecución de la Estrategia de Capital Humano. También deben “asesorar en el diseño y alineamiento de los procesos y la arquitectura organizacional requerida para darle capacidad de ejecución a la estrategia global de la empresa” (Ulrich 2019). El rol de esta Unidad Estratégica de Servicios es principalmente actuar como socio del negocio y agente de cambio, sin menoscabo del rol de proveedor de servicios y atención a las necesidades de los colaboradores que, de manera coordinada, debe ser una responsabilidad compartida con los líderes naturales de los equipos.

La descentralización en el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades y competencias clave de los colaboradores, que es asumida en alianza con los gerentes y líderes naturales de los equipos, bajo la asesoría y apoyo experto de los ahora consultores de Organización y Gestión Humana quienes ayudan a potenciar al máximo la gestión de los activos intangibles: Clima, Cultura, Comportamientos y Estilos de Liderazgo.

La Nueva Agenda para los Directivos de Gestión Humana

Se sugieren al menos 10 puntos para la reflexión y atención continua:

1. La reinvención del área de Gestión Humana será indispensable para acoger la revolución digital como motor de diferenciación competitiva, en entornos híbridos donde coexistirán talentos intrageneracionales, muy especializados, compartiendo ambientes y responsabilidades con maquinas dotadas de capacidades cognitivas.

2. Dada la volatilidad de los contextos de actuación, debemos enfocarnos en la gestión continúa de retos, que además de ser significativos y de incierta realización, variarán y serán cuestionados a la misma velocidad a la que se transforma el entorno empresarial y laboral.

3. Se requieren nuevos esquemas de formación y desarrollo. La reinvención profesional será imperativa para todas las áreas profesionales, nuevos perfiles y roles, en particular, aquellos de corte humanístico vinculados a áreas funcionales y administrativas en las organizaciones.

4. Nuevos perfiles laborales cambiarán los ambientes organizacionales. Muchos de los trabajos y roles actualmente desaparecerán antes los cambios tecnológicos y económicos con aún mayor rapidez.

5. El ciclo de vida del nuevo profesional del conocimiento, no solo estará signado por su evolución en múltiples empresas y proyectos, sino dependerá de su capacidad de reinvención, gestionando sucesivas transiciones profesionales.

6. En un ambiente laboral con influencia creciente de maquinas cognitivas, dispositivos inteligentes y robots; una función de Gestión Humana estratégicamente orientada al desarrollo y bienestar de las personas, ofrecerá oportunidades para apoyar los buenos talentos, que frente al eventual reemplazo por tecnologías emergentes, pueden reinventarse en nuevos roles, funciones y emprendimientos.

7. Para facilitar el reentrenamiento de buenos profesionales será pertinente desarrollar programas de movilidad interna con fuerte apoyo de lideres influyentes, fungiendo como coaches y mentores.

8 Disciplinas como la inteligencia emocional, la psicología positiva y el mindfulness serán relevantes para formar a líderes y agentes de cambio, en las actitudes y competencias que necesitarán desarrollar, para afrontar con éxito escenarios de alta competitividad en ambientes de negocios, muy inciertos y con elevadas tasas de transformación.

9 El nuevo profesional del conocimiento afrontará la tesitura de urdir su reinvención continúa, declarándose en Beta permanente, y gestionando su formación y desarrollo como un proceso continúo y de por vida.

10 Se avecina un nuevo episodio de extinción empresarial masiva, que será trascendido con éxito sólo por aquellas organizaciones, cuya función de Gestión Humana asuma un rol relevante como instancia consultiva del negocio, y agente clave de transformación empresarial.

Lo Laboral en la Era Digital

La Cuarta Revolución Industrial supone el último capítulo, hasta el momento, de las diferentes revoluciones industriales ya descritas que ha vivido la Humanidad. El mundo del trabajo y la configuración del mercado laboral serán algunos de los ámbitos donde las repercusiones serán más importantes. Según algunas previsiones, se perderán al menos 5 millones de puestos de trabajo en 15 países industrializados en los próximos cinco años, como consecuencia de la robotización y mecanización de cada vez más tareas. Esta posibilidad crea un espacio de incertidumbre, dado que serán muchos los trabajadores y trabajadoras a los que afectará la expansión de un nuevo modelo productivo.

Especialmente podrá aumentar el desempleo en sectores vinculados a mano de obra no cualificada y cuyas tareas son más mecánicas y manuales, así como las de carácter administrativo. No obstante, también se abrirá una nueva ventana de oportunidad, con la aparición de nuevos mercados para la mano de obra. En este sentido, se espera que con los nuevos avances aparezcan nuevas profesiones cuyas tareas se centren en la producción de estas nuevas tecnologías, en los análisis de datos, relacionadas con capacidades digitales o en tareas comerciales especializadas en los nuevos productos. También en ámbitos de dirección, donde será clava la creatividad y la creación de nuevas ideas y productos, en un mercado en constante cambio y rápida obsolescencia.

Para finalizar esta caracterización de la llamada 4a Revolución Industrial, la nueva economía también generará impactos en las formas institucionales que han dado viabilidad al llamado Diálogo Social, en cuyo seno se han promovido las ortodoxias, la legislación laboral, los sistemas de creencias y esquema de relaciones que rigen la dinámica entre los actores del mundo del trabajo, tal y como lo hemos concebido hasta ahora. La Organización Internacional del Trabajo, con su estructura tripartita creada en abril de 1919, fue concebida básicamente como un mecanismo de solución pacífica de las controversias en el conflicto social, asumiendo el supuesto que las decisiones relacionadas con las políticas económicas y sociales, deben “balancear” los intereses y puntos de vista en su mayoría pocas veces coincidentes de sus principales actores: el Estado (gobiernos), el Capital (empresarios) y el Trabajo (sindicatos).

La Organización Internacional del Trabajo ha comenzado a diseñar un plan de acciones a corto y mediano plazo para ocuparse y atender los desafíos que le plantean los nuevos escenarios económicos y sociales.

En tal sentido su actual Director General, Guy Ryder, con ocasión del surgimiento de la nueva economía y la actual revolución tecnológica ha expresado: “Tenemos que ver en qué medida las mutaciones que experimenta el mundo del trabajo necesitan nuevas reglas e instituciones. Estamos frente al desafío de la economía de plataforma, de la economía colaborativa, de la economía naranja y los imperativos de la innovación y la convergencia tecnológica. Y muchas veces estamos frente a una realidad que avanza antes que la ley. Así que tenemos que ver si debemos darnos nuevas formas de reglamentación para las nuevas formas de empleo que se están produciendo”. (Documento presentación 7 Iniciativas Centenario de la OIT, 2019)

Cobrará gran importancia la capacidad de los actores económicos y sociales, de regular de un modo adecuado todo este proceso y sus repercusiones, lo que deberá dar paso a todo un repensar de las dinámicas y ortodoxias laborales que han regido las relaciones de trabajo. Por lo tanto, será necesario concebir un nuevo marco de políticas públicas y una nueva legislación laboral para gestionar las relaciones en un Nuevo Diálogo Social basado más en la sinergia y cooperación de los actores.

Transformación de la Formación:

Nuevos modelos

FIDAGH

Enfrentando los retos de la formación en el Mundo Digital.
Caso: ADEN University

Autor: Nicolás Ramirez
Director Lic. Negocios digitales, emprendimiento e innovación.
nicolas.ramirez@aden.org

Autor: Raimundo Diaz
Director Lic. Marketing y comunicación digital
raimundo.diaz@adenuniversity.edu.pa

Evolución Tecnológica en los últimos dos siglos

El siglo XVIII fue testigo de la primera de las grandes revoluciones industriales, cuyo emblema fue la máquina de vapor. Dicha revolución marcó un antes y un después en el mundo laboral, puesto que buena parte del trabajo realizado por personas fue **reemplazado** por máquinas. Las actividades realizadas por las personas en aquella época correspondían mayoritariamente a tareas que requerían **fuerza bruta**, para la cual las máquinas eran (y son) mucho más eficientes.

Ya a mediados del siglo XX, la humanidad fue testigo de la tercera revolución industrial gracias a las ciencias de la computación. Aquí, gradualmente, se vivió una situación similar, en la que muchas tareas **repetitivas** fueron reemplazadas por algoritmos también más eficientes. Sin embargo, dada la explosión tecnológica que generó esta revolución, se comenzaron a requerir actividades de tipo **cognitivas,** que cubrieron velozmente esa brecha.

Ahora bien, en los últimos años se viene observando un crecimiento exponencial en el desarrollo de la Inteligencia Artificial (AI). Aquí es donde empieza a vislumbrarse un futuro no tan claro, ya que cada vez más frecuentemente, diferentes algoritmos de AI realizan con mayor eficiencia tareas **cognitivas.**

Varios autores coinciden en que, en los próximos años, la capacidad de la AI seguirá creciendo a un ritmo cada vez mayor. De aquí que la pregunta fundamental que surge es, si la máxima expresión del ser humano son tareas cognitivas, ¿qué queda por delante cuando dichas tareas sean realizadas por algoritmos artificiales cada vez mejores?

Desafíos vinculados a la transformación laboral

Ante un futuro como el descrito, la capacidad de a**dquirir nuevos conocimientos** será más valiosa que el propio conocimiento. Las universidades nos encontramos ante el reto de preparar a estudiantes para un futuro semi-desconocido. Sabemos que requerirán un conjunto de actitudes asociadas a los emprendedores: visión, perseverancia y resolución creativa de problemas serán críticos para todos los trabajadores. Así mismo, la capacidad de abrazar el cambio, la tolerancia al fracaso y el trabajo en equipo, son competencias centrales de quienes viven con un **mindset emprendedor.**

Este contexto nos lleva a crear **Aprende & Emprende**, un método educativo en el que equipos conformados por estudiantes constituyen empresas reales que gestionan durante los dos últimos años de su carrera universitaria en ADEN University. El aprendizaje práctico de finanzas o logística no sólo es más efectivo que la tradicional clase magistral, sino que además permite a los estudiantes desarrollar habilidades fundamentales para enfrentar la incertidumbre y que son tan importantes como los conocimientos técnicos. Y lo que es igual de relevante, es una experiencia más **divertida.**

Por otro lado, desde ADEN International Business School hemos desarrollado **Project Lab,** un programa que específicamente se focaliza en desarrollar las competencias emprendedoras dentro del ámbito empresarial, bajo la óptica del **intraemprendedurismo.** De esta manera, despertamos en equipos de colaboradores de las compañías ese mismo mindset abocado a anticiparse al futuro co-creando soluciones innovadoras a problemas reales de clientes de cada empresa.

Así, estudiantes de grado realizando sus primeras ventas y colaboradores de organizaciones presentando proyectos innovadores incorporan la **genética emprendedora**, impulsada desde ADEN a lo largo del continente americano. Tal vez ellos no sepan cuál será su futuro, pero contarán con las **habilidades para crearlo**.

La Disrupción de los Entornos Educativos Virtuales:

Factor Innovador para las Organizaciones

Autor: Yazmina de Vega Ariza

Gerente Académica Programas Incompany Panamerican Business School
lreyes@pbs.com.gt

El llamado a la sociedad del conocimiento y los cambios que se generan en el sector económico, político, salud, tecnológico y educación se configura en la adaptación de perfiles dirigidos a la nueva realidad, que dan paso a la brecha de transformaciones y nos obliga a garantizar la formación basada en las exigencias y demandas de nuevas organizaciones.

A lo largo de la historia el conocimiento ha cambiado, lo que conlleva a la transformación de la sociedad, y ha suscitado la necesidad de adaptar nuestra relación con estos nuevos saberes; esto ha provocado un cambio en nuestras concepciones sobre **educación, formación y procesos organizacionales.**

Como formadores de líderes debemos garantizar la actualización permanente y estar preparados siempre en pro de ayudar a las organizaciones en sus procesos formativos. Durante el 2020 surgieron cambios e ideas que a veces no nos hace sentido, pero que finalmente nos ha llevado a replantear nuestros procesos, objetivos y los modelos de trabajo. Nos reinventamos y nos dimos cuenta de que la transformación siempre estuvo en nosotros, sólo que no teníamos la clave para aprovecharla e innovar a través de los procesos educativos; tal ha sido el cambio que estos nuevos escenarios nos dio la apertura de abrir fronteras. Hoy en día los ambientes virtuales rompen la brecha del conocimiento y podemos contar con diferentes puntos de vistas, aristas y tener una llegada a cualquier parte del mundo.

Las competencias en educación virtual, más allá de tratarse de un tema en boga, hoy es necesaria para la cultura organizacional de cualquier empresa; nuestra manera de recibir, procesar y analizar información hoy es distinta y están ocurriendo procesos de enseñanza y aprendizaje en nuevos ambientes, lo que llamamos hoy en día **"entornos personales y colaborativos de aprendizaje".**

Entedemos como entornos personales de aprendizaje a todos los medios, herramientas y recursos que las personas utilizan para aprender, es decir, la gestión del propio conocimiento; sin embargo, para que esto ocurra y sea realmente significativo necesitamos orientaciones. Sabemos que como individuos no todos aprendemos bajo el mismo canal, lo que para un colaborador puede resultar interesante un material de lectura puede que para otro le haga más sentido un video; es por ello que la gestión del conocimiento hoy en día con todo el acceso a la información debe estar más dirigida a tener una estructura didáctica ideal donde pueda llegar a todos los colaboradores. Pudiésemos asumir que los cambios que deben generarse están centrados únicamente en factores tecnológicos y digitales; sin embargo, lo mismo supone ir más allá, se trata de cambios paradigmáticos, un cambio de cultura de aprendizaje donde la misma pase a ser vista como un proceso coherente articulado entre actividades didácticas y resultados, es decir, que nos lleve a mover indicadores claves de gestión dentro de las organizaciones.

En algún momento, todos inconscientemente, hemos tenido **entornos personales de aprendizaje:** un blog, revistas, medios digitales, plataformas streaming; ahora, el reto es llevar toda esa gestión de conocimiento a redes colaborativas, donde podamos transformar los procesos formativos y que nos lleve a cambios perdurables en las organizaciones.

En el mismo orden de ideas, para hablar actualmente de aprendizaje virtual, debemos también considerar los procesos de innovación, los cuales suponen la generación de nuevas ideas; a través de ellas, se pretende revisar y abandonar prácticas educativas obsoletas. La

innovación admite desarrollar el talento humano y la creatividad a través del pensamiento crítico, donde se mejoren los procesos educativos. Por ende, innovar significa un cambio en la construcción de conocimientos, en el uso de estrategias y de procesos contructivos de evaluación.

El llevar procesos de aprendizaje desde una experiencia de la virtualidad es muy diferente a los procesos de aprendizaje convencional, y mucha veces se fracasa en el intento al querer llevar la formación tradicional a una plataforma sin tener presente que el escenario requiere replanter cómo impartir los contenidos, las metas que se desean alcanzar y los colaboradores a los cuales se pretende impactar; lamentablemente, al no tomar en cuenta estos factores tendremos como consecuencia la deserción de los escenarios virtuales. Para que estos cambios que se hacen por medio de procesos de innovación y de herramientas sean duraderos es necesario que todos hablemos el mismo lenguaje y compartamos la misma visión.

Es importante reconocer que en estos entornos de aprendizaje virtual, el colaborador es quien asume el rol protagónico, y aprenderá en la medida en que la formación le haga sentido a su quehacer diario; otro punto relevante a destacar de los **“entornos personales y colaborativos de aprendizaje”** es que cada persona es capaz de aprender de manera autonoma y en comunidad, por ello, la importancia de tener espacios de reflexión para cada colaborador como espacios de interacción que promuevan la formulación de ideas en conjunto.

Los que nos lleva al siguiente planteamiento: ¿cómo bajo todo este contexto podemos crear entornos de aprendizaje virtual para la mejora continua de los procesos formativos de las organizaciones? Primeramente, debemos elegir bajo qué modalidad deseo trabajar, siguiendo siempre cuál es el objetivo al cual pretendo alcanzar. Podemos asumir la modalidad de autogestión en línea, siendo actualmente la más utilizada lo que llamamos MOOC (Masive Online Open Courses o Cursos en línea masivos y abiertos); ofrecen la posibilidad de consultar distintas herramientas alojados en una plataforma y cada colaborador elige cuándo, dónde y cómo llevar a cabo sus estudios.

Los cursos creados mediante LMS Learning Management System o Sistema de Gestión del Aprendizaje, mantienen los contenidos y recursos didácticos alojados en una plataforma e-learning donde los estudiantes pueden acceder a ello a través de Internet, con la diferencia de que existe un tutor que da estructura y orienta el avance dentro de los contenidos. Aunque no siempre el tutor participa durante el desarrollo del curso, existe una ruta de aprendizaje preestablecida por quien diseña el contenido.

También tenemos la modalidad en linea con soporte virtual, en este caso la estructura de los contenidos la brinda un soporte y acompañamiento virtual, como por ejemplo: webinar, foros, chat y finalmente el **Blended Learning,** mejor conocido como aprendizaje mixto, donde las actividades que se llevan a cabo están en línea con recursos asincrónicos y sincrónicos, es decir, el colaborador tiene la oportunidad de consultar material previo a las sesiones, bajo metodología aula invertida, y hacerlo off line, guiado por un plan de clases con un tutor en las sesiones on line.

En este punto podemos asumir que lo más relevante en los procesos de formación que llevan en estos tiempos las organizaciones es el gran reto de innovar dentro del perfeccionamiento de competencias de sus perfiles; las reflexiones a lo largo del articulo debe permitir cuestionar como líder del proceso: ¿estoy innovando en mis métodos formativos?, ¿he replanteado mis objetivos?, ¿estoy a disponibilidad de escoger la mejor modalidad para mis colaboradores?, y lo más importante que debemos preguntarnos es: ¿rompí el paradigma de educación tradicional y estoy preparado con las competencias digitales para asumir este cambio?

Asumamos las transformaciones como la gran oportunidad de salir de la caja, y no por cumplir parámetros, en la medida que lo asumamos con la responsabilidad que tenemos de formación de persona tenemos garantizado el éxito.

> Los analfabetos del siglo XXI no serán los que no sepan leer y escribir, sino los que no puedan aprender, desaprender y reaprender. Un analfabeto será el que no sepa dónde ir a buscar la información que requiere en un momento dado para resolver un problema concreto. La persona formada no lo será a base de conocimientos inamovibles que posea en su mente, sino en función de sus capacidades para conocer lo que precise en cada momento.»
>
> Alvin Toffler
> Escritor, Futurista y Empresario Norteamericano

Transformación Legal y de la Bioseguridad

FIDAGH

Derecho Laboral 4.0

"Reaprendiendo las relaciones laborales"

Autor: Randall Gonzalez
Socio BLP
RGonzalez@blplegal.com

"Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer o escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender" Alvin Toffler.

Aprendimos un derecho laboral como rama de las ciencias jurídicas, que se había convertido en una sumatoria de conceptos y teorías, y que poco a poco se ha ido estrellando con la realidad. Un derecho laboral, estructurado para una sociedad y un sistema organizacional que ha cambiado a una velocidad vertiginosa, y que atenta contra los mismos fines del derecho en general. Lejos de convertirse en un facilitador de procesos o de relaciones laborales, el derecho laboral se ha convertido en un obstáculo, en una barrera. Para el derecho laboral, el mundo sigue siendo "redondo", y no un "mundo plano" al estilo de Thomas Friedman. Hace tiempo, dejamos de vivir en ese mundo redondo que generó tantas polémicas, debates y teorías. La conectividad y más aún; la hiperconectividad de la Cuarta Revolución Industrial, o Revolución 4.0, dejó al descubierto que, el mundo no es "redondo", el mundo verdaderamente es plano.

Más que respuestas, más que soluciones, el derecho laboral se enfrascó en tratar de aplicar sus viejas y rancias teorías, desarrolladas en definiciones que en muchos casos fueron elaboradas por los romanos, o por alguna otra civilización antigua. Se repiten hasta el cansancio, conceptos aplicados a casos generados que datan de la Primera Revolución Industrial y hasta el día de hoy. Dice el derecho laboral una y otra vez que, las relaciones laborales se diferencian de otras relaciones no laborales, por elementos tales como la subordinación, el pago de un salario, y la prestación personal de un servicio. Definen la subordinación, como esa posibilidad de dar órdenes, girar instrucciones y poder aplicar regímenes disciplinarios. Al mismo tiempo, aplican una serie de Principios Generales del Derecho, que se han mantenido por su naturaleza de Principios, inamovibles e inmutables: Principio Protector, Principio de Irrenunciabilidad de Derechos, Principio de Primacía de la Realidad, entre otros, que son de aplicación en la mayoría de nuestras jurisdicciones en Latinoamérica. Ese derecho laboral que conocemos, comenzó a estrellarse con la realidad, cuando según nos comentaba Friedman (Thomas) The World is Flat, que en un Mcdonald´s en los Estados Unidos, la persona que te tomaba la orden en un auto servicio, no estaba físicamente en el restaurante, sino a miles de kilómetros, en Bombay, India, o podría estar en Kuola Lumpur en Malasia. Un doctor especialista en Japón podría estar analizando unas radiografías, que recibió de una clínica de un hospital americano, o de una clínica de un pueblo amazónico de Brasil. Definitivamente el mundo es plano, a pesar que el derecho laboral todavía lo siga viendo redondo. Otro claro ejemplo de lo rudimentario de nuestra legislación laboral en general, es cuando trata de servir de facilitador para temas de economías colaborativas (caso de uso de plataformas tecnológicas por usuarios de servicios que tienen una necesidad de un servicio, en donde un tercero les brinda el servicio deseado, y para esto utilizan una plataforma que les facilita la conexión y que, desde mi perspectiva profesional, no generan un vínculo de naturaleza laboral). Ese es un claro ejemplo, en donde el derecho laboral se estrelló con la realidad de la inopia de las regulaciones laborales. Ante esta perspectiva, nuestros jueces pasaron de ser aplicadores de la ley, de la normativa jurídica, a "legisladores", o "generadores de leyes", ya que, mediante el dictado de sentencias, y por ende la aplicación del derecho a acasos concretos, han ido "regulando" en donde el derecho laboral no regula. Esto no es el ejercicio correcto de la aplicación del derecho. El derecho debe responder a una necesidad social, mediante las leyes que los legisladores generan, en el ejercicio parlamentario. El juez no crea la norma, la función del juez es aplicar esa norma al caso concreto. Todo esto a pesar que, la jurisprudencia es una fuente generadora de derecho.

El derecho laboral en la mayoría de las jurisdicciones latinoamericanas, como es el caso de Costa Rica, ha sido un obstaculizador del desarrollo de relaciones laborales con visión futurista. Un derecho poco flexible, que amparado o escondido en conceptos como el de su naturaleza de Protector del Trabajador y su Función Pública, determina unilateralmente que, tiene la potestad de saber que le conviene más a las partes en una relación laboral, esto a pesar que esas mismas partes que dice proteger, no necesariamente quieran “esa protección”.

Flexibilidad laboral.

El binomio vida trabajo, cada vez necesita de mayor flexibilidad en las relaciones laborales, flexibilidad que le permita a las partes, estructurar la forma en que quisieran realizar ese trabajo. Las nuevas formas de trabajo y de gestión humana, exigen la posibilidad que, el trabajador y el patrono, puedan determinar diferentes modalidades de horarios y jornadas. Un trabajador actual, puede necesitar entrar a trabajar a media mañana, luego tener libre para estudiar y luego volver a completar su jornada de trabajo. Un trabajador puede requerir trabajar desde una zona alejada del centro de trabajo o incluso desde un país distinto al lugar donde se encuentra el centro de trabajo físico. Una operación podría necesitar trabajar por resultados u objetivos previamente planteados, y no por el cumplimiento de un horario en una jornada específica. Todo esto se complica, cuando el derecho laboral, se limita a decir que, como medida de protección al trabajador, el horario de trabajo se debe establecer en un espacio de tiempo fijado por ley, y que cualquier modificación, incluso por acuerdo de partes, es ilegal, y que podría acarrear procesos de inspección administrativa por incumplimiento de leyes laborales.

A pesar que el derecho laboral responde a diferentes necesidades según factores sociales, económicos y políticos de cada jurisdicción, el fenómeno de la hiperconectividad y por ende de la Cuarta Revolución Industrial, tiene repercusiones mundiales, siendo “un tren” al que tarde o temprano, vamos a tener que subir. Debemos escoger si nos subimos a la velocidad que lleva ahora, o esperamos más tiempo, cuando para subirse el riesgo y los daños generados, podrían ser mucho mayores.

Es conveniente desaprender y volver a aprender en temas de flexibilidad laboral. El derecho laboral debe fijar límites y máximos, que protejan a ambas partes de la relación laboral. Debe fijar límites que, no permitan excesos en perjuicio de la salud del trabajador, pero debe dejar que las partes se pongan de acuerdo dentro de esos límites de una manera más abierta. El trabajador debe tener la libertad de establecer sus horarios y jornadas de trabajo, haciendo las combinaciones que sean necesarias, para que de esa manera puedan equilibrar su vida privada y el trabajo.

Trabajo remoto.

Hay países en Latinoamérica que no tienen leyes que regulen el trabajo remoto, teletrabajo, trabajo a distancia, o el calificativo que cada jurisdicción le ha dado a esta modalidad de trabajo. Producto de los acontecimientos pandémicos mundiales, algunos países han tenido que afrontar la necesitad del trabajo a distancia, con regulaciones como decretos, reglamentos, o incluso regulaciones internas, generadas por acuerdo de partes patrono- trabajador. Lo que, si es una realidad, es que, esta modalidad de trabajo, cada vez será más necesaria. Acá se da otro ejemplo de la lentitud del derecho laboral en general, para regular y adaptarse a un esquema de trabajo que no surgió con la pandemia que estamos atravesando.

El reto para los administradores de gestión humana a lo interno de las organizaciones es, documentar de manera eficaz y acorde con lo que las regulaciones laborales permitan, el trabajo realizado a distancia. En derecho laboral “los papeles hablan”, todo debe quedar documentado y debidamente aceptado por las partes.

Trabajo transfronterizo.

La necesidad o posibilidad de trabajar a distancia o de manera remota, abrió otras circunstancias de análisis legal laboral. Se comenzaron a dar casos de trabajadores que salían del país, y continuaban laborando normalmente desde otras jurisdicciones. Esto representó otro gran reto, relacionado con temas migratorios, cobertura de seguridad social (para enfermedades comunes) o también en temas de riesgos laborales (enfermedades o accidentes relacionados con la labor realizada), esto sin contar otro tipo de situaciones, como pago de impuestos al salario, en cuanto a qué jurisdicción es la que debe exigir el pago de estos rubros. La mayoría de los países latinoamericanos, no han desarrollado estos temas de manera clara en sus legislaciones laborales.

Privacidad.

Con el uso de la tecnología para conexión remota, muchos trabajadores han manifestado un sentimiento de invasión de su privacidad. Siendo que, en su mayoría, los trabajadores deben conectarse desde sus hogares, esto ha generado situaciones con respecto a la potestad que tiene el patrono, de exigir la conexión de cámaras o incluso que se conecten sin activar fondos de pantalla. Nuevamente en la mayoría de las legislaciones laborales en Latinoamérica, no existen regulaciones específicas que regulen los derechos y obligaciones que tienen ambas partes de la relación laboral relacionadas con temas de la privacidad relacionada con trabajo remoto. Para efectos de gestión humana, en jurisdicciones en donde no se encuentran debidamente regulados aspectos de privacidad, además de los derechos constitucionales que muy seguramente todas las jurisdicciones tienen desarrollados, es conveniente generar mediante instrumentos como políticas internas, los temas de privacidad que deben regir en las nuevas formas de trabajo.

Ciberseguridad.

La utilización de equipo del patrono conectados a redes no institucionales, producto de las conexiones remotas, ha generado la necesidad de regular desde la perspectiva legal laboral aspectos tendientes a la protección de la información y a la prevención de ataques cibernéticos. La legislación laboral en general es omisa en este tema. Las organizaciones han tomado la iniciativa, y mediante políticas internas, intentan regular un tema tan complejo y de tantas repercusiones negativas. La utilización de equipo personal por parte de los trabajadores que realizan trabajo remoto, viene a complicar el tema. En muchos casos las regulaciones generadas por el patrono, invaden esferas de privacidad y dominio de los trabajadores. La exposición a afectaciones producto de ataques cibernéticos en relaciones labores en donde se utiliza el equipo personal del trabajador, es cada vez más evidente.

Derecho a la desconexión.

Las regulaciones laborales de muchos de nuestros países, datan de las décadas de los años 40, 50, 60 y 70´s. Las necesidades de regulación laboral en esa época, se encaminaban a temas agrícolas, panaderías, carnicerías, barberías, etc. Faltaban todavía algunos años para que, la conectividad irrumpiera en nuestras vidas y fuera parte de las mismas. Con el trabajo remoto, la facilidad de conectarse para realizar labores que antes el trabajador realizaba en los centros de trabajo, ha comenzado a generar una especie de conexión permanente o excesiva. Algunas veces, esta conectividad excesiva es generada por el propio trabajador, y en otros casos por el patrono, a pesar de las repercusiones negativas que podría tener el abuso de la conexión para temas laborales. Recientemente los trabajadores han estado exigiendo el derecho a desconectarse. Nuevamente la mayoría de las legislaciones laborales regionales, no tienen debidamente desarrollado este tema. La carencia de legislación, se ha visto solventada por comunicados internos y regulaciones generadas por el propio patrono.

Derecho laboral colectivo

La hiperconectividad relacionada con la Cuarta Revolución Industrial, no puede ser vista como una estrategia o especie de conspiración mundial en contra de los derechos colectivos de los trabajadores. El trabajo remoto es una forma de trabajo, y no una forma de separar estratégicamente a los trabajadores, para que no puedan ejercer sus derechos colectivos. Los cambios que exigen las fuerzas concatenadas que generan los cambios radicales y revolucionarios, exigen la necesidad que los diferentes grupos, busquen las mejores formas de adaptarse a esos cambios. El derecho colectivo y sus dirigentes, deben buscar la forma de cumplir con sus objetivos gremiales, en coadyuvancia con la realidad mundial y organizacional que tenemos. En este tema, igualmente las regulaciones laborales regionales, deben ajustarse para que puedan cumplir con su objetivo de protección colectiva.

Virtualidad

Ha sido importante el avance de varios países de la región latinoamericana, en temas de virtualidad de la relación laboral. Por virtualidad en este caso, nos referimos a la posibilidad de generar una relación laboral, en donde todos los documentos de principio a fin, se suscriban y archiven de manera virtual. Desde la formulación de una oferta de trabajo, la suscripción del contrato laboral, los documentos relacionados con régimen disciplinario y hasta la carta de despido o de terminación laboral y el correspondiente finiquito, se puedan redactar, suscribir y archivar de manera virtual.

Acoso sexual y acoso Laboral virtual.

El trabajo remoto, ha comenzado a generar situaciones que podrían configurar temas de acoso sexual o de acoso laboral en sus diferentes modalidades. Hay países en Latinoamérica, que desde la década de los 90´s, ya habían desarrollado legislación principalmente en temas de acoso sexual; como es el caso de Costa Rica. Con la virtualidad se han generado situaciones en donde trabajadores han manifestado casos donde se hace necesario aplicar un debido proceso de investigación, de acuerdo con lo indicado por cada legislación o las regulaciones internas que se tengan al efecto. Es muy importante que a nivel organizacional se generen las políticas y los procedimientos de investigación que sean necesarios para cumplir con el debido proceso. La facilidad de conexión en horas y lugares fuera del centro de trabajo, ha traído aparejado el incremento de denuncias que podrían estar relacionados con casos de acoso en sus diferentes formas. Las organizaciones por medio de sus departamentos de gestión humana, han incrementado los recursos para la redacción de políticas internas que expliquen estos temas y aclaren los mecanismos internos que existen para generar denuncias relacionadas con el acoso.

A manera de resumen, me sorprende la inercia del derecho laboral y su divorcio con temas organizaciones y empresariales en términos generales. Esta sorpresa no es de ahora, ni está relacionada con las nuevas formas de trabajo. El derecho laboral se quedó en el discurso de “la protección de la parte más débil de la relación laboral”, tal y como normalmente tratan de identificar a todos los trabajadores. Igualmente, en muchos casos, como es el ejemplo de Costa Rica, el derecho laboral reitera en protecciones para la dirigencia sindical. Hay una sobreprotección para dirigentes que, en muchos de los casos, no pasan de buscar protección para una serie de beneficios personales o grupales groseros, obtenidos por ley común o por ley profesional, como son las abusivas convenciones colectivas. Ante toda esta dinámica de protecciones, se han dejado de lado temas muy importantes que permitan al derecho laboral, ser facilitador en procesos de transformación organizacional y social. Las discusiones de los diferentes grupos de interés (patronos, trabajadores, sindicatos, Ministerio de Trabajo, Organizaciones Internacionales relacionadas con temas laborales), deberían estar enfocadas a buscar de manera conjunta, la forma de “subirse al tren de la hiperconectividad”, a generar legislación laboral de avanzada, que le permita a las organizaciones lograr sus objetivos de negocio, propiciando la aplicación de la legislación laboral y el respeto y valor del trabajador como ser humano. Termino diciendo que el derecho laboral tal y como lo hemos aprendido, debemos desaprenderlo y lo más importante, debemos reaprenderlo, o de lo contrario en palabras de Toffler, seremos unos analfabetos en esta área del derecho.

LA NUEVA REALIDAD EN EL BIENESTAR LABORAL DE LAS PERSONAS

Autor: Jazmina Vega
Presidente Sanum, LLC.
ydevega@cmymasesores.com

Hace exactamente un año, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al coronavirus una pandemia mundial.
En los meses siguientes, millones de personas en todo el mundo han contraído la enfermedad y más de 2,9 millones de personas han muerto a causa del virus. Al mismo tiempo, las medidas para tratar de frenar la propagación del virus transformaron el mundo: los cierres y las cuarentenas se convirtieron en una rutina, los edificios de oficinas quedaron vacíos y se hizo obligatorio el uso de elementos de protección personal para todas las personas, como tapabocas, para contener el contagio. Millones de personas lamentaron pérdidas grandes y pequeñas, en las esferas económicas y personales entre ellas la libertad de socializar. No es de extrañar que estos importantes cambios hayan tenido un impacto en los modos de trabajo, las rutinas laborales, familiares y por supuesto en la salud mental de las personas.

La actual situación de emergencia ha transformado de manera estructural el trabajo y la relación laboral al interior de las organizaciones, generando grandes cambios que han irrumpido de forma acelerada en nuestros ambientes laborales. Antes de la pandemia, estos cambios se preveían para la década siguiente, sin embargo, se han dado dramática y en algunos casos violentamente modificando de manera importante nuestros entornos laborales.
En el 2018, Price Waterhouse Coopers (PwC) señaló los cambios en los entornos laborales que se presentarían en 2030, su informe Workforce of the future: The competing forces 2030 (1), determina, en una encuesta de más de 10,000 trabajadores en todo el mundo, que al 37% le preocupaba que la automatización pusiera en riesgo sus trabajos. Esto representaba para la fecha un aumento del 33% respecto del 2014. Además, un abrumador 74% estaba ansioso por aprender nuevas habilidades para seguir siendo empleables. Solo unas pocas personas tendrán un “empleo estable y de largo plazo” en el futuro, coincidió el 60% de los encuestados.

La pandemia que ha afectado a la humanidad en el último año, aceleró la irrupción de tendencias que se esperaban llegaran a presentarse algunos años más tarde, las restricciones en el contacto físico, el número de personas en un determinado espacio, el trabajo en casa, la virtualidad como elemento principal del relacionamiento laboral, las jornadas de trabajo sin horarios explícitos de ejecución, la alternancia en las escuelas y ausencia de fronteras geográficas para laborar en otros entornos de forma virtual, la robotización ampliada para la ejecución no sólo de tareas repetitivas sino de actividades de predicción, vigilancia, monitoreo y seguimiento, son algunas de las circunstancias que hoy hacen parte de la “nueva normalidad”.

Indudablemente estas tendencias conllevan a que la labor de cuidado y bienestar de los colaboradores en las organizaciones sean más exigentes y los expertos en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) no anticiparon las horas de trabajo que serían requeridas para establecer los protocolos idóneos que permitieran proteger a los trabajadores y garantizar la operación normal de las empresas. La responsabilidad de los equipos de SST se potencializó, sin embargo, ya se empezaron a ver los efectos en los trabajadores y sus familias: el desgaste, emocional y físico indudablemente está pasando factura y el control del riesgo Psicosocial que muy tímidamente se estaba abordando en las organizaciones, se ha convertido poco a poco en la prioridad de los países que inician a establecer la obligatoriedad de intervenir la salud mental de los colaboradores y familiares.

Los acelerados cambios en los entornos laborales permitieron diferenciar las empresas inmersas en una cultura de cambio y que han observado en esta nueva normalidad una oportunidad valiosa de desarrollo, de las que se resisten a la transformación y que desafortunadamente no contaban con las habilidades de liderazgo y cultura organizacional para adaptarse a la nueva realidad. Del mismo modo, las personas se han tenido que enfrentar a similares circunstancias, a exigencias de habilidades de adaptación, de orientación al logro, de autocontrol y de disciplina en las rutinas de trabajo y descanso.

Es necesario abordar al interior de las empresas ésta problemática de manera que podamos apoyarnos emocionalmente en nuestros círculos de influencia e implementar algunas recomendaciones fáciles y prácticas para los trabajadores entre ellas, recomiende:

1. Haga ejercicio diario: ésta práctica nos ayuda de manera natural a producir hormonas que reducirán nuestros niveles de estrés, se recomiendan las actividades al aire libre tales como caminar, trotar, montar bicicleta o unirse a clases virtuales.

2. Tenga espacios diarios para usted: ¿Hace cuánto tiempo tuvo una hora libre para estar con usted mismo? Escoja un momento del día donde no atienda ningún tipo de actividad laboral o familiar, solo tómese ese tiempo, para estar en total quietud y sin angustias. Si le apetece haga una oración, medite o solo respire y conéctese con su respiración, verá como su cuerpo se relajará poco a poco y su mente estará más clara para retomar sus actividades diarias.

3. Duerma bien, trabaje su higiene del sueño, defina un horario para dormir y trabaje por cumplirlo, apague su teléfono celular e infórmele a su familia para que sea respetado su sueño, disfrute este espacio, será vital para levantarse con energía y listo para los retos del día a día.

4. Manténgase en contacto con sus amigos y familiares: para conservar nuestra salud mental es determinante rodearnos del afecto de nuestra familia y amigos, son la mejor fuente generadora de ello. Obviamente aún no debemos participar en reuniones, ya que el distanciamiento social es una de las medidas de prevención y contención del contagio; sin embargo, es indispensable no aislarse, esto puede desbalancear sus emociones, una llamada o una reunión virtual con nuestros seres queridos será una acción de prevención muy importante para su bienestar mental.

5. Defina horarios y respételos, el equilibrio es sinónimo de salud mental por esto es muy importante que tome sus alimentos a la hora que usted programe, tome pausas activas durante el día, establecer una hora específica para finalizar su jornada diaria. Comparta en familia, esto disminuirá su ansiedad y la posible aparición de la depresión.

6. Manifieste sus sentimientos: otro elemento que agudiza el riesgo de desequilibrio de la salud mental es guardarnos nuestros sentimientos, miedos y angustias, en el evento que no las quiera hacer públicas puede escribir lo que siente, esto le permitirá soltar todo aquello que le inquieta, sin embargo, trate en lo posible de hablarlas con un experto o un amigo cercano, nunca se las guarde, acumularlas le afectará

Evidentemente son muy pocas las organizaciones que se encontraban preparadas para un evento como la pandemia por COVID-19 a pesar de contar con áreas consolidadas de gestión del cambio, de innovación o creatividad, incorporadas en sus procesos organizacionales. Por ello es necesario señalar algunos aspectos fundamentales en la estrategia empresarial que permita dar un paso firme hacia las nuevas exigencias del mercado y las tendencias actuales de la vida y bienestar laboral. La pandemia ha afectado la sensación de seguridad de las personas, ha incrementado su incertidumbre en el futuro, la salud mental de las personas se ha afectado de forma importante, diagnósticos como burn out, o trastornos depresivos son más frecuentes, haciendo cada vez más difícil lograr que el capital humano se interese por los objetivos de la organización e incluso sus metas personales estén alineadas con las metas organizacionales.

1 El Bienestar personal integrado a las actividades laborales: Integrar los aspectos físicos, mentales, de salud financiera y social en el diseño del trabajo en sí mismo, Esto ayudará a los trabajadores a experimentar bienestar mientras hacen su trabajo, no solo cuando están lejos de él.
Estamos hablando aquí de "diseño" de los trabajos, de manera tal que el trabajo incluya preparar a la persona con las habilidades mentales, emocionales y sociales, no solo para aceptar las circunstancias sino para avanzar y a partir de su trabajo realmente prosperar, permitiendo al trabajador tomar decisiones sobre su trabajo, en términos de horarios, sitio de desempeño y tiempo de ejecución.

El bienestar de las personas es la manifestación de dos condiciones por lo menos: la sensación de seguridad en su trabajo y su salud mental, por ello las organizaciones deben iniciar este proceso de rediseño del trabajo garantizando las condiciones de seguridad y salud en el trabajo y evaluando los riesgos y las condiciones de salud mental de sus personas.

2 Liberar el potencial de las personas. Durante la pandemia fue necesario que muchas personas asumieran roles o tareas necesarias para que la organización sobreviviera. Los líderes de las organizaciones les pidieron a sus colaboradores mucho más esfuerzo para mantener sus puestos de trabajo, el hecho es que las personas superaron las expectativas, la capacidad, el compromiso, las responsabilidades fueron puestas a prueba y el resultado fue de excelencia para un gran número de organizaciones. Por ello se demostró que cuando se logra alinear el potencial de las personas con los intereses organizacionales se logran cosas inesperadas. Más allá del reentrenamiento en las actividades que se describen en el manual de cargos, habría que pensar en el diseño del cargo a partir de las potencialidades de cada individuo, por ello es fundamental darle la iniciativa al colaborador para que defina su trabajo.

3 Desarrollar "Superequipos", así los denomina Deloitte "superteams", algo que nos ha enseñado la pandemia es que cuando se acopla la tecnología con la capacidad humana, el resultado es transformador. El mayor ejemplo de estos super equipos es el caso del desarrollo de vacunas, ante este reto compañías como AstraZeneca no solo sumaron cientos de científicos, sino que la tecnología disponible en análisis de datos e información compartida, permitió un desarrollo en tiempo récord. Por supuesto no se necesitan tareas tan complejas para crear estos superequipos, tan solo es no considerar a la tecnología actual de aprendizaje automático cómo una herramienta, sino como parte del equipo.

4 Conocer el Capital Humano en tiempo real. Antes de la pandemia, difícilmente una organización contaba con la información suficiente y actualizada para determinar el estado, las condiciones, la salud de su capital humano, hoy este conocimiento se convierte en una condición para garantizar la productividad. El conocimiento en tiempo real de las condiciones del capital de trabajo, soportan la posibilidad de lograr el bienestar de las personas.

A través de medios digitales, podemos identificar riesgos en la salud mental de las personas a fin de aplicar oportunamente una intervención que elimine o mitigue el riesgo.

5 Una nueva forma de gestionar el capital humano: El COVID-19 ha obligado a las áreas de recursos humanos a ser más audaces en la gestión del capital humano. Para apoderarse de esta oportunidad, los responsables de la gestión humana necesitan reorientar su misión y mentalidad tomando la iniciativa en la reestructuración de la fuerza laboral y el lugar de trabajo. Según el informe de Deloitte las prioridades de los gestores de capital humano son la seguridad y la salud de sus colaboradores, el fortalecimiento de la comunicación con las personas y la promoción del bienestar de los trabajadores.

A pesar de lo doloroso que ha sido la pandemia con la irreparable pérdida de vidas, pero también de empleos y empresas en todo el mundo, ha sido una oportunidad para reivindicar la solidaridad de la humanidad, el trabajo colaborativo y la importancia de cuidarnos los unos a los otros. El capital humano ha sido golpeado fuertemente durante esta época, pero tiene la fortaleza y el espíritu para levantarse y seguir adelante, por ello y con lo aprendido durante este largo año, es el momento de apoyarlo y ofrecerle la oportunidad de transformar el trabajo de cada ser humano, para su bienestar y el de la sociedad.

Bibliografía

1.PwC, Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. 2018.
https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html

2.Deloitte Development LLC, The social enterprise in a world disrupted Leading the shift from survive to thrive
2021 DELOITTE GLOBAL HUMAN CAPITAL TRENDS. 2020.
https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/social-enterprise-survive-to-thrive.html

Transformación Cultural y de Persona

FIDAGH

La disrupción también ha llegado a la gestión de las personas

Autor: Marcos Urarte
Presidente de FUNDIPE
murarte@pharos.es

Nada como la realidad para imponerse de forma incontestable a las sesudas predicciones de los seres humanos. Decía el Global Risk Report del World Economic Forum (Foro de Davos) 2020 que el principal riesgo al que se enfrentaba la humanidad en el año 2020 era el cambio climático. Bueno, a fecha de hoy se puede afirmar de forma categórica que ya no es así, aunque lo será, y por desgracia, de forma muy rápida. Nassim Taleb filósofo e investigador libanés formuló en 2007 la conocida como teoría del **cisne negro**; dicha teoría es una metáfora que describe un suceso "altamente improbable, casi impredecible", de gran impacto socioeconómico y que, una vez pasado el hecho, se racionaliza por retrospección (haciendo que parezca predecible o explicable, y dando impresión de que se esperaba que ocurriera): "todos somos profetas del pasado".

Ejemplos de **"cisnes negros"** son el inicio de la Primera Guerra Mundial, la llamada "gripe española" que se originó paradójicamente en Estados Unidos y se transmitió a través de soldados norteamericanos que desembarcaron en un puerto francés en 1918 y los atentados del 11 de septiembre de 2001.
La mayoría de los estudios han considerado que la COVID-19 ha sido un **"cisne negro"**, pero yo creo que ha sido por desconocimiento de otras teorías complementarias. Las más significativas son las de los **"rinocerontes grises"**, "elefantes negros" y **"medusas negras"**. A la COVID-19 yo lo catalogaría como un **"rinoceronte gris"**.

Para mí, los principales impactos que han llegado para quedarse son:

- Cambio en la mirada estratégica: de la proyectiva a la prospectiva
- Teletrabajo. Hasta ahora ha sido un modelo exitoso de improvisación y ha de ser un modelo de gestión
- Transformación digital: se producirá una aceleración
- Preocupación por la resiliencia de las organizaciones
- La Sostenibilidad como un eje estratégico de vital importancia

Centrándonos en el Teletrabajo, voy a compartir algunas reflexiones, ideas e inquietudes. Me gustaría enfatizar, que deberá pasar más tiempo, para confirmar o no, estas reflexiones y que cada Organización es única, por lo que simplemente se deben considerar opiniones y reflexiones genéricas.

Algunos de los aspectos positivos que puede representar el Teletrabajo:

- No es un tema de edad, sino de voluntad
- Se ha comprobado que funciona y es útil
- Puede representar ahorro en espacios y en costes en las oficinas
- Reuniones más puntuales y más productivas, pero ¿excesivas?
- ¿Incrementa la productividad? ¿A costa de…?
- ¿Conciliación? Depende de las condiciones personales (tamaño de la vivienda, número de hijos, infraestructura en la vivienda, número de personas teletrabajando…)
- Los viajes de negocios van a reducirse en el futuro. Menos CO_2
- Menos atascos y desplazamientos. Menos CO_2 y más calidad de vida
- Permite concentrarse mejor

Algunos de los posibles aspectos negativos:

- Se dificulta la cohesión del Equipo y la Cultura de la empresa. Lealtad Corporativa y Orgullo de Pertenencia
- Puede tener impactos negativos emocional-psicológicos (socialización, aislamiento,…) en ciertas personas. Gestión de riesgos laborales físicos y psicosociales
- Es más difícil desconectarse del trabajo
- Cansancio de la conexión virtual: "Fatiga Zoom"
- Se incrementa la dificultad de la evaluación del rendimiento personal. Nuevos mecanismos para medir la productividad
- Dificultad para trasladar conocimientos y experiencias de los "seniors" a los "juniors"
- Se dificulta la retroalimentación, el feedback
- Se incrementan los riesgos de ciberseguridad

Algunas dudas para reflexionar y gestionar:

- No es solo trasladar la oficina a tu casa. Racionalizar horarios
- Necesita nuevos liderazgos basados en la confianza y no en el control
- Necesidad de formar a los líderes en una nueva manera de dirigir equipos
- Debe existir una definición clara de los objetivos
- Puede dificultar la Creatividad y la Innovación
- ¿Cómo afecta a la Competitividad?
- Habrá que identificar y desarrollar nuevas habilidades y competencias, tanto a nivel de los profesionales que se tienen como en la incorporación de nuevos perfiles
- Habrá que redefinir la "Experiencia del Empleado"
- Hay que definir una Estrategia para pasar del Conocimiento Individual al Conocimiento Compartido
- Habrá que redefinir el concepto de "lugar de trabajo" y distribución de espacios
- Hay que redefinir la Estrategia de Comunicación Interna
- ¿Quién asume posibles incrementos de costes a nivel particular?
- Se deberían identificar, que tareas realizábamos y se ha comprobado que no eran necesarias
- Analizar que tareas se deben realizar en la oficina y cuales tiene sentido realizarlas en los domicilios
- Riesgo de crear dos clases de empleados
- Los "teletrabajadores" pueden recibir menos promociones que los "presenciales"
- La falta de vínculo físico facilita los despidos (muchas empresas han despedido por videoconferencia)
- Globalización del Talento
- Futuro rol de los sindicatos y representación de los trabajadores

Es decir, que el Teletrabajo debe formar parte de un nuevo modelo de gestión.

La complejidad y la incertidumbre se han adueñado de la situación actual. Muchos de los paradigmas sobre los que se sustentaban nuestras decisiones han desaparecido y nos obliga a plantearnos algunas cuestiones: ¿cómo planificar en estas condiciones?, ¿qué tan útil es atenerse a los planes preestablecidos?, ¿qué sentido tiene cumplir con lo planificado?, ¿cuál es la vigencia de los planes finalmente elaborados?, ¿en qué debemos ser largoplacistas y en qué es mucho más útil ser cortoplacistas?, ¿en qué aspectos debemos estar alertas a no desviarnos y en qué otros debemos practicar la flexibilidad total?.

La rapidez en los cambios de escenarios y de los modelos de negocio, nos obligan a crear organizaciones flexibles, ágiles y rápidas, donde en ocasiones hay que renunciar a algún elemento para potenciar otros. A este nuevo mundo, se le ha denominado **VUCA**, (**V**olatily, **U**ncertainty, **C**omplexity, **A**mbiguity). Este concepto fue creado en la guerra fría por los EEUU y hasta hace aproximadamente 7 años, fue utilizado exclusivamente en el mundo militar y en la geoestrategia. Ya incluso antes de la COVID-19 aparecieron algunas variantes alrededor del concepto **VUCA**, como **TUNA** (**T**urbulence, **U**ncertainty, **N**ovelty, **A**mbiguity) y **BANI** (**B**rittle, **A**nxious, **N**on-linear, **I**ncomprehensible) entre otros.

Pero, finalmente, la realidad, nos ha llevado a evolucionarlo a un nuevo concepto denominado **VI²RCA²S**. Hemos tenido que incorporar cuatro nuevas características: Inmediatez, **R**uido, **A**celeración y **S**imultaneidad de disparidades.

La explicación de este nuevo acrónimo es la siguiente:

- **V:** continúa siendo **"Volátil".**
- **I2 :** la "**U**" de **VUCA** era la "**U**" del Incierto en inglés. Como este nuevo concepto lo hemos creado en España, la "**U**" la hemos convertido en una "**I**".
  Y hemos añadido otra "**I**", que corresponde a la "**Inmediatez**". Esta, representa que no hay un solo día, que no ocurra en el mundo algo que pueda tener un gran impacto económico, político, social...
  Los hechos ocurren sin cesar. No hay tregua.
- **R: La "R" corresponde a "Ruido"**.
  Estamos permanentemente bombardeados con información y desinformación y nos cuesta mucho, diferenciar una de la otra.
  Vamos a tener que tomar decisiones en este entorno permanente de "**Ruido**".
- **C:** continúa siendo "**Complejo**".
- **A2:** Mantenemos la "**A**" de "**Ambigüedad**" y añadimos la "**A**" de "**Aceleración**". Esta última significa que todo cada vez más rápido.
- **S: "Simultaneidad de disparidades".**

¿Qué significa? En el mundo están ocurriendo de forma simultánea, hechos totalmente divergentes, lo que nos indicaría que nos cuesta muchísimo identificar las tendencias definitivas.

El mundo se mueve mucho más rápido que los conceptos.

¿Qué caracterizará a esta nueva Era?

- El deterioro de las relaciones entre Estados Unidos y China. ¿Se producirá la trampa de Tucidides? ¿estamos asistiendo al nacimiento de la "Pax Sinica"?
- Debate globalización vs deslocalización vs localización.
- Divergencia demográfica. * ¿La mitad del siglo XXI será la era de África?
- Mundo hipervigilado, Debate seguridad vs privacidad.
- Mayor deuda y la desaparición del dinero físico.
- Una desigualdad creciente interna en los países y entre los países.
- Mundo urbanizado.
- El debate del cambio climático.

Estamos en medio de una revolución tecnológica de un alcance inimaginable. La convergencia de la nanotecnología, biotecnología, Inteligencia Artificial, el 5G y la computación cuántica, darán vida a la 5ª revolución tecnológica.

Conocer las últimas tendencias, entender por qué desaparecen industrias enteras, identificar a tus futuros competidores más peligrosos y a los letales, nos dará las pautas necesarias para tener éxito en este nuevo mundo, identificando y trabajando las palancas necesarias: innovación, cultura, posicionamiento y talento.
Las empresas necesitan otra mirada estratégica, donde la forma clásica de enfrentarse a un proceso de reflexión estratégica (Proyectiva), ya no tiene sentido, y nuestra nueva mirada estratégica, deberá centrarse mucho en el futuro (Prospectiva). Necesitamos más estrategia y menos planificación.

Los equipos directivos del siglo XXI se enfrentan a retos de naturaleza radicalmente diferente a los que las dinámicas organizativas están acostumbradas. El reto está en la supervivencia, y ello requiere un esfuerzo permanente para ser relevantes. Siguen siendo importantes la excelencia, la eficiencia, la productividad, la calidad, etc., pero el valor diferencial está en la revisión permanente de la propuesta de valor y de los modelos de negocio.

Los Departamentos de RRHH deben transformarse para actuar como un partner estratégico dentro de la Organización. Han de tomar una posición proactiva y prospectiva. Deben crearse de verdad, que las personas son el verdadero driver del éxito

La Universidad de Stanford me solicito, liderar un proyecto para identificar las competencias del líder para los nuevos retos y desafíos. Mi conclusión ha sido, que estas competencias son:

- Visión global y estratégica
- Ambidiestro: decisiones a corto, medio y largo plazo
- Solución a problemas complejos
- Inconformismo y pensamiento critico
- Inspirar y dar sentido de propósito
- Inteligencia emocional, optimismo, humildad
- Valentía y audacia en la toma de decisiones
- Flexibilidad y adaptación. Motor e impulsor del cambio
- Sponsor tecnológico
- Comunicación con capacidad de escucha activa y capacidad de persuasión
- Preocupación por las personas
- Obsesión y pasión por el cliente
- Generador de valor compartido: compromiso social y medioambiental
- Resiliencia
- Guardián de la cultura colaborativa, tolerancia al error, innovador…

Estamos empezando a asistir a la configuración de una nueva forma de pensar y hacer las cosas en el mundo de las organizaciones empresariales: una nueva cultura que está descartando el antiguo supuesto de que sólo unos pocos en la cima de la organización tengan el conocimiento y la energía emocional suficiente para diseñar y poner en práctica eficazmente las estrategias de supervivencia y desarrollo de la empresa. Por otra parte, la predicción generada por expertos, ya sean internos o externos, no tiene el mismo valor que la visualización creativa y el consenso de valores compartido por todos.

En tiempos de grandes cambios e incertidumbres, para convertirse en un "líder conversacional", y responsable del espacio conversacional se requiere un cambio y aprendizaje profundo en los directivos, que incluso los transformará como personas, en un proceso similar al de la crisálida y convirtiéndose en un "arquitecto social".

Este proceso debe permitirnos transformarnos en el principal diseñador y responsable del espacio conversacional que nuestros profesionales requieren, generando espacios de altas posibilidades y a la vez siendo garantes de altos niveles de efectividad. Asimismo, debemos actuar genuinamente, como verdaderos modelos, facilitadores y promotores de las competencias y herramientas que nuestra gente requiere para su trabajo, actuando como observadores privilegiados de los problemas y riesgos que nuestros

equipos encuentran en su desempeño. La generación de sentido se convertirá en uno de los objetivos a alcanzar.

Esta forma novedosa y emergente de ejercer el liderazgo contempla una nueva dimensión, más allá del estricto y duro plano del gerenciamiento. Estos nuevos tiempos y espacios imponen un nuevo "ethos organizacional".

En ciertas ocasiones, podremos dudar tener las condiciones para asumir estas nuevas responsabilidades y retos, pero, sin embargo, este nuevo "ethos" señala al líder un fascinante proceso de aprendizaje, suyo y de su comunidad. Es necesario diferenciar a los líderes éticos de los simples "alborotadores".

El "líder conversacional" tiene la maravillosa opción de ayudar a mejorar en todos los ámbitos de actuación, consiguiendo resultados extraordinarios en su renovación personal, la renovación de su equipo y la renovación del sistema organizacional.

Hay que entender que la organización no son unas siglas o unos edificios, sino el conjunto de las personas que la integran. No podemos hablar de la organización sin contemplar individualmente a cada una de las personas.

En cuanto a la renovación personal, el líder obtiene progresivamente respuestas que lo guiarán hacia el conocimiento y rediseño de sus capacidades, a través de la observación personal, capacidad intuitiva, gestión de las emociones y permanente superación de sí mismo. Aunque suene a obvio, "para liderar personas, hay que ser persona".

Continuando el proceso, y casi de forma concurrente, es el equipo, su laboratorio de aprendizaje, donde el líder descubre que también debe transformar el espacio social de su equipo más cercano. El facilitar el crecimiento del equipo se convierte en una de sus principales obligaciones y uno de sus mayores retos. Toda forma de liderazgo implica el abandono de una visión individualista estrecha de sí mismo, involucrando el retorno del individuo a su ser social. Las personas "grandes" son capaces de hacerse "pequeñas" para ayudar a las "pequeñas" a hacerse "grandes".

Finalmente, donde el líder debe enfocar su mirada de influencia, es en la transformación del sistema, lo que significa ser capaz de ver y valorar la diversidad, captar las interdependencias presentes en el todo, la interacción de todos y cada uno de las personas involucradas en los procesos, recordando siempre que algunas propiedades del todo no son propiedades de ninguna de sus partes, y el interés de la comunidad no tiene por qué coincidir con cada uno de los intereses individuales. Una organización es tan fuerte como el más débil de sus miembros.

Las organizaciones motivadas por este nuevo "ethos organizacional", imponen al líder un nuevo orden en su compromiso con su comportamiento y prioridades. Debe ser capaz de crear nuevos diseños, relaciones y fórmulas en el trabajo, asumiendo una tensión innovadora, reemplazando el paradigma del miedo y el dolor, por una mirada más lúdica y creativa. Una cierta dosis de tensión es positiva, nos mantiene alertas, en cambio, el terror nos paraliza bloqueando todas las iniciativas y la creatividad. Es la muerte anunciada.

Abandonando el modelo mental impositivo por uno de generación de sentido en su ecosistema, debe ser capaz de generar un nuevo entorno basado en una nueva mirada ética, en la que se valore, acepten y aprecien las diferencias y la variedad. Para poder pedir compromiso es imprescindible generar confianza y generosidad. Generosidad en valorar lo que otros hacen, generosidad para valorar las ideas, generosidad para no creer que estemos en posesión de la verdad y estar dispuestos a cambiar de idea. Posiblemente sea uno de los comportamientos más poderosos y transformadores.

Por citar algunas de las acciones a realizar para desarrollar equipos de alto rendimiento sostenibles, podemos resaltar:

- Implementar y mejorar los mecanismos de coordinación de equipos, estableciendo y aplicando herramientas de trabajo remoto.
- Desarrollar el "Blind leadership".
- Entrenar a los equipos en técnicas de autogestión y autodirección, para empoderarlos.
- Aplicar metodologías Agile.
- Pasar del mero cumplimiento de objetivos a la satisfacción de propósitos.
- Aumentar la responsabilidad de los profesionales en su propio desarrollo y formación.
- Desplegar mecanismos y contenidos de autoaprendizaje.
- Establecer mecanismos de creatividad colaborativa y estimular la curiosidad y creatividad para desarrollar una actividad de innovación sistemática.

Aquellas empresas que consigan hacer felices a sus trabajadores obtendrán el premio de tener las personas con mejor talento, las más leales, las más motivadas y las más eficaces; en definitiva, las que podrán aportar un mayor beneficio.

Ha llegado el momento de creer firmemente que potenciar la felicidad de los colaboradores, también es rentable. La gestión estratégica del talento contempla cuatro grandes etapas: identificar, atraer, desarrollar y fidelizar (a esta me gusta denominarla como "enamorar"). La felicidad, nos permitirá fortalecer las cuatro etapas, convirtiéndonos en una organización deseada, tanto para el talento como para los clientes.

El conseguir una estrategia corporativa exitosa y sostenible pasa por conseguir la felicidad de los empleados. Las empresas tienen que decidir qué circulo siguen: virtuoso o toxico.

El virtuoso es:
Ilusionar para motivar; motivar para comprometer; comprometer para enamorar

Esta será la identidad corporativa y el factor más diferenciador de la propuesta de valor de nuestra organización.
No todas las organizaciones "de éxito" en la actualidad, responden a estos objetivos más éticos, pero podemos preguntarnos sobre la probabilidad de supervivencia de organizaciones solo centradas en objetivos de negocio que carecen de una vocación estable de compromiso de retorno a la sociedad.
Somos responsables de la sostenibilidad de nuestro modelo económico y de vida.

Repensar el bienestar en un mundo disruptivo

El típico “estar bien” resulta insuficiente en un mundo post-pandemia.

Autor: Sofia Calderón
Socia líder de Capital Humano de Deloitte Spanish Latin America
socalderon@deloitte.com

Estudio Global de Tendencias en Capital Humano de Deloitte 2021

Es un hecho, en el último año nuestros hogares se han adaptado radicalmente en respuesta a la pandemia. Hemos reconfigurado los físicos y condiciones de conectividad para procurar mayor comodidad al realizar el trabajo diario. El confinamiento, el teletrabajo y el homeschooling nos han hecho invertir más en acondicionar la sala de estar, las habitaciones y en algunos casos hasta la cocina. Tanto es así, que las empresas prestadoras de servicios de remodelación e inmobiliario han lanzado una serie de mejores prácticas para sacar el máximo provecho de los espacios y buscar versatilidad.

En paralelo a este proceso de adaptación nuestro emblemático estudio global de Tendencias en Capital Humano de Deloitte 2021 , nos advierte también sobre las múltiples iniciativas de bienestar que las empresas alrededor del globo han estado ajustando también producto de la crisis sanitaria, entre ellas figuran: priorizar la salud física y mental, brindar equipamiento y conectividad, acceso a nuevas plataformas, derecho a la desconexión digital y entrenamiento para espacios de colaboración remota. Sin embargo, al releer este listado salta a la vista un primer cuestionamiento: ¿Pueden coexistir todas estas iniciativas? ¿Mientras un empleador amplía el espectro de plataformas puede a su vez estructurar una política para evitar la fatiga digital?

Para responder a esta primera interrogante es necesario partir de una premisa: es una epifanía el regreso a la oficina como la conocíamos. El año transcurrido develó que la proximidad física no es tan requerida como creíamos, ni es garante fiel de la eficiencia y productividad. Aunado a esto, este estudio indica que en Latinoamérica: ocho de cada diez encuestados asegura que el teletrabajo ha tenido un impacto realmente positivo en el Bienestar.

Y es que, aunque queramos seguir planeando el regreso o cómo adoptar modelos híbridos, ahora que nos golpean nuevas cepas y los contagios repuntan, es que nos percatamos que estaremos bajo un esquema mayormente virtual por tiempo indefinido y que, ante ello, el gran desafío es como extender el Bienestar también al hogar.

Nuestra investigación global indaga con más de seis mil encuestados cuales son los mitos y realidades alrededor de este nuevo paradigma, algunos de ellos son:

1 La estrategia de bienestar es genérica y aplica a todos los colaboradores por igual. Esa afirmación es un Mito, pues las iniciativas de bienestar deben estar vivas y varían en función de las preferencias y necesidades de los distintos grupos de colaboradores.

2 Pueden co-existir varias iniciativas de bienestar. Eso es realidad, mientras algunas facilitan la contribución y participación virtual también la tecnología es una gran aliada para evitar la fatiga digital. De hecho, el bienestar no podría separarse de la tecnología en la actualidad.

3 El trabajo remoto es sostenible si se dota al colaborador de equipamiento tecnológico y ergonomía. Mito, los mejores niveles de productividad se dan cuando se le brinda al colaborador la autonomía para que el mismo defina como desarrollara el trabajo, para los lideres soltar amarras y afianzar este modelo ha resultado todo reto.

4 El bienestar seguirá siendo una responsabilidad exclusiva de los departamentos de Recursos Humanos. Enfoque anticuado y gran Mito, hoy en día el bienestar es la prioridad número uno para todos los líderes empresariales.

5 El nuevo desafío de las organizaciones es cómo promover el trabajo colaborativo. Realidad, las organizaciones más maduras han invertido significativamente sus esfuerzos en conformar equipos virtuales realmente empoderados.

Ante esta coyuntura es necesario desaprender alrededor del típico concepto de Bienestar, re-imaginarlo con una lógica distinta; si antes percibíamos la estrategia de bienestar como el vehículo para alcanzar las métricas de productividad, actualmente y en el mundo post-pandemia es vital entenderlo como el activador del potencial real del ser humano sobre todo porque hoy tenemos la certeza de que el trabajo y la vida misma nunca estuvieron tan conectados, se amalgamaron en uno como lo hicieron nuestros espacios de trabajo y descanso.

Las organizaciones pueden tomar una variedad de acciones para integrar el bienestar en el trabajo

	Organizacional	Equipo	Individual
Cultural *Construcción del bienestar en comportamientos y normas sociales*		Modele comportamientos de bienestar como tomar micro pausas o solo hacer que ciertas reuniones se centren en el video.	Sea proactivo y exprese las necesidades de bienestar.
Relacional *Fomento del bienestar en las relaciones entre colegas*	Configure equipos según las preferencias de los trabajadores, los estilos de trabajo y las necesidades personales.		Revise con frecuencia, proactivamente y de manera consistente con colegas sus necesidades y preferencias de bienestar.
Operativo *Inclusión del bienestar en las políticas, procesos y programas de gestión*	Incorpore criterios de bienestar en la programación del trabajo, los procesos de gestión del desempeño, las evaluaciones de liderazgo y los programas de recompensas y	Brinde la oportunidad de elegir al equipo y permita que ellos adopten las prácticas de bienestar que consideren más adecuadas.	
Físico *Diseño del espacio físico de trabajo para facilitar el bienestar*	Diseñe ambientes de trabajo para apoyar las necesidades de salud física, mental y emocional de los colaboradores.	Aproveche los espacios físicos de trabajo que promueven la colaboración y el rendimiento del	
Virtual *Diseño de nuevas tecnologías y espacios de trabajo virtuales para el bienestar*		Utilice nuevas tecnologías, como la realidad virtual, para capacitar a los miembros del equipo para manejar situaciones estresantes (por ejemplo, interactuar con un cliente frustrado).	Aproveche las aplicaciones y tecnologías móviles para ayudar a manejar las distracciones, aumentar la conciencia plena y

Fuente: Análisis de Deloitte

La efectividad del colaborador en modo remoto

Autor: Jorge Orta
Gerente de Asesoría, People & Change
KPMG en Panamá
jorgeorta@kpmg.com

El regreso hacia una "normalidad", al menos tal como la comprendíamos antes de la pandemia, se encuentra evidentemente lejos de nuestra realidad actual. El COVID-19 ha creado numerosas preguntas en aquel grupo de individuos que siempre han colaborado en el esquema tradicional de oficinas físicas, sobre cómo y cuándo se usarán nuevamente cuando, por una parte, existen riesgos aún latentes y, por otra parte, existen varios beneficios de trabajar desde casa.

Mientras que el valor de una oficina o cualquier otro espacio físico puede ahora ser cuestionable, el valor de una fuerza laboral sostenible nunca ha estado más claro que en la actualidad. A medida que vamos entrando en una etapa globalmente "post COVID-19", las organizaciones se encuentran en búsqueda de entender cómo maximizar los niveles de efectividad en los nuevos modos de trabajo, mientras paralelamente, se aseguran de dar prioridad a la salud, a la seguridad y al fortalecimiento de la experiencia de la fuerza laboral.

Pensando de manera diferente sobre el trabajo

Ya sea un trabajo remoto o uno parcialmente remoto, tenemos ahora claridad de que existe una oportunidad muy importante para planificar e implementar nuevas configuraciones de la fuerza laboral y de aplicar enfoques que permitan aprovechar las oportunidades del trabajo remoto. Mientras que actualmente, algunas de las más grandes compañías no tienen ni siquiera planes para regresar a la oficina, existen algunas que lo han considerado y otras que incluso ya han realizado un retorno parcial de sus colaboradores.

Una planificación estratégica de la fuerza laboral puede ayudar a identificar aspectos del trabajo que se pueden llevar a cabo de manera diferente, por ejemplo, haciendo uso de la automatización, trabajar desde diferentes lugares del mundo o incluso identificar trabajos que han demostrado aportar poco valor y que, por lo tanto, probablemente ya no sean requeridos. Los nuevos modelos operativos, un nuevo diseño organizacional y el desarrollo de nuevas habilidades en la fuerza laboral, pueden en efecto ser planificados e implementados para atender estas oportunidades.

Podemos prever que una gran cantidad de organizaciones buscarán proactivamente, reconfigurar a su fuerza laboral y a su estructura a través del rediseño de requerimientos de los puestos de trabajo de ciertos segmentos, para hacer que algunos puestos sean efectivos de manera remota y que otros puestos sean mucho más ejecutables con base en una oficina.

Sobrellevando los desafíos

Asegurarse de fomentar una cultura corporativa funcional y basada en la colaboración, priorizando a la administración efectiva del talento y del bienestar de los colaboradores, es un elemento vital que debe atenderse con el fin de que la fuerza laboral, no solo sea funcional sino sostenible.

Las organizaciones están comenzando a enfocar su atención en cuestionamientos estratégicos, tales como de qué manera se pueden integrar las características del liderazgo que han prosperado a lo largo de la pandemia; cómo se garantiza que la cultura organizacional respalde una propuesta de valor para los colaboradores que atraiga y retenga a los talentos; cómo se usarán los espacios de ahora en adelante; cómo se desarrollará la adaptación de la tecnología de información para las personas que trabajan desde casa o en la oficina y cómo se mantendrá la seguridad de la información ante estos ya no tan nuevos entornos.

Una de las vías que está comenzando a emerger para lidiar con este desafío, es la del uso de oficina a tiempo parcial, adoptada por muchas organizaciones para asegurar que los colaboradores estén asistiendo a la oficina algunas veces en la semana. Esto apoya el fortalecimiento de la relación entre miembros del equipo de trabajo, pero para ser productivos, los colaboradores deben asignar sus tiempos en la oficina para actividades específicas que no puedan realizarse desde casa. Hacer videollamadas con clientes desde casa, mientras que únicamente se trabaje en la computadora cuando se esté en la oficina, no sería una manera óptima de trabajar.

Transformación de la gestión del talento en las empresas, una cuestión de supervivencia

Autor: Albert Cañigueral Bagó
Ouishare Connector Spain & LATAM
albert@ouishare.net

Fotografía por: Laia Albert (http://laiaalbert.com/)

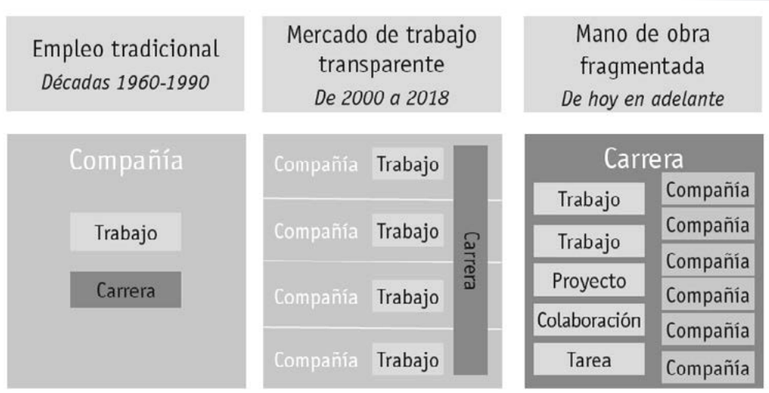
En este artículo nos centramos en el cómo las empresas se organizan para evolucionar hacia la gestión de una fuerza laboral híbrida.

La fragmentación de la vida laboral

Aunque seguimos pensando en las empresas bajo una configuración fordista de la organización del trabajo, desde las últimas décadas del siglo XX, la "empresa-red"[1] se ha convertido en el modelo paradigmático de organización productiva empresarial promoviendo la externalización de todo aquello que no se considera el centro del negocio (Core business).

Esto ha derivado en una mayor temporalidad en el empleo. Los datos refuerzan esta observación. Millones de personas ya no configuran sus vidas laborales alrededor de un empleo tradicional de 9 a 5 en un único empleador durante un período prolongado de tiempo. En 2019 en España, de los 20,7 millones de contratos registrados, el 90% fueron temporales[2] con una duración media de 49 días[3]. En 2021 solo el 40% de los afiliados que aportan cotizaciones a la Seguridad Social cuentan con un contrato indefinido a jornada completa[4].

La irrupción de las plataformas digitales laborales[5], que reducen los costes de transacción y coordinación para encontrar el talento que las organizaciones necesitan, ha acelerado aún más las tendencias de externalización preexistentes[6]. Con ello la vida y la carrera laboral de un número creciente de personas trabajadoras se ha fragmentado[7] (ver Imagen 1). Las fronteras del tiempo y el espacio de trabajo se han difuminado creando oportunidades y retos para trabajadores, empresas, derecho laboral, sistemas de protecciones sociales, desarrollo económico y territorial, etc.



Creación y gestión de una fuerza laboral híbrida

En un mundo con cambios tan rápidos es altamente improbable que las empresas y organizaciones tengan "en casa" (como empleados) todo el talento que necesitan para seguir siendo competitivas. Los conocimientos que un empleado tiene caducan cada vez más rápido: "En tres años un profesional pierde el 40% de su cualificación [..] En una década está obsoleto" afirmó el CEO mundial de Adecco Group en Davos[8]. Es por ello que las empresas y organizaciones recurren a la incorporación, de manera temporal y por proyectos, a talento externo especializado.

Por ejemplo, el teletrabajo por el confinamiento encontró a muchas empresas poco o nada preparadas para la transición y sin el talento necesario entre sus empleados. De manera natural las organizaciones se han apoyado en talento externo freelance para ayudar a la puesta en marcha y despliegue tanto desde el punto de vista técnico como desde el punto de vista de cultura de trabajo.

1 La empresa red un modelo de división del trabajo entre empresas.
Ver https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5206578
2 El 90% de los contratos registrados en 2019 son temporales.
Ver https://nuevatribuna.publico.es/articulo/actualidad/90-contratos-registrados-2019-son-temporales/20191226120118169511.amp.html
3 La duración media de los contratos en España cae a 49 días en 2019.
Ver https://www.elboletin.com/la-duracion-media-de-los-contratos-en-espana-cae-a-49-dias-en-2019/
4 Solo el 40% de los afiliados aporta ya cotizaciones estables a la Seguridad Social
Ver https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/afiliados-seguridad-social.html
5 "El trabajo ya no es lo que era: Nuevas formas de trabajar, otras maneras de vivir" ISBN 9788417992057.
Ver https://www.albertcanigueral.com/el-trabajo-ya-no-es-lo-que-era/
6 La naturaleza de la empresa (75 años después).
Ver https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-naturaleza-de-la-empresa-75-anos-despues/
7 The Pixelated Workforce: A Job For Almost Everyone.
Ver https://joshbersin.com/2019/06/the-pixelated-workforce-a-job-for-almost-everyone/
8 "En tres años un profesional pierde el 40% de su cualificación"
Ver https://www.expansion.com/expansion-empleo/empleo/2020/02/12/5e44158de5fdea7c0c8b45bf.html

Gestión de proyectos tipo Hollywood

Desde la perspectiva de la gestión de proyectos se ha popularizado la expresión de la gestión de proyectos siguiendo el "Modelo Hollywood"[9].

¿Cómo funciona este esquema? Se contrata a personal con alto grado de especialización y conocimiento para un proyecto determinado, por un período de trabajo corto. Cuando el proyecto termina, el equipo se desarma y sus integrantes quedan libres para embarcarse en otros proyectos. Para que esto pueda funcionar es importante que las tareas y las responsabilidades de cada persona del equipo estén bien definidas y consensuadas. Además, a este talento se le contrata muchas veces en forma de equipos que ya han trabajado antes juntos en otros proyectos.

Recibe el nombre de "Modelo Hollywood" porque esta es la dinámica que se sigue en la industria cinematográfica al momento de hacer una película. El estudio se encarga de la producción ejecutiva del proyecto (la financiación) y de buscar al director/a. Una vez tenemos esas piezas se buscan actores, vestuaristas, localizadores, directores de fotografía, especialistas, etc., por un periodo determinado. Esto se explica porque el talento necesario para grabar una película de ciencia ficción es totalmente diferente al que se requiere para hacer un musical, o una comedia, y ningún estudio tiene la capacidad de mantener a tantos profesionales a tiempo completo como asalariados. Así, el modelo Hollywood es común no solo en la industria cinematográfica, sino también en la producción audiovisual en general y en mucho del sector cultural.

La novedad es que esta gestión del talento se aplica cada vez más en todo tipo de proyectos. Sin ir más lejos podemos usar el ejemplo de la gestación de mi libro "El trabajo ya no es lo que era". Por un lado, la editorial Penguin Random House puso a los empleados que han sido los directores de todo el proceso de creación y distribución de la obra para mantener el control y garantizar la coherencia de la obra con el resto de títulos del sello Conecta. Por otro lado, la mayoría de tareas (escritura, corrección de estilo, diseño de portada y elementos gráficos, distribución, traducción a otros idiomas, etc.) fueron ejecutadas por personas y empresas externas a la editorial.

Todos estos principios llevados al extremo mediante la eficiencia tecnológica reciben el nombre de "Flash Teams"[10]. Este tipo de "Flash Teams" también son los que se crean en emergencias como la pandemia del COVID-19 o en desastres naturales de todo tipo.

9 The Hollywood Model: Dynamically built teams for creativity at scale.
Ver https://outsight.international/blog/the-hollywood-model-dynamically-built-teams-for-creativity-at-scale

10 Are Flash Teams the Future of Work?. }
Ver https://ecorner.stanford.edu/flash-teams/

11 Employers Have Not Caught Up.
Ver https://joshbersin.com/2019/06/the-pixelated-workforce-a-job-for-almost-everyone/

Ecosistema de talento abierto

Con este modelo de gestión de proyectos la manera de organizar el talento en la empresa evoluciona. Para los departamentos de RRHH o gestión de personas ya no se trata de contratar, gestionar y, cuando toque, despedir a empleados. Hay que diseñar una estrategia de talento.

De un modo simple el consultor Josh Bersin[11] propone una matriz de 2x2: un eje vertical temporal (necesidad talento puntual / necesidad talento a largo plazo) y un eje horizontal de habilidades (fáciles de aprender / de alta cualificación).

Con esta matriz aparecen cuatro combinaciones:

1. El talento con habilidades fáciles de aprender que solo necesito de manera puntual (ej.: personal para atender un puesto en una feria o promoción) lo buscaré a través de agencias de empleo temporal o trabajadores de plataforma bajo demanda. Serán trabajadores independientes.

2. Para el talento con habilidades fáciles de aprender y que necesito de forma permanente (ej.: seguridad, limpieza, mantenimiento informático, etc.) tendré una mezcla de gente contratada a través de empresas de servicios y empleados contratados por horas cuando hay picos de demanda. Puede que trabajen en varias organizaciones, no solo para la mía. Es importante que estas personas encajen bien en la cultura de la organización.

1 El talento de alta cualificación y necesidad puntual (ej.: experto fiscal para los impuestos al cierre del año, programador de un lenguaje concreto en un proyecto, diseñador o videógrafo, etc.) lo gestionaremos como talento freelance para el proyecto en concreto. Aquí las plataformas para acceder a este "talent pool", que puede ser abierto o bien cerrado para la organización, son de gran ayuda.

2 Y para talento de alta cualificación y necesidad permanente o a largo plazo (ej.: director/a de área) buscaremos una relación de empleado a tiempo completo y duración indefinida. Esta persona tiene que poder proyectar una carrera dentro de la organización y un buen encaje cultural con la organización, los managers y el resto del equipo.

En inglés se usa la expresión "total talent management"[12] (TTM) como el mecanismo que facilita a las organizaciones acceder al mejor talento a través de todos los canales disponibles. También recomiendo los textos de la consultora Deloitte acerca de la "Open Talent Economy"[13].

Como parte de este "total talent management" emergen nuevos cargos como "Chief Freelance Officer" (CFO) o "Manager de Talento Externo". Las personas que toman este rol suelen tener un pasado en RRHH y/o en gestión de proyectos. Los CFOs ejercen múltiples funciones como procesos para la incorporación del talento independiente, animación de la comunidad de personal externo, conocimiento del ecosistema externo, asesoramiento a los líderes de proyectos acerca del talento disponible, poner aceite en los procesos de compras y los procesos de RRHH, etc. El riesgo es que este cargo sea algo "decorativo", para simular ser una organización innovadora, sin que tenga un poder estratégico y operativo real en los procesos internos y la toma de decisiones.

Las opciones para obtener y gestionar talento externo pueden parecer abrumadoras, pero, como veremos en el próximo punto, la tecnología es una buena aliada.

Gestión de proyectos tipo Hollywood

Para ayudar a organizar este ecosistema de talento han ido apareciendo soluciones informáticas como las Plataformas Digitales Laborales (PDL), los "Freelancers Management System" (FMS) o los "Internal Talent Marketplaces". Veamos cada uno de estos conceptos con un poco más de detalle.

Una organización que quiera empezar a gestionar talento freelance a una cierta escala puede apoyarse en el uso de plataformas como Upwork, Freelancer.com, Fiverr, Malt, Workana, Voice123, TextBroker, Match Mode, OneCircle HR, Toptal, Catalant, etc. La lista es casi interminable. Las primeras plataformas de la lista son de carácter generalista enfocadas a las habilidades digitales (programación, edición de gráficos o videos, analistas, desarrollo web, etc.). Algunas operan a nivel global y otras en ciertos países del mundo. El resto de las plataformas de la lista se especializan en un nicho concreto, sea centrado en una habilidad (locutores de voz en el caso de Voice 123 o escritura de texto en TextBroker) o bien en un sector en concreto (sector moda en Match Mode o en el ámbito de los RRHH en el caso de OneCircle HR). En plataformas como TopTal o Catalant se concentra el talento "premium". Mediante el uso de estas plataformas las empresas obtienen acceso a caladeros de talento independiente de manera simple y organizada. La plataforma facilita el encuentro entre oferta y demanda, gestiona los pagos, añade un sistema de reputación, etc.

Harvard Business School y Boston Consulting Group, en una encuesta a casi 700 empresas de Estados Unidos, pudieron certificar que el 60% de las organizaciones usan mucho o bastante plataformas, el 50% esperan incrementar su uso y el 90% afirman que son herramientas claves para su competitividad[14]. El mismo estudio destaca el rápido crecimiento del ecosistema de plataformas digitales de talento de alta cualificación. En 2009 había unas 80 plataformas de este tipo y en 2020 ya se contaban más de 330.

Los "Freelancers Management System" (FMS) son la contraparte de los "Customer Relationship Management" (CRM). Son soluciones de software como TalonFMS, Kalo, WorkMarket, Talentdesk, o Shortlist. Suelen instalarse como sistemas privados donde las organizaciones añaden el talento externo con el que trabajan de manera recurrente. A veces las plataformas también ofrecen añadir talento adicional. Estas soluciones ejercen la función de ventanilla única para organizar a los trabajadores autónomos, su incorporación y perfiles, gestión de proyectos, firmas digitales, evaluación, facturas, pagos, gestión de impuestos, etc. Adaptan y estandarizan los procesos para las empresas de manera que los departamentos de RRHH, Finanzas y Legal pueden garantizar el cumplimiento de las normativas propias.

12 Total Talent Management Is No Longer Optional: A Discussion with Martin Thomas of Philips.
Ver https://www.staffing.com/total-talent-management-is-no-longer-optional-a-discussion-with-martin-thomas-of-philips/
13 The open talent economy. People and work in a borderless workplace.
Ver https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-hc-english-opentalenteconomy.pdf
14 Rethinking the On-Demand Workforce.
Ver https://www.hbs.edu/managing-the-future-of-work/Documents/Building_The_On-Demand_Workforce.pdf

Una vez la organización ha aprendido a gestionar el talento externo de esta manera flexible (por habilidades, por proyectos, etc.) llega la oportunidad de aplicar mecanismos similares para la fuerza laboral empleada de manera permanente. Hay quien habla de la deconstrucción de los empleos y los empleados[15]. La gestión de este "mercado interno de talentos" ya no puede ser en forma de personas con cargos y funciones (estático) sino que debe ser una agrupación de habilidades. La organización debe ser vista no como una suma de personas con cargos sino como una suma de capacidades, un "skills cloud". Esto es mucho más revolucionario de lo que puede parecer en una primera lectura. Repito. La organización no como una suma de personas con cargos sino como una suma de capacidades. Recomiendo ampliar este punto con la lectura del artículo "Workday Skills Cloud: A Big Idea With Much More To Come" [16].

El software que ayuda en este punto puede ser WorkDay, Gloat o Paddle HR entre otros. De manera simplificada se puede decir que se crea un mercado interno de proyectos donde los empleados se les invita a participar (si el software y/o un gestor de proyectos lo considera adecuado) o bien ellos y ellas pueden proponerse por su propia iniciativa. El uso de un "Internal Talent Marketplace" permite que las personas empleadas puedan participar en varios proyectos, que estos proyectos tengan equipos más diversos, que las personas crezcan mediante una carrera laboral más rica, sigan aprendiendo nuevas habilidades y que tenga una mejor empleabilidad por si algún día dejan de ser empleados.

En este tipo de soluciones la siguiente iteración consiste en tener una estrategia que las integre de manera coherente. Además, facilitan en un futuro inmediato la mezcla de talento humano con talento artificial en forma de sistemas de inteligencia artificial y/o robots, de manera que formen parte integral de los equipos de Hollywood.

Fuente: Libro "Work Disrupted: Opportunity, Resilience, and Growth in the Accelerated Future of Work" (Jeff Schwartz). Ilustración de Tom Fishburne.

15 Deberías deconstruir los puestos laborales
https://mitsloanreview.mx/destacado-home/deberias-deconstruir-los-puestos-laborales/
16 Workday Skills Cloud: A Big Idea With Much More To Come
https://joshbersin.com/2020/01/workday-skills-cloud-a-big-idea-with-much-more-to-come/
17 Humans are not resources. Coronavirus shows why we must democratise work .
Ver https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/may/15/humans-resources-coronavirus-democratise-work-health-lives-market
18 Ver https://democratizingwork.org/
19 Carta catalana por los derechos y las responsabilidades digitales.
Ver https://participa.gencat.cat/processes/dretsiresponsabilitatsdigitals

Lo que la tecnología no resuelve

Más allá del apoyo en la tecnología hay aspectos culturales y de gestión de las organizaciones que deben evolucionar para poder trabajar con estos equipos dinámicos con diversidad de relaciones laborales.

Desde aspectos muy operativos como desarrollar políticas de acceso a los espacios físicos de la organización, las áreas de la intranet y documentos compartidos o simplemente la conexión a redes wifi en las oficinas. Del mismo modo hay que ser conscientes de todo el material confidencial (código, datos, contratos, etc.) al que estas personas van a tener acceso y desarrollar una política clara y adecuada al respecto.

En ámbitos más culturales habrá que determinar si este talento externo debe recibir la misma formación que las personas empleadas, si se la integra en las celebraciones de la empresa o incluso si es interesante poder pagarles días de vacaciones con el objetivo que no vayan a trabajar a empresas competidoras o vayan a otros sectores de actividad.

Finalmente, con la datificación y digitalización de la gestión de la fuerza laboral corremos el riesgo de instrumentalizar y mercantilizar el trabajo de las personas. Cabe recordar que la frase "el trabajo no es una mercancía" es un principio expresado en el preámbulo de los documentos fundacionales de la Organización Internacional del Trabajo. En 2020 el manifiesto "Humans are not resources"[17] publicado en diversos medios internacionales y apoyado por un amplio abanico de líderes de la academia fue el germen del movimiento Democratizing Work[18].

Otro aspecto poco comentado en esta datificación y digitalización es el respeto a los derechos digitales de las personas trabajadoras. Desde la propiedad de los datos y el derecho a la privacidad hasta el impacto del control algorítmico del trabajo en todo su ciclo (contratación, asignación, evaluación). En este punto recomiendo la lectura de la "Propuesta de derechos y responsabilidades digitales en el ámbito del futuro del trabajo en el marco de la Carta catalana por los derechos y las responsabilidades digitales"[19] en la que he contribuido personalmente.

Debemos poner las luces largas y aprovechar la transformación de la gestión del talento en las organizaciones para ofrecer un trabajo más humano, diversos e interesante. Si solo ponemos las luces cortas para maximizar la reducción de costes (sustituir a empleados por talento artificial, contratar en países con menores costes laborales, etc.) no vamos a resultar una empresa atractiva para el talento que necesitamos.

El diseño y el uso ético de la tecnología es una responsabilidad humana.

Conclusión

Tras la lectura de este artículo podéis esconder la cabeza bajo el suelo, como las avestruces, esperando que estos cambios no os afecten pero, como escribe el consultor Paul Estes: "No tener una estrategia de talento en 2021 es como no tener una estrategia de Internet en 1990 o una estrategia móvil en 2010"[20]. Reflexionar y actuar alrededor de los efectos de la digitalización en nuestros modos de trabajo es necesario y urgente para cualquier organización sea privada, pública, grande o pequeña.

Es un aspecto de pura supervivencia de las organizaciones. Sin talento no hay empresa.

Un primer aspecto a considerar es que el típico rol de la división de Recursos Humanos (atraer y retener empleados a tiempo completo y toda la gestión administrativa) debe evolucionar hacia un rol de mayor complejidad y un peso estratégico mayor en las organizaciones. Ubicar la gestión de talento dentro del liderazgo ejecutivo y en contacto permanente con estrategia, desarrollo de producto e incluso marketing para que la organización pueda ser atractiva[21] para el talento que necesita.

Para una transformación de este calibre se necesita el convencimiento por parte de la dirección, así como identificar a un conjunto de personas que sean las campeonas para liderar estos cambios en sus propias áreas. La deconstrucción de los empleos y los empleados generará sin duda alguna, resistencias internas. Es necesario redefinir el trabajo en componentes discretos que puedan ser ejecutados por colaboradores internos o externos. Todo esto debe acompañarse de una evolución en las políticas organizativas y procesos de la organización para acomodar esta gestión de talento híbrido. Otro cambio importante es cuidar el uso del lenguaje, por ejemplo, en vez de hablar de "experiencia de empleado" se debería hablar de "experiencia de colaborador" o "experiencia del talento" para no generar barreras internas de manera casi inconsciente.

No puedo cerrar sin mencionar que estas nuevas maneras de trabajar no encajan bien con el diseño de los sistemas de protección social (desempleo, pensiones, etc.) que fueron diseñados para un entorno de trabajos estables a lo largo de toda la vida. Estos nuevos empleos y nuevas empresas requieren de una revisión del contrato social y de los sistemas de protección.

20 Ver https://www.paulestes.net/
21 The Five Elements Of A 'Simply Irresistible' Organization.
Ver https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/04/04/the-five-elements-of-a-simply-irresistible-organization/

Para seguir aprendiendo

Además de repasar todas las referencias mencionadas en este texto recomiendo:

- La lectura de los libros "The End of Jobs: The Rise of On-Demand Workers and Agile Corporations" (Jeff Wald, fundador de la solución FMS WorkMarker) y Work Disrupted: Opportunity, Resilience, and Growth in the Accelerated Future of Work (Jeff Schwartz, Socio fundador de la división Future of Work en la consultoría Deloitte).
- Seguir las publicaciones de Josh Bersin, Paul Estés y Jon Younger (Forbes) al respecto
- Conversar con personas que ya forman parte de esta fuerza laboral híbrida y empresas que ya han iniciado su transformación en la gestión del talento.

20 de mayo Día Internacional de los Recursos Humanos

En el año 2019 la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión de Personas, WFPMA por su sigla en inglés, constituyó el 20 de mayo como el Día Internacional de los Recursos Humanos. En este día, se reconoce la profesión, el trabajo que realiza y el aporte positivo para las personas y organizaciones, a nivel nacional e internacional.

La WFPMA es una asociación sin fines de lucro independiente de cualquier organización patronal, gubernamental, política o sindical, con un carácter estrictamente profesional.

Está integrada por federaciones de los diferentes continentes, las cuales a su vez están compuestas por las asociaciones profesionales de gestión humana de los diferentes países, constituyendo así una red global de profesionales en gestión de personas.

APFHRM. Federación de Gestión de Recursos Humanos de Asia Pacífico
EAPM. Asociación Europea para la Gestión de Personal.

FIDAGH. Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana
NAHRMA. Asociación de Gestión de Recursos Humanos de América del Norte
Cada una de estas federaciones integrantes que se anotan, celebran desde hace años de modo regional el día del gestor humano. La WFPMA al constituir un día internacional, visualizó la oportunidad de unir la profesión a un reconocimiento internacional de todos los profesionales de recursos humanos y personas que trabajan incesantemente en todo el mundo.

En el 2021, año que marca la segunda celebración oficial del Día Internacional de los Recursos Humanos el 20 de mayo, la WFPMA tiene previsto organizar la primera "Cumbre del Día Internacional de los RRHH".

La Cumbre integrará el contenido de todas las federaciones y asociaciones nacionales en una conversación de 24 horas y campañas que invitan a la reflexión en todo el mundo.

La FIDAGH como las demás federaciones se unirá a la cadena de celebraciones, que estará divulgando entre su membresía.

Dia Interamericano del Gestor Humano 3 de Junio

La gestión humana enfrenta grandes retos, generados de un mundo que se encuentra en constante cambio, algunos muy drásticos y complejos, como el que en la actualidad enfrentamos, las organizaciones que quieran sobrevivir deberán contar con solidas estructuras en sus áreas de gestión humana y atraer y retener a los mejores, y así obtener una gran oportunidad de adatarse a los cambios y competir con mejores opciones.

Las empresas u organizaciones que logren generar cambios profundos en las personas y en los valores que los unen, estarán asegurando un mejor futuro; de ahí que hoy más que nunca, los Gestores Humanos tienen en sus manos la responsabilidad y el compromiso de crear estrategias de negocios a través de su activo más valioso su gente.

Los profesionales de la gestión humana de hoy en dia deben ser proactivos, son aquellos que visualizan y aceptan cada día los desafíos de una sociedad cambiante y logran vencer y obtener sus metas programadas.

Reconocemos la importancia y el gran esfuerzo de todos los profesionales de la Gestión Humana y hoy en particular por ser el Día Interamericano del Gestor Humano.

La Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana - FIDAGH instauró, el 3 de junio, el DÍA INTERAMERICANO DEL GESTOR HUMANO, como homenaje a la importante y a la vez hermosa labor que se destaca desde las áreas de gestión humana de las empresas para brindar siempre lo mejor al activo más valioso con el que contamos.

FIDAGH felicita a los presidentes, Juntas Directivas y equipos de las 15 Asociaciones Nacionales Miembro de nuestra Federación que llevan con compromiso, valores y solidaridad la responsabilidad en cada uno de sus países el intercambio de experiencias, la unidad y las mejores actuaciones para que los profesionales y líderes de gestión humana atiendan los retos organizacionales.

La felicitación la hacemos extensiva para toda la comunidad que trabaja en la gestión humana, la cual se desarrolla desde nuestros estudiantes, profesionales, ejecutivos, directivos, gerentes, consultores, investigadores, proveedores de servicios y en general a todos aquellos que mano a mano trabajan con la gente.

Directorio Ejecutivo FIDAGH
2019 - 2021

Abierta la convocatoria de los premios en Gestión Humama Oscar Alvear Urrutia 2021

La Federación Interamericana de Asociaciones Profesionales de Gestión Humana, FIDAGH, ha abierto la convocatoria de la XIV edición del Premio en Gestión Humana “Oscar Alvear Urrutia”. El premio exalta y rinde homenaje a Oscar Alvear Urrutia quien, junto a otros colegas, impulsó el movimiento que dio origen a lo que hoy es la FIDAGH.

Este premio, convocado desde hace más de 25 años reconoce bianualmente a personas que han prestado un invaluable servicio a la Federación y contribuido al progreso de las Asociaciones Nacionales Miembros (ANM), apoyándolas en su incansable desarrollo de la gestión del talento humano en el continente Latinoamericano.

Igualmente reconoce a empresas u organizaciones, que hayan demostrado visión y consistencia de las políticas de gestión de personas y su alineamiento con la estrategia de la empresa o institución. La FIDAGH difundió la apertura del proceso de inscripciones para la edición XIV, en la cual los concursantes podrán participar en sus tres categorías:

1) Merito Personal,
2) Excelencia Empresarial y
3) Investigación o Ensayo.

El plazo para presentar candidaturas inició el pasado 1ro. de abril en todas las categorías y permanecerá abierto hasta el 01 de febrero 2022.

Los interesados en presentar la documentación de sus candidaturas, deberán conocer el proceso y las bases de la premiación, disponibles en las Asociaciones Miembros de la FIDAGH (ANM) de los diferentes paises que integran la Federación.

La publicación de los resultados de la ponderación del jurado evaluador, será el 4 de octubre de 2021 y la entrega de los premios se hará en el marco del Congreso Interamericano de Gestión Humana (CIGEH), a celebrarse en mayo del 2022.

Congreso Internacional de Gestión Humana
12 de noviembre de 2020 (ADPUGH)

La Asociación de Profesionales Uruguayos en Gestión Humana (ADPUGH) tuvo su Congreso Internacional de Gestión Humana el jueves 12 de noviembre de 2020, en formato virtual.

Dentro de las actividades que ADPUGH realiza anualmente se encuentra el Congreso Internacional de Gestión Humana, que se realiza desde hace 24 años, es una cita obligada para todos los referentes del área, y organizaciones del Uruguay.

Este Congreso, tuvo la virtud de reunir expositores de lujo nacionales e internacionales, que se reunieron para brindar herramientas y lo último del área.

El año 2020 fue muy particular, con la COVID 19. Se realizó el Congreso en formato virtual, como lo impuso la realidad del año pasado lo cual nos permitió llegar más allá de los límites de nuestro país.

La pandemia nos ha dejado como enseñanza, una vez más, que lo que importa en el área es el colaborador, pero además, la resiliencia, la capacidad de renovarse, reinventarse, y generar sinergias de trabajo que van más allá de la descripción del cargo: esta pandemia nos ha obligado a ser más humanos que nunca.

La empatía, la flexibilización, la tolerancia y el liderazgo se han puesto a prueba y por eso en el 2020 nuestro lema del Congreso fue “Más Humanos que nunca: porque la experiencia del colaborador lo es todo”.

Desde CEO´s hasta Gerentes y Directores de Recursos Humanos de Uruguay y el mundo estuvieron contándonos como vivieron en su organización esta pandemia; como afectó a la unidad de negocio, el manejo de la comunicación interna, el bienestar organizacional y el bienestar del colaborador. Quisimos inspirar a seguir con el futuro del trabajo bajo esta nueva normalidad que ya no lo es tanto y lo logramos. Más de 500 personas conectadas durante toda la jornada se dieron cita online para ver referentes nacionales e internacionales, pudiendo interactuar con ellos y pudieron sumar herramientas a su quehacer diario de gestión a través de ellos.

Pueden visitar el sitio web de nuestro Congreso, conociendo los speakers que estuvieron y la agenda completa.
www.congreso.adpugh.org.uy

Congreso Internacional de Gestión Humana de Ecuador
26 y 27 de Noviembre de 2020

43 AÑOS ADGHE
GESTIONANDO EL PRESENTE Y TRANSFORMANDO EL FUTURO
26 y 27 de noviembre 2020

Con la presencia de 350 colegas de Ecuador y Latinoamérica, se desarrolló el XXVII Congreso de Gestión Humana, organizado por la Asociación de Gestión Humana de Ecuador, ADGHE

Participaron 20 speakers nacionales e internacionales

Frases destacadas

“La esencia del mundo que vivimos son las personas. La crisis sanitaria ha evidenciado innumerables problemas y desafíos, debemos estar listos para acceder a empleos del futuro. Hoy más que nunca la diferencia la hacemos las personas y esa es la razón de ser de nuestra Asociación” Lucia Ojeda Presidenta ADGHE.

El Ministro de Trabajo Andrés Isch destacó que “Los ecuatorianos tenemos que

encontrar la manera de corregir problemas estructurales y trabajar en la inclusión”

Victor Kuppers, España, Conferencista motivacional, nos regaló maravillosos mensajes de optimismo destacando que la principal premisa en psicología positiva es el ánimo; hay una relación directa entre el ánimo y movilizar lo mejor que tenemos como personas.

En el marco del Congreso se desarrolló el Panel Reskilling-Upskilling, con la participación de Vicepresidentes y Directores de RRHH de empresas multinacionales: Hugo Salcedo de Unilever

Regional, Yarko Vlasak de Bayer Andina y Centroamérica, Ana María Chávez de Skretting quienes nos hablaron de la innovación y su impacto en el negocio, la necesidad del aprendizaje continuo y de ir hacia un liderazgo transformacional, el futuro del trabajo en el nuevo normal, ¿cómo será la experiencia en ese futuro?, recursos humanos está en el momento premium de la historia.

Mía Perdomo, Colombia, CEO de Aequales y Ranking PAR, trató el tema de las empresas latinoamericanas y su abordaje a la equidad de género en crisis, como dato relevante compartió que las empresas que cuentan con una participación del 30% de mujeres en juntas directivas tienen un 13% de incremento en el retorno de sus activos.

Panel internacional sobre plataformas digitales con:

Sebastián Foldvary de IBM, nacionalidad argentina, desarrolló su ponencia en torno a la tecnología y su impacto de valor en las organizaciones

Arnoldo Rodríguez de Rappi Latam, Colombia, habló de la necesidad de crear culturas que favorezcan la innovación y creatividad, donde haya como equivocarse.

Byron Amores de Habits AI, Ecuador, explicó la relación directa entre el bienestar y productividad de las personas y cómo utilizar la dará para cambiar comportamientos.

Ma. Sol Paladines, Vicepresidenta de ADGHE destacó el gran reto que tenemos para potenciar la tecnología desde RRHH.

En el Panel de deportistas ecuatorianos con “Historias de Campeones”, Glenda Morejón, marchista olímpica, nos habló de “Perseverancia, constancia, amor hacia lo que uno hace”.

Francisco Pinto, corredor de ultra resistencia, nos dejó un mensaje de cómo lograr retos y compartir sueños que, al compartirlos, nos dan verdadera felicidad.

Ana Isabel Idrobo, destacada ciclista de montaña, nos invitó superar obstáculos mentales como el miedo y cómo enfrentarlo.

Alex Rovira, escritor español, conferencista, formador, en la conferencia central del Congreso, nos compartió inspiradores y profundos contenidos, relacionados con el poder de la transformación humana en un momento de la historia de enormes desafíos y a la vez de grandes oportunidades.

Sus frases destacadas:

“Es fundamental crear esa pandemia de consciencia, esa pandemia de confianza, esa pandemia humana”

“El trabajo es la mejor herramienta terapéutica para recuperar la dignidad de las personas”

Refiriéndose a Víctor Frankl y los elementos que subyacen en el ser humano “las última de las libertades humanas consiste en elegir nuestra actitud ante cualquier circunstancia”

“La grandeza humana genera grandeza en procesos y resultados”

Panel CEOs “Talento y Crecimiento sostenible en la nueva normalidad”

Participaron CEOS, líderes de organizaciones referentes del país y región

Roberto Salas, CEO Consorcio Nobis, Ecuador

“Hay que aceptar que lo ordinario es el cambio, y lo extraordinario es la velocidad y lo posible de lo imposible”

“Construyamos sobre fortalezas de nuestros talentos, compensando sus habilidades”

Rocío Velarde, CEO Citibank Ecuador, nacionalidad peruana

“COVID ha sido una experiencia transformadora, no perdamos la oportunidad de ser mejores, todo pasa, lo importante es el aprendizaje para ser mejores individual y colectivamente”

Marcelo Dotti Ratti, CEO Boehringer

Ingelheim, Ecuador

“Miremos el futuro con actitud positiva y esperanza”

María Fernanda Corral de Ecuador, Vicepresidenta Global TalentGrowht de Children International, partner de Franklin Covey, nos compartió herramientas productividad en el nuevo modelo de trabajo, con liderazgo remoto.

Jorge Medina, de Colombia, prospectivista, experto en cultura corporativa, reflexionó sobre “Talento Humano 5.0, ampliando nuestra perspectiva de futuro”

La cultura será parte indispensable para la sostenibilidad de las organizaciones en menos de 10 años.

Carolina Angarita, CEO de Discovery Inc., autora del libro “La Magia Si Existe” de Colombia, fue conferencista de cierre, plantea los retos de la transformación digital: mutación de la cultura, los procesos y las personas

“A mayor felicidad, mejores resultados”

Conclusiones:

¿Cuál es el aporte de gestión humana para dar valor al negocio?
1) Transformación
2) Empatía
3) Adaptabilidad
4) Flexibilidad
5) Confianza
6) Cambio
7) Socio Estratégico
8) Trabajo en equipo
9) Transparencia
10)Humanidad

Link de los mejores momentos del Congreso 2020
https://youtu.be/S60e__ItEUs

Reflexión...

Por Eladio Uribe

Estamos atravesando una era crucial para la humanidad y la vida misma en todas sus manifestaciones. Nuestras acciones de hoy podrían hacer avanzar o destruir el mundo o, al menos, una significativa parte de éste. Ya no sólo es y seguirá siendo importante, garantizar la salud, reaprender nuevas formas de trabajar e involucrar a todos en las tomas de decisiones para optimizar los bienes y servicios que necesitaremos, sino también, garantizar que la tecnología, ya revolucionaria y en desarrollo continuo, se afiance como instrumento al servicio del pensamiento humano, el adelanto científico, la prolongación de la vida y la felicidad, nunca como poder de coerción o avasallamiento sobre los sentimientos o naturaleza del ser.

Past President de FIDAGH 2001-2003
eladiouribe@icloud.com

CRONOGRAMA DE CONGRESOS **ANM'S**

Asociación	Fecha	Nombre	Modalidad
BOLIVIA ASOBOGH	17 Y 18 DE JUNIO	Un nuevo mundo del Trabajo: Hibrido, Cercano y Colaborativo	VIRTUAL
BRASIL ABRH	21-AGO	CONARH	VIRTUAL
COLOMBIA ACRIP	25, 26 Y 27 DE AGOSTO	4to Encuentro Internacional de Gestión Humana & Sostenibilidad	VIRTUAL
COSTA RICA ACTHUA	12 DE OCTUBRE	Network de valor para RRHH	VIRTUAL
ECUADOR ADGHE	NOVIEMBRE	XXIX Congreso Internacional de Gestión Humana	PRESENCIAL
PANAMÁ ANREH	21 AL 24 DE SEPTIEMBRE	Recursos Humanos: Diseñando el Futuro de las Organizaciones - CONANREH 2021	MIXTO
PARAGUAY APARH	19 Y 20 DE AGOSTO	I feria y VI congreso Internacional: + Cercanos + humanos	PRESENCIAL
URUGUAY ADPUGH	14 DE OCTUBRE	Resilencia 3.0 - Más empáticos que nunca	MIXTO
REPÚBLICA DOMINICANA ADOARH	MAYO 2022	La gente: El ritmo de la organización - CIGEH 2022	PRESENCIAL

DIRECTORIO DE ASOCIACIONES MIEMBROS FIDAGH

- AdRHA — Presidente: José Manuel Aggio | www.adrha.org.ar/
- ASOBOGH — Presidente: Oriana Hoyos | www.asobogh.com/
- ABRH BRASIL — Presidente: Paulo Sardhinas | www.abrhbrasil.org.br/
- ACRIP — Presidente: Gladys Vega | www.acripnacional.org/
- ACTHUA — Presidente: Eduardo Ramos | www.acgrh.net/
- ADOARH — Presidente: Neyda Iglesias | www.adoarh.org/
- ADGHE — Presidente: Lucia Ojeda | www.adghe.com/
- AGH — Presidente: Reyna Silvia Salguero | www.agh.gt/
- SHAMARH — Presidente: Jonel Charles
- AERHNIC — Presidente: Karla Parrales | www.aerhnic.org/
- ANREH — Presidente: Carmen de Broce | www.anrehpanama.org/
- APARH — Presidente: Gladys Paiva | www.aparh.com/
- aperHu — Presidente: Carlos Rojas | www.aperhu.pe/
- ADPUGH — Presidente: Virginia Maruri | www.adpugh.org.uy/
- Asociación Venezolana de Gestión Humana — Presidente: Judith González | www.avgh.org.ve/