

# FIDAGH ANTE LA ADVERSIDAD



# Sumario

04	República Dominicana	Editorial Aida Josefina Troncoso
06		Directorio Ejecutivo Fidagh 2019-2021
08	Venezuela	FIDAGH ante la Adversidad Yleana Corredor
<b>Motivación y Felicidad ante la Adversidad</b>		
14	Colombia	Felicidad y Bienestar en estos tiempos de la Covid 19 Jorge Restrepo
22	España	Objetivo Felicidad: La grandeza que ya hay dentro de ti Silvia Escribano
28	República Dominicana	Super Enfoque 2020 Suz Amaro
<b>Emociones en la Adversidad</b>		
32	Argentina	Resiliencia y manejo del estrés en tiempos del Corona Virus 19 Damian Goldvarg
34	Chile	Engagement y Agotamiento Laboral en Pandemia: Recomendaciones para proteger la experiencia de trabajo en contextos de crisis Roberto Larraechea
36	Peru	Enfrentando nuestro hoy con Inteligencia Emocional Veronica Valderrama
40	Venezuela	Volando con tus Emociones: El unico vuelo que puedes tomar en Cuarentena (Teatro Insight) Mirna Gonzalez

<b>Herramientas de Gestión Humana en épocas de Adversidad</b>		
44	Brasil	Preparación y Coraje: Lo que necesita el Lider de Gestion Humana para enfrentar la Adversidad Eugenio Mussak
46	Colombia	Programa tu cerebro para adaptarse a la nueva normalidad Blanca Mery Sanchez
48	Argentina	Comunicación Interna: Herramienta clave para afrontar la Adversidad Andrea Linardi
52	Brasil	Las Competencias del Liderazgo del Futuro Salette Beltrao
<b>Retornando después de la Adversidad</b>		
60	Panama	Como rescatar empresas en medio de la Adversidad Patricia Planells
64	Brasil	¿Cuál es la cultura organizacional necesaria para el retorno despues de la Adversidad? Yazmin Trejos
68	España	La Adversidad como nuevo paradigma de normalidad Marcos Urarte
70	España	Como volver al mundo laboral despues de una Adversidad Jorge Cagigas
74		Noticias FIDAGH
77	República Dominicana	Reflexión Eladio Uribe
79		Directorio de asociaciones miembros Fidagh

# Editorial

La pandemia nos trajo una necesidad de establecer nuevas acciones a través de nuestra Federación para apoyar y orientar a nuestras asociaciones y sus miembros en cuanto al manejo de los nuevos comportamientos y legislaciones debido a esta disrupción.

Esta situación nos motivo a reflexionar y tomar acciones inmediatas para trabajar juntos para compartir, orientar y colaborar en solucionar temas muy relevantes de la gestión humana con la premisa de conservar las vidas humanas primero y también contribuir a las economías y leyes de nuestros países en la región.

¿Que queríamos lograr? Facilitar a las profesionales de gestión humana conocimientos de informaciones relevantes en las circunstancias actuales (COVID 19), que contribuyeran la gestión de la situación en su entorno personal y laboral. Celebrar el Día Interamericano del Gestor Humano y extender esa celebración durante el mes de junio. Contribuir con el posicionamiento de la marca FIDAGH. Proveer un nuevo producto para continuar agregando valor a las Asociaciones miembros. Iniciar un nuevo medio de comunicación, con nuestros seguidores a través de nuestro canal de Youtube.

Esto no fue una tarea fácil, pero sí de inmensa satisfacción porque motivamos

y acompañamos a nuestra comunidad a trabajar juntos y compartir experiencias y buenas prácticas en un momento apremiante para todos. Otro resultado logrado fue que sentimos que hemos contribuido con la generación de cambio y transformación en el modo de hacer las cosas con nuestros profesionales de Gestión Humana.

¿Qué hicimos? La sugerencia o idea de crear espacios de compartir aprendizaje profesional surgió, solicitamos apoyo de toda nuestra región para la participación de conferencistas de experiencia en temas relacionados con la situación que estamos viviendo, luego evaluamos esas sugerencias y diseñamos esos espacios cada miércoles con cuatro conferencistas de diferentes países.



Nuestros indicadores de éxito más destacados fueron los siguientes: Alcanzamos un promedio de 250 o más de participantes en cada Ciclo de Webinars. Tuvimos una visibilidad en más de 20 países que respondieron como participantes.

La satisfacción de nuestros participantes alcanzo el 90% entre excelente y bueno con relación a los temas, conferencistas, duración, horario y canal de transmisión.

En esta edición se hace una semblanza a los webinars, con artículos de los conferencistas participantes que esperamos que sea del agrado y provecho de todos los lectores.

Debo agradecer al equipo coordinador de estos eventos por su entrega, compromiso y colaboración en el éxito de este nuevo producto FIDAGH. Desde ya esta actividad será replicada cada ultimo miércoles de mes apoyando a todos los profesionales de gestión humana de América Latina.

Aida Josefina Troncoso

Presidente FIDAGH 2019-2021  
atroncoso107@gmail.com

## Directores Editoriales:

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

## Gerente Editorial:

Emilse Plata  
Directora Ejecutiva AVGH

## Comité Editorial:

Eladio Uribe,  
Yleana Corredor, Amarilis García,  
Liselotte Ortega, Aida Josefina Troncoso,  
Emilse B. Plata, Erika Bauer de Gramajo

## Revisión:

Yleana Corredor, Eladio Uribe, Liselotte Ortega, Aida Josefina Troncoso

## Colaboradores:

Suz Amaro, Silvia Escribano, Jorge Restrepo, Damian Goldvarg, Roberto Larraechea, Veronica Valderrama, Mirna González, Andrea Linardi, Eugenio Mussak, Blanca Mery Sanchez, Salet Beltrao, Patricia Planells, Yazmin Trejos, Marcos Urarte, Jorge Cagiga, Aida Josefina Troncoso, Yleana Corredor, Amarilis Garcia, Eladio Uribe

## Diseño Grafico:

www.itmediax.com

## Distribución:

FIDAGH Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana

## Comercialización:

AVGH- Asociación Venezolana de Gestión Humana y la FIDAGH - Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana  
E-mail: revista@fidagh.org

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

Afiliada a:




WFPMA

# DIRECTORIO EJECUTIVO

# FIDAGH

# 2019 2021



 Presidente:  
Aida Josefina Troncoso




 Past President:  
Iván Arenas




 Primer Vicepresidente:  
Lisellotte Ortega




 Secretaria Tesorera:  
Yleana Corredor



 Presidente Consejo  
Consultivo:  
Fernando Ariceta



 Secretaria Ejecutiva  
Permanente:  
Amarilis García



 VP Región  
Centro Caribe:  
Erika Bauer



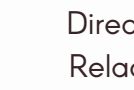
 VP Región  
Sur:  
Gladys Paiva



 VP Región  
Andina:  
Nestor Astete

Directores invitados:



 Director de  
Relaciones  
Laborales:  
Randall Gonzalez



 Director de  
Investigaciones:  
Paúl Rosillon



 Director de  
Proyectos:  
Judith González



 Coordinadora  
del CIGEH 2021  
Neyda Iglesias

# FIDAGH

## ante la Adversidad



Autor: Yleana Corredor  
yleana.corredor@gmail.com

En el marco de la celebración del Día Interamericano del Gestor Humano (3 de junio) desde la FIDAGH, nos planteamos el reto de llevar en conjunto con nuestras Asociaciones Nacionales Miembros, información que pudiera apoyar a los profesionales de gestión humana, en estos momentos tan complejos que nos ha tocado vivir como sociedad. De allí nació un ciclo de Webinars, que desarrollamos durante los miércoles del mes de junio, enfocado en los temas de interés de cara al momento adverso que estamos enfrentado. Así mismo extendimos nuestra presencia a través de nuestro nuevo canal en YouTube (FIDAGH Oficial), el cual nos permitió colocar todo el contenido en el que estamos trabajando en conjunto con todas las asociaciones de Gestión Humana.

Dado este contexto, quisimos hacer una edición de la revista Talentum Latam, que versara sobre los contenidos compartidos en este ciclo de Webinars, para seguir apoyando a nuestros agremiados con distintos contenidos e informaciones útiles para la gerencia y la operación del capital humano según el entorno en el que estamos inmersos en este momento.

El COVID 19 nos ha traído una disrupción en nuestras vidas, que ha impactado nuestro ámbito personal y profesional, como sociedad y como individuos, no podemos cambiar lo que está pasando, más si podemos controlar como nos hace sentir esta situación y podemos generar nuevos hábitos, que nos permitan sobrellevarla y superarla. En tiempos de adversidad, desarrollamos un intenso desequilibrio emocional en el que sentimientos, sensaciones y emociones parecen golpearnos repetidamente, generándonos malestar. La manera como afrontamos esto depende de nuestra resiliencia, por lo tanto y ante los acontecimientos actuales, está en nuestras manos la posibilidad de “renacer ante la adversidad”.

Esta crisis mundial, ha impactado totalmente la manera de trabajar y sin duda aceleró las formas en como las organizaciones van a interactuar

y a manejar de ahora en adelante su capital humano. Las estrategias de comunicación y relacionamientos con los empleados han tenido que cambiar, nuevos elementos toman prioridad en el manejo de las relaciones laborales, nuevas opciones para cumplir con los objetivos de las organizaciones llegaron para quedarse, es así como en este contexto el denominado teletrabajo se convierte en una opción más que probada para el funcionamiento de las empresas, el uso de medios tecnológicos para la administración de proyectos, las reuniones en línea a través de las plataformas disponibles para llevarlas a cabo, la interacción directa de los consumidores con los proveedores de bienes y servicios, se han convertido en elementos claves en la manera en cómo las empresas se adaptan no solo para llevar la crisis actual, sino también para un nuevo mundo post-crisis, o lo que se ha llamado la “nueva normalidad”.



Para ayudar a este proceso de adaptación, hemos trabajado en cuatro ejes que estimamos podían ser valiosas herramientas para enfrentar la crisis actual:

### 🌊 Motivación y Felicidad ante la ADVERSIDAD:

Hoy es vital mantener nuestra motivación y enfrentar los problemas que se nos presentan, la felicidad no proviene de la ausencia de problemas, no podemos evitar que surjan los problemas, pero si el impacto que pueden causar en nuestra vida. La forma de afrontarlos puede hacernos débiles o fuertes. Por tanto, afrontemos que los conflictos y los problemas nos pueden ayudar a crecer, y no los evitemos. Jorge, Silvia y Suz, nos ofrecen su visión sobre estos temas y como desde nuestro interior podemos gestionarlos.



### 🌊 Emociones en la ADVERSIDAD:

El manejo que podemos tener de nuestras emociones es fundamental para enfrentar las adversidades, sentir emociones positivas o negativas es algo natural y normal en las personas, las emociones positivas se relacionan con el desarrollo personal y social, reforzando la resistencia ante la adversidad y la resiliencia psicológica. Por su parte las emociones negativas nos advierten de las amenazas y los desafíos que tendremos que enfrentar. Las organizaciones que sean capaces de dar el soporte requerido a sus colaboradores, tendrán una ventaja competitiva generando un mayor compromiso. Damián, Roberto, Verónica y Mirna, nos muestran como el tomar conciencia de nuestras emociones, buscar que prevalezcan las emociones positivas sobre las negativas, puede conducirnos a un pensamiento más abierto y flexible, basado en un campo atencional más amplio y de esta manera facilitar el afrontamiento del estrés, de la adversidad y aumentar el nivel de bienestar tanto en el momento presente como en el futuro.



### 🌊 Herramientas de Gestión Humana en época de ADVERSIDAD:

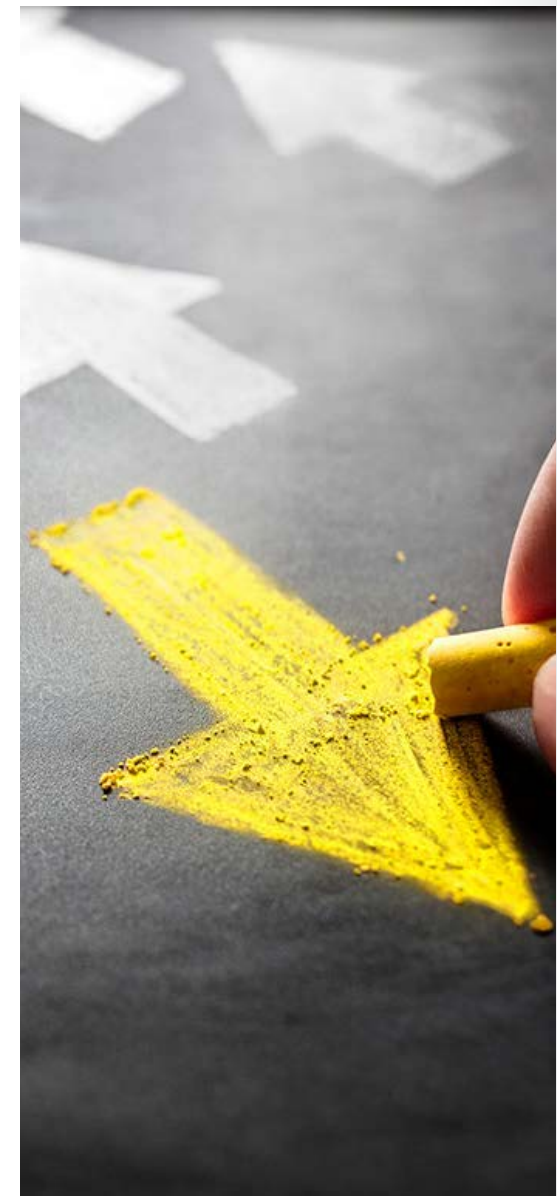
El contar con una caja de herramientas en estas circunstancias es vital, continuar preparándonos y tener el coraje para enfrentarlas es aún más importante. Programar nuestro cerebro para adaptarnos a la nueva normalidad, el tener una adecuada comunicación interna con nuestros colaboradores en estos momentos, que nos permita construir y mantener relaciones efectivas y afectivas desde la distancia y a través de medios digitales es clave, así como tener las competencias requeridas para el liderazgo del futuro. Estas son algunas de las herramientas que nos presentan Eugenio, Blanca Mery, Andrea y Salette para enfrentar la adversidad.



### 🌊 Retornando después de la ADVERSIDAD:

El poder convertir la adversidad en una oportunidad, y que una vez logremos superarla venga la calma, nos permite enfocarnos en lo positivo de la experiencia que estamos viviendo. Donde una profunda transformación cultural se está gestando dentro de las organizaciones. Donde la manera como manejamos las finanzas se hace cada vez más retadora. Donde el mundo VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) ha sido superado por la realidad, lo que nos ha llevado a evolucionarlo a un nuevo concepto denominado VI2RCA2S (Inmediatez, Ruido, Aceleración y Simultaneidad de disparidades) que se incorporan al conocido VUCA y el poder responder a la pregunta, ¿Cómo volver al trabajo después de una adversidad?, cuando la realidad es que no hemos dejado de estar en el trabajo y simplemente se ha transformado la forma en que estamos allí. Patricia, Yazmín, Marcos y Jorge, nos muestran su visión en relación a estos temas.

La presente edición de la revista TALENTUM LATAM aborda toda esta temática, mas no la agota, y es por eso que desde FIDAGH continuaremos compartiendo estos temas y otros de interés a través de los diferentes productos que desarrolla la federación: Congreso Interamericano de Gestión Humana (CIGEH), revista Talentum Latam, boletín Conexión FIDAGH y nuestros webinars FIDAGH Online, así como nuestras redes sociales.



# MOTIVACIÓN Y FELICIDAD ANTE LA ADVERSIDAD

● FELICIDAD Y BIENESTAR EN ESTOS TIEMPOS  
DE LA COVID 19  
JORGE RESTREPO

● OBJETIVO FELICIDAD: LA GRANDEZA QUE YA  
HAY DENTRO DE TI  
SILVIA ESCRIBANO

● SUPER ENFOQUE 2020  
SUZ AMARO



# Felicidad y bienestar en estos tiempos de la covid-19

Gestión Humana tiene la responsabilidad histórica de facilitar la construcción de nuevas formas de relacionamiento, durante la disrupción causada por la COVID-19.

*Mi hija Adriana, su esposo Guilherme y su hijo Emilio de 16 años (Rivi tiene apenas 21 meses de edad), hacen algo que los fortalece durante la pandemia. Todos los días a la hora de la cena, ellos reconocen las contribuciones que cada uno ha hecho a la familia durante el día. Mi nieto adolescente me comentó hace poco lo importante que ha sido para él este diálogo diario, el ser reconocido por sus contribuciones, por ejemplo, lavar los platos o cuidar a su hermanito.*

Gestión Humana (GH) se hace hoy muchas preguntas relacionadas con motivación y bienestar de los colaboradores. Esto era complejo antes de la COVID-19, hoy es algo que podría parecer inalcanzable, incluso se puede concluir que algunas de estas preguntas ni se deberían hacer ni tienen respuesta.

**Autor: Jorge Restrepo**

"Director Ejecutivo / Fundador  
REINVENTARTE / TALENTO Y EFECTIVIDAD  
jrestrepo@talentoyefectividad.com

Al dialogar con líderes de GH recopilamos estas inquietudes: ¿Cómo afectará a las personas el distanciamiento social en la vida personal y en la laboral? ¿Cómo mantener la distancia social, si en algunos trabajos los operarios deben estar hombro a hombro? ¿Cómo asegurar que los programas de bienestar respondan a la COVID-19 y luego a la nueva "normalidad"? ¿Cómo se afectarán las finanzas de mis colaboradores en esta crisis? ¿Cómo gestionaré la salida de la cuarentena para llegar a la nueva "normalidad"? ¿Cómo apoyaré que se alcancen los resultados del negocio, con el compromiso de todos? Estas dos últimas preguntas fueron las más comunes.

La percepción de bienestar emocional en China durante la Pandemia cayó en un 74%. En el estudio "Cómo un brote

epidémico afecta a la felicidad: Factores que empeoran (vs. Proteger) el bienestar emocional durante la pandemia del coronavirus", Haiyang Yang y Jingjing Ma, en Psychiatry Research (abril de 2020) nos acercan a una difícil realidad. Estamos en un entorno que afecta de manera contundente nuestro bienestar y por consiguiente la felicidad. Ante esta realidad lo recomendable es que, de forma consciente y táctica, quienes lideran las áreas de Gestión Humana generen contrapesos a la natural pérdida de razones para estar feliz, buscando cambiar la dirección de estos sentimientos. En este artículo haremos un recorrido sobre campos en los que debemos enfocarnos, explicando algunos "porqué" y compartiendo conductas que han mostrado ser positivas en el entorno empresarial.

## ● SER GREGARIOS: TENEMOS UNA MENTE SOCIAL

Philipp Kanske, en "La mente social: desenredando las rutas afectivas y cognitivas para entender a los demás" habla de la complejidad del relacionamiento humano, visto desde la mente. "Los humanos se encuentran e interactúan con otros, sus congéneres, de manera continua en una multitud de relaciones sociales". Gracias a los medios de comunicación virtual, podemos estar en contacto permanente con individuos y grupos. En ese relacionamiento han entrado a jugar un papel muy importante los teléfonos inteligentes que, por ejemplo, nos permiten comunicaciones económicas y efectivas. Según las estadísticas de 99firms, el promedio de participantes en los grupos de Whatsapp es seis personas. Este medio recibe cada día

un millón de nuevos usuarios, y entre 300 y 450 millones de personas lo utilizan diariamente. WhatsApp tiene 1.500 millones de usuarios activos en 180 países.



Frente a la importancia de la mente social, está enfrentada la mente intelectual, que ha sido erróneamente privilegiada cuando valoramos el desarrollo de la especie humana. Debemos siempre considerar que lo que es realmente avanzado es nuestra mente social, no nuestra mente intelectual. Este reconocimiento nos permite resaltar la importancia vital que tiene para nosotros, como primates, el estar acompañados interactuando con otras personas. El sentir que hay personas solidarias con nuestros problemas, personas que nos ofrecen contacto físico y cercanía de grupo.

Altos niveles de capital social incrementaron la calidad del sueño

al reducir la ansiedad y el estrés en individuos aislados durante la cuarentena de la COVID-19. Este concepto de capital social hace referencia a la cantidad de relaciones personales que tenemos. Xiao, H., Zhang, Y., Kong, D., Li, S., & Yang, N. (2020), en "Capital social y calidad del sueño en individuos que se aislaron durante 14 días durante el brote de la enfermedad del Coronavirus 2019 (COVID-19) en enero de 2020 en China", artículo publicado en Medical science monitor: international medical journal of experimental and clinical research, nos muestran la importancia que tiene el mantenimiento de relaciones permanentes con otras personas, para tener equilibrio emocional.

*Rocío, una amiga consultora, me comentó hace poco que en su edificio tenían ya un caso de una familia con COVID-19. La administración les ha advertido a todos los vecinos sobre la prohibición de que se visiten los amigos entre apartamentos. La hija de Rocío tiene 15 años, y está insistiendo en su deseo de verse con una amiga vecina.*

*Le recomendé a Rocío no iniciar la discusión con el argumento del riesgo. Para su hija la necesidad de estar con la amiga es tan fuerte, que asumir un contagio no tiene relevancia, comparado con solucionar la búsqueda de compañía fraternal.*

Un reto hoy, al estar afrontando una pandemia, es aprender a mantener, reafirmar y construir nuestros vínculos afectivos a través de los medios digitales, por la severidad del aislamiento. Mientras que haya embates del virus, habrá que mantener distancia social y en el trabajo cumplir con protocolos que hacen parte de la construcción de una cultura de la bioseguridad. El uso de

redes sociales, videollamadas, Email, Whatsapp y teléfonos es vital para llenar nuestra necesidad gregaria. Cuando recomendamos utilizar estos medios de comunicación virtual, debemos advertir que quizá el tiempo que utilizamos navegando sin propósito por las redes sociales viendo fotos y noticias, no suma al relacionamiento efectivo.

Hoy es vital aprender a mantener, reafirmar y construir nuestros vínculos afectivos a través de los medios digitales. Esta construcción debe ser consciente, y estar siendo revisada en relación con la profundidad que le damos a los encuentros

en la virtualidad. La profundidad se logra cuando nos comunicamos de forma profunda, escuchando empáticamente al interlocutor, y compartiendo desde las emociones.

*Gloria reportó que había observado a un gerente de nivel medio, dialogando animadamente con dos operarios, estaban los tres a poca distancia y sin tapabocas. Lo primero que debemos preguntarnos es: ¿Cuál es el nivel de temor que cada uno de ellos tiene en relación con el virus?*

## ● LA INFORMACIÓN SALUDABLE Y LA VIDA INTEGRAL

Yang y Ma encuentran que las personas que sienten que sabían más sobre la COVID-19 se sienten más felices y su bienestar emocional fue más alto. La información suficiente de base científica sobre qué aprendemos de la enfermedad es positiva. Ayuda al bienestar, como lo demuestran estos autores, y suma a la protección de un eventual contagio. El exceso de información carente de fundamento y amarillista nos puede afectar.

Vivir integralmente es un factor decisivo para la supervivencia ante un eventual contagio de la COVID-19. La vida integral hace referencia a buena nutrición, actividad física, relacionamiento y dormir bien. Un metaanálisis de distintas publicaciones, hecho por Jordan, Adab y Cheng, sobre enfermedad severa y

muerte de pacientes confirmados con COVID-19 indicó que estos factores incrementan el riesgo de muerte: hipertensión, enfermedades respiratorias, enfermedad cardiovascular, obesidad y fumar.

Siempre a lo largo de la vida, y más aún en estos tiempos de la pandemia, hacer ejercicio físico, practicar pasatiempos y cuidar a los hijos fueron las actividades que más incrementaron la percepción de bienestar emocional, según nos presenta Richard Lozano Ortiz en su conferencia "Gestión de una cultura de la biodiversidad", citando a Lades, L., Laffan, K., Daly, M., & Delaney, L. (abril 2020), a raíz de su publicación "Bienestar emocional diario durante la pandemia COVID-19".

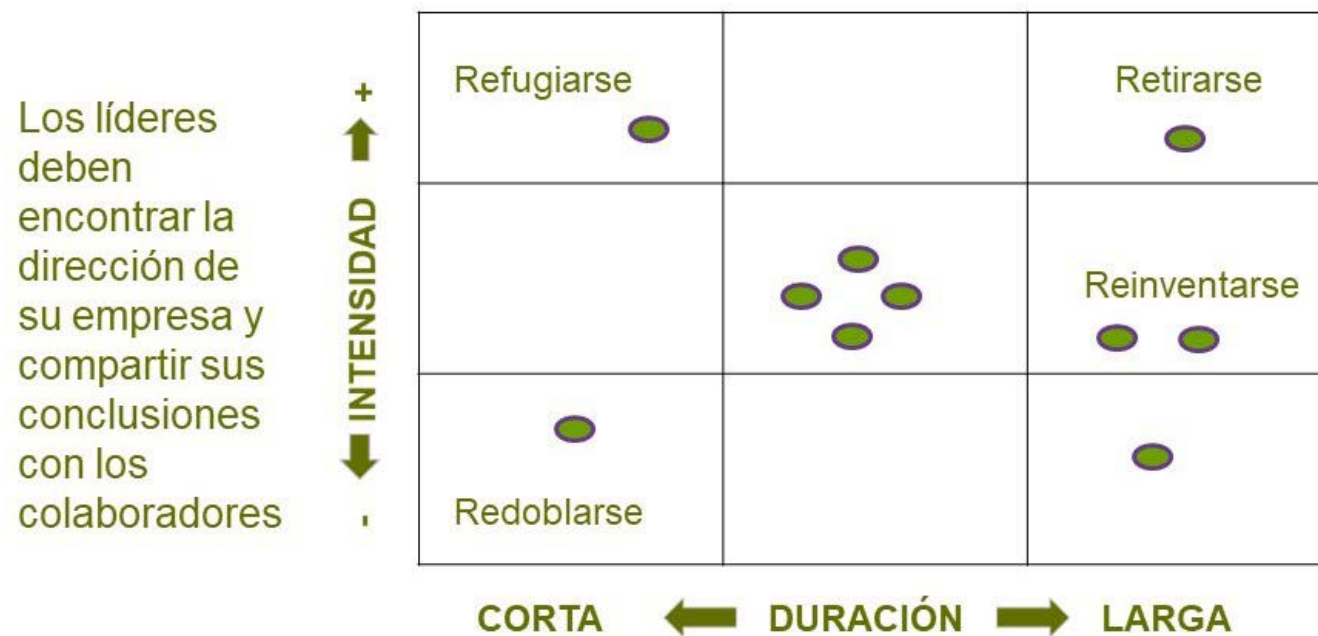
● FINANZAS PERSONALES: UNA PREOCUPACIÓN CRECIENTE

Si bien las personas están generalmente preocupadas por sus finanzas, en la pandemia hay aún mayores temores de los empleados, relacionados con perder el empleo, por la incertidumbre económica y financiera mundial, no poder pagar deudas e incluso no poder cubrir los gastos personales. Este gran impacto en las personas es presentado por Singh y Raju en su estudio “Impacto psicológico de la COVID-19 para la

población general en India”, publicado en el, CLIO An Annual Interdisciplinary Journal of History, en abril de 2020.

En la pandemia hay empresas ganadoras y hay perdedoras. Los líderes de las empresas deben conocer en qué cuadrante está su organización. ¿La empresa debe reinventarse? ¿Retirarse? ¿Refugiarse?

Para cada empresa habrá distintos puntos de partida



Abordaje para gestión en tiempos de COVID, diseñado por J.Ribero, J.Restrepo, C.Herrán y M. Espinosa – Talento y Efectividad



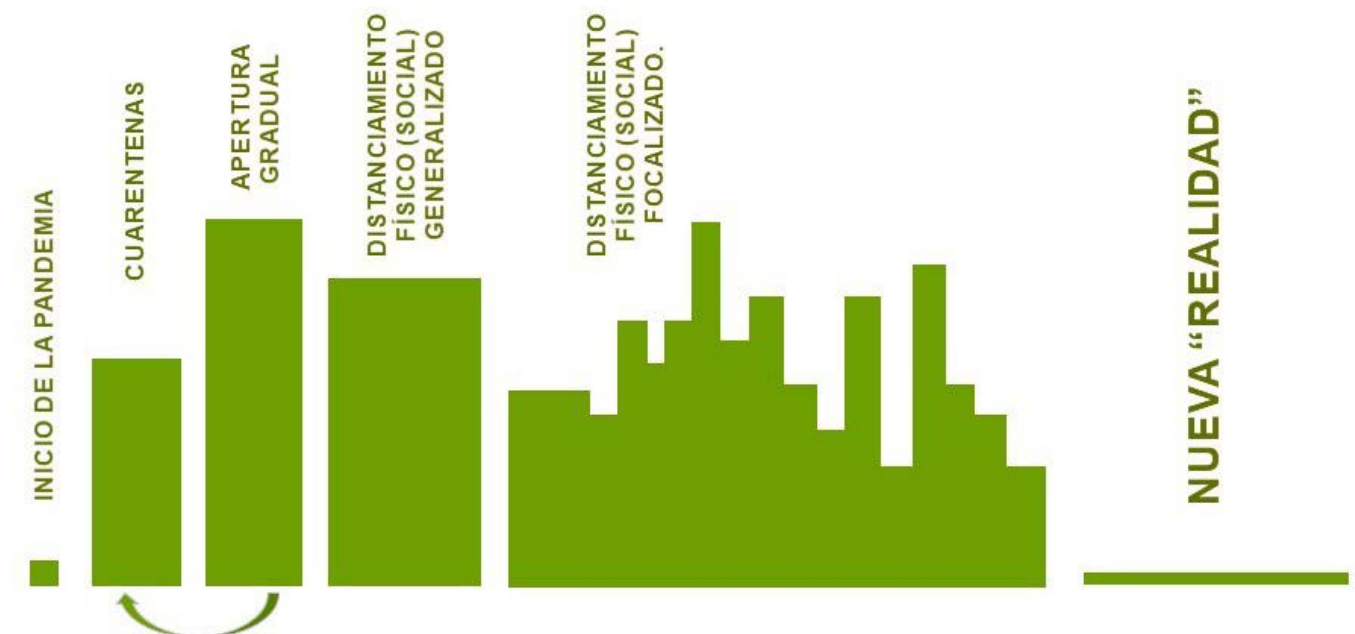
El reconocimiento del punto de partida no sólo orienta a la empresa en su dirección, según recomiendan Ribero, Restrepo, Herrán y Espinosa, sino que debe ser conocido por los colaboradores, en un marco de franqueza y respeto.

● GESTIONAR LA TRANSICIÓN: UN ESFUERZO INTEGRADO

De la noche a la mañana, la crisis sanitaria mundial por el coronavirus ha obligado a las empresas a replantear sus dinámicas de trabajo a partir del Home Office. Home Office: Cómo el coronavirus cambió nuestra forma de trabajar (Jorge Gómez, UNITEC, México). La transición que ha comenzado, consistente en el regreso de parte de los colaboradores a las oficinas, tiene como eje el cumplimiento de protocolos de bioseguridad. Regresan a las oficinas tantos empleados, cuantos sea recomendable tener, para no sobrepasar

niveles de densidad por m2 que generen riesgos. Richard Lozano parte de un importante hallazgo: en la implementación de protocolos de bioseguridad, el miedo contra la COVID-19 ha sido el único factor que ha demostrado tener un impacto positivo en implementar nuevas conductas de protección contra el contagio. Harper, Satchell, Fido y Latzman (2020) presentan su artículo “El miedo funcional predice el cumplimiento de los protocolos de bioseguridad en la pandemia de la COVID-19” International Journal of Mental Health and Addiction.

La pandemia se nos presenta en ESCENAS



Abordaje para gestión en tiempos de COVID, diseñado por J.Ribero, J.Restrepo, C.Herrán y M. Espinosa – Talento y Efectividad.



## ● ALGUNAS TÁCTICAS RECOMENDADAS

Según Richard Lozano Ortiz, de REINVENTARTE®, quienes lideran áreas de Gestión Humana deben considerar:

- Orientar a los colaboradores de la organización en la construcción de capital social, buscando que se:
  - Conozcan la base teórica de la necesidad gregaria de las personas. Estos consisten en explicar y recordar que es natural que busquemos estar con otros.
  - Evalúen su capital social. Para esto hay guías sencillas que permiten revisar cómo está nuestro relacionamiento.
  - Desarrollen la habilidad de mantener y aumentar su capital social. Se recomienda acá mantener diálogos sobre experiencias de comunicación con otras personas, sin incurrir en errores de acercamiento.
  - Midan los progresos en desarrollo del capital social. Cómo estoy gestionando la crisis.
- Ofrecer información permanente sobre:
  - Características de la enfermedad. Cómo se afecta al organismo, cómo se propaga.
  - Comportamiento de la pandemia. Compartir representaciones de mapas donde se muestran las cifras mundiales, las tendencias. Compartir el concepto de escenas que llegarán de forma consecutiva, recurrente, aleatoria, según el gráfico desarrollado por Ribero et al.
  - Avances médicos. Qué hemos descubierto y cuáles son los mitos peligrosos; en este punto hay que hacer énfasis en los riesgos de la automedicación preventiva.
  - Protocolos bioseguridad. Mantener actualizados a los colaboradores en relación con cada nueva versión del protocolo, resolver inquietudes y explicar las razones de las medidas. Nombrar mentores de la bioseguridad y fortalecer la cultura de bioseguridad.
  - Ofrecer recalificación financiera para que los colaboradores cuenten con más herramientas para hacer frente a la incertidumbre. Ésta se basa en construir un plan financiero a prueba de crisis: liquidez y flujo de caja es lo fundamental para conservar la tranquilidad financiera. También debe orientar a los colaboradores en cómo establecer diálogos abiertos y directos con sus familiares sobre posibles medidas que hay que tomar en relación con el gasto.



## ● CONCLUSIONES

Un protocolo de bioseguridad debe estar acompañado de programas de gestión de la cultura de la bioseguridad. Estos programas deben incluir el manejo de las emociones y el llenado de la necesidad gregaria.

Para algunas empresas era preocupante que sus colaboradores de tiempo completo tuvieran actividades paralelas a sus trabajos, en las que generaran ingresos. Hoy se deben visitar estos conceptos, hasta el punto en el cual debemos considerar que se podría ver como una competencia deseable del colaborador la capacidad de reinventar la forma de generar ingresos y administrar los gastos personales.

En gestión humana hoy cada familia es un caso único. La personalización de la atención es crítica, pues con la intempestiva migración de muchos de nuestros colaboradores a teletrabajo desde el hogar, se han creado grandes tensiones. Éste es el momento para dar más beneficios intangibles, éstos comienzan con la documentación de las situaciones de cada caso en

particular. Tener reportes hechos por cada colaborador facilita el trabajo de los gestores de Talento Humano.

Los líderes de cada área, asesorados por Gestión Humana, deben apoyar a sus equipos de trabajo en la adaptación a esta nueva realidad. Ese apoyo parte de reconocer la pluralidad de roles en distintos espacios físicos; padres que están respondiendo una llamada telefónica de negocios, mientras que cocinan. Padres que deben “arrinconarse” en sus apartamentos, para no interrumpir o ser interrumpidos por sus hijos que están en clases virtuales. Se debe privilegiar ahora la comunicación franca sobre estas situaciones, y esa franqueza debe ser promovida por los líderes de los equipos.

Éste es el momento de avanzar, en medio del proceso disruptivo generado por la pandemia. Debemos retomar el trabajo enfrentando “escenas”. Hemos llegado al mensaje contundente de este artículo. Los líderes motivan también con preguntas generadoras de reflexiones prácticas y profundas:

¿Qué has aprendido esta semana?

¿A quién le has servido?

¿Qué legado estás dejando?

¿Cuál fue tu principal contribución al equipo de trabajo?



# Objetivo Felicidad: La grandeza que ya hay dentro de ti.



“Todo hombre quiere ser feliz, pero para llegar a serlo, habría que empezar por saber que es la felicidad” Rousseau hacía esta afirmación ya en el siglo XVIII. Lo cierto es que hay muchas maneras de acceder a la felicidad. Estudiar la carrera que te gusta, trabajar en aquello que te hace vibrar, viajar, ayudar a los demás...

Estamos viviendo como seres humanos una situación absolutamente nueva para todos, sin precedentes. Es la primera vez, que toda la humanidad tenemos enfrente a un enemigo común y es el momento de poner en práctica todos los recursos personales que ya tenemos.

Al igual que yo, es probable que sientas miedo, inseguridad, rabia, angustia, o quizá preocupación. Es importante que sepas que estas emociones influyen en tu sistema nervioso, activando el sistema nervioso simpático que se encarga de activar las funciones de alerta cuando un estímulo nos produce estrés o percibimos peligro, aumentando los niveles de cortisol. El estrés debilita las defensas, nuestro sistema inmunológico. No te sientas culpable por ello. No podemos evitar lo que sentimos, pero sí podemos elegir lo que hacemos con lo que sentimos. Es tu ACTITUD lo que va a marcar la diferencia en éste y en cualquier momento de tu vida.



Autor: Silvia Escribano

Socia Directora de Human Blooming  
silvia@silviaescribano.com

Gestionar las emociones y hacernos responsables de lo que sentimos es hoy más que nunca, una prioridad. Hoy ya sabemos que el verdadero éxito en la vida tiene que ver con la inteligencia emocional, entendida como la capacidad que tenemos de tomar conciencia, comprender y gestionar nuestras emociones y las de los demás. La gestión adecuada de nuestras emociones nos ayudará, en este momento, a tomar mejores decisiones, gestionar mejor nuestros conflictos, ser más creativos e innovadores, ponernos en el lugar del otro, mantener relaciones más enriquecedoras y en definitiva ser más felices.

Yo soy, como sabes, una fiel defensora de la felicidad. Creo que ser feliz da sentido a nuestra vida. He descubierto que cada uno es el artífice de su propia felicidad y que todos los momentos que describimos como felices en nuestra vida, tienen un componente común, una sensación de “presente” en absoluta armonía y bienestar. Supongo que en

los últimos tiempos que se habla tanto de FELICIDAD, algunos sientan que estamos más ante una moda cuyos efectos se evaporan, que ante un estado con beneficios tangibles. Hoy la ciencia demuestra sin ninguna ambigüedad que la felicidad prolonga la vida y mejora el estado de la salud física.

¿Crees que influye la felicidad en la productividad? Algunos estudios apuntan a que “cuando tus colaboradores son felices en su trabajo presentan hasta un 33% más de energía y dinamismo, mejor adaptación a los cambios y hasta un 300% menor riesgo de tener accidentes laborales, incrementando en aproximadamente un 88% la productividad de tu empresa”. En definitiva, profesionales felices, profesionales más eficientes.

Todos queremos ser felices el mayor tiempo posible, aunque para cada uno la felicidad signifique una cosa diferente. Si de verdad ser feliz, es una de tus prioridades, préstame atención.

## Entrena tu cerebro

Recuerda que está preparado para la supervivencia y que quizá experimentar emociones que le acerquen a la felicidad no es una de sus prioridades. Ya sabes que la fisiología de un cerebro adulto cambia, igual que cambia el patrón de conexiones que lo forma. La clave, está en ejercitar el cerebro igual que ejercitamos el cuerpo mediante el ejercicio físico.

La comprensión del cerebro incrementa nuestra eficacia en el trabajo y en la vida porque con este conocimiento se toman decisiones diferentes en cada momento. Sin embargo, puede no ser suficiente tener más conocimiento. El mejor desempeño se consigue cuando conocemos nuestro cerebro y somos capaces de observar los procesos cerebrales que se nos presentan.

## ¿Y si hacemos de la química un aliado para alcanzar la felicidad en estos días?

Déjame que te cuente. Existen hormonas y neurotransmisores en nuestro cuerpo que son responsables de nuestras emociones. Permíteme que destaque dos. En primer lugar, la serotonina. Es la hormona del placer y del humor. Es un neurotransmisor que se encuentra en el sistema nervioso central y que tiene mucho que ver con tu estado de ánimo. ¿Podemos estimular la producción de serotonina? Claro... simplemente realizando actividades que nos produzcan placer. Lleva una alimentación adecuada, practica una actividad física preferiblemente al aire libre, practica técnicas de relajación, duerme plácidamente, lee, baila, escucha tu música preferida, haz cosas nuevas, y no olvides tener una actitud positiva pase lo que pase.

En segundo lugar, Las endorfinas. Son conocidas como las hormonas de la felicidad o la alegría. Nuestro cuerpo las produce de manera natural aunque su efecto tiene una corta duración. ¿Cómo podemos estimular la producción de endorfinas? Realiza cualquier actividad que te produzca felicidad y alegría. Haz ejercicio. Regálate un

masaje. Abraza. Relaciónate más con la naturaleza, aunque sea a través de documentales. Escucha música. Evita el apagón emocional. Practica técnicas de relajación. Evita la rutina y la monotonía. Vive las cosas ahora. En este instante. No te empeñas en cambiar el pasado. Ni siquiera el presente. Sobre todo, ríete y ríete mucho, a carcajadas. La risa libera tensiones y mejora la respiración. La risa relaja la amígdala. Apenas con una ligera sonrisa, liberarás endorfinas y mejorarás de manera significativa tu momento actual.

Algunos autores utilizan la metáfora del cerebro como un escenario: “los actores representan la información consciente, la audiencia representa la información de nuestro cerebro debajo de la consciencia, tales como recuerdos y hábitos. Y un personaje es el director, una metáfora que representa la parte de la consciencia que puede colocarse fuera de la experiencia. Este director observa el espectáculo que es nuestra vida, toma decisiones sobre cómo responderá nuestro cerebro y, a veces, puede alterar el libreto”



En la actualidad, algunos llaman mindfulness a la experiencia de observarnos a nosotros mismos; a veces se la llama metacognición que quiere decir “pensar sobre nuestro pensamiento”. Se llame como se llame, “conocerse a uno mismo” es el primer paso hacia cualquier tipo de cambio.

Es una característica que todos podemos entrenar y que resulta importante para la eficacia en la vida empresarial. Cuando uno tiene la corazonada de que necesita dejar de asistir a todas las reuniones a las que le convocan, o cuando trabajando se da cuenta de que tiene que focalizarse más en una conversación específica para no perderse detalles, está siendo mindful. En ambos casos, está recibiendo señales internas.

Sin duda, conocer mejor nuestro cerebro no sólo nos hará más felices, sino también más productivos.

Los seres humanos tenemos dos formas diferentes de interactuar con el mundo, utilizando dos conjuntos de mapas

diferentes. Uno de ellos, es la “red por defecto” y se activa cuando no están ocurriendo muchas cosas a nuestro alrededor y empezamos a pensar en nosotros o en otras personas. Cuando se activa la red por defecto, pensamos sobre nuestra propia historia, nuestro futuro y el de todas las personas que conocemos. Es la red que se ocupa de la planificación, de soñar despiertos y de nuestras rumiaciones.

Otra forma de experimentar se llama “red de experiencias directas”. Cuando se activa esta red no pensamos intencionadamente ni sobre el pasado ni sobre el futuro, ni sobre nosotros ni sobre los demás. Experimentamos en tiempo real la información que llega a nuestros sentidos.

Experimentar el mundo a través de la red de la experiencia directa nos permite acercarnos más a la realidad de cualquier situación. Al hacerlo, al percibir más información en tiempo real nos hace ser más flexibles en cómo respondemos al mundo.

## Cuida tus emociones

Cuando experimentamos emociones, nuestro sistema límbico se activa automáticamente. Son muchas las regiones cerebrales que forman parte de este proceso, pero las dos más interesantes son el hipocampo y la amígdala. El hipocampo es una región cerebral grande relacionada con la memoria declarativa y el aprendizaje.

La amígdala se dice que es el “centro emocional” del cerebro. Tiene la peculiaridad que tiende a activarse proporcionalmente a la fuerza de una respuesta emocional. Es como el

termómetro cerebral de los sentimientos. Cuando el sistema límbico se activa de forma excesiva, disminuyen los recursos disponibles para las funciones del córtex prefrontal y se reduce nuestro desempeño de forma medible.

Hoy en día, ser capaz de mantenerse equilibrado bajo presión es una necesidad básica más aún si estás en una posición de liderazgo. Con tiempo y con práctica, esta capacidad puede llegar a ser un recurso automático y cablear el cerebro para que gestione mejor las emociones.



## Sé amable contigo mismo

En nuestra sociedad competitiva, la mayoría de las personas no se sienten bien consigo mismas. La inseguridad, la ansiedad y la depresión son muy comunes en nuestra sociedad. En gran parte, se deben a los juicios globales negativos hacia uno mismo, al maltrato al que nos sometemos cuando sentimos que no somos como “deberíamos” o como los demás creen que debemos ser.

Es momento de dejar de juzgarnos y autoevaluarnos, dejar de etiquetarnos como buenos o malos y aceptarnos con generosidad. Tratarlos con la misma amabilidad, cariño y compasión que mostraríamos hacia un buen amigo.

Por tanto, cuando experimentamos sentimientos de empatía y afecto hacia nosotros mismos, no solo cambiamos nuestra mente sino que también modificamos nuestro cuerpo. En lugar de sentirnos preocupados y ansiosos

nos sentimos tranquilos, satisfechos y confiados. La bondad hacia uno mismo permite sentirse seguro ante experiencias dolorosas y dejar de reaccionar desde el miedo, la inseguridad y el estrés. Y cuando superamos la inseguridad, podemos perseguir nuestros sueños con la confianza óptima para intentar alcanzarlos.

Ya lo dijo el Dalái Lama “En este siglo, la compasión es una necesidad, no un lujo. Los seres humanos somos animales sociales y debemos vivir juntos; nos guste o no. Si carecemos de un corazón bondadoso y compasivo hacia los demás, nuestra misma existencia se verá amenazada. Incluso si decidimos ser egoístas, debemos ser sabiamente egoístas; entendiendo que nuestra subsistencia personal y nuestra felicidad dependen de otros. Por tanto, la bondad y la compasión hacia nosotros y hacia los demás es esencial.”



# Súper enfoque 2020

Esta década es singularmente la década más revolucionaria a ser vivida por la humanidad. Cada ciclo de la humanidad ha traído en si sus retos y nosotros como líderes nos toca prepararnos mejor ante lo que tendremos que adaptarnos.

Grandes realidades como:

- Tomar riesgos será más seguro que no hacer nada
- Tu pasado histórico no definirá tu futuro
- Ganadores ganará en el caos y turbulencia
- Menos fronteras y divisiones

El mercado cambiará radicalmente:

- Todo se comprará por membresía
- No tendrás que salir de casa, vivirás virtual
- No habrá bombas de gasolina, ETC ETC ETC

La capacidad de reinención será retada y el que no quiera construir su mejor versión pasará de vivir a sobrevivir.

El que esté en supervivencia estará:

- Viviendo en "Repeat"
- Viviendo estresado y abrumado y hasta enfermo
- Quedándose como los abuelos "El mundo si ha cambiado"
- Infeliz y pensara es el "mundo"
- Pensando que pudieras quebrar
- Eventualmente pudiera desaparecer

**Autor: Suz Amaro**  
Creadora de Vives Smart.  
suz@vivesmart.com

Para vivir un Súper Enfoque en el 2020 te invito a:

1. **Diseñar tu futuro**
  - No uses tu pasado como referencia para tu futuro
  - Ten creatividad e imaginación, prepárate a vivir todo lo que puedes imaginar
2. **Colabora más que compite**
  - Nadie que sólo quiera competir podrá lograr
  - El principio "Juntos somos mejor" va a generar muchas asociaciones exitosas
  - Unir fuerzas para dar valor será mucho mejor
3. **Sal del piloto automático**
  - Aprende y entrénate a vivir en más presencia
  - El mundo necesita más líderes con intención y conciencia
4. **Ten el mejor equipo del mundo**
  - Tu familia la # 1
  - Tu equipo la # 2
  - Rodéate de personas que te agreguen valor
  - Ya los equipos serán comunidades de crecimiento
5. **Sirve, Crece y Da Valor**
  - Esta será la era de dar valor
  - Sirve primero, da primero, crece primero
6. **Sé un gran aprendiz**
  - Multiplica tu capacidad de aprender grandemente
  - Recuerda que el que mucho sabe poco aprende
  - Libera tu saber y enfócate humildemente en aprender
7. **Haz todo con amor, libertad y diversión**
  - Recuerda que el tiempo aquí, en la tierra, es limitado
  - Vive en amor y con la libertad de crear tu vida por diseño



Deseándote que esta nueva década sea impactada e influenciada por tu grandeza! Que tu liderazgo, compromiso, y acciones marquen el standard de la vida personal y laboral que mereces en este 2020!

# EMOCIONES EN LA ADVERSIDAD

- RESILIENCIA Y MANEJO DEL ESTRÉS EN  
TIEMPOS DEL CORONA VIRUS 19  
**DAMIAN GOLDVARG**
- ENGAGEMENT Y AGOTAMIENTO LABORAL  
EN PANDEMIA: RECOMENDACIONES PARA  
PROTEGER LA EXPERIENCIA DE TRABAJO  
EN CONTEXTOS DE CRISIS  
**ROBERTO LARRAECHEA**
- ENFRENTANDO NUESTRO HOY CON  
INTELIGENCIA EMOCIONAL  
**VERÓNICA VALDERRAMA**
- VOLANDO CON TUS EMOCIONES: EL ÚNICO  
VUELO QUE PUEDES TOMAR EN  
CUARENTENA (TEATRO INSIGHT)  
**MIRNA GONZÁLEZ**



# Resiliencia y manejo del estrés en tiempos del Corona Virus 19



Navegando en estos tiempos afectados por el coronavirus 19, cambio climático, inestabilidad social y financiera, todos nos enfrentamos a múltiples fuentes de estrés. No importa dónde vivamos, todos nos encontramos con experiencias similares: con incertidumbre, sin saber cuándo terminará esta pandemia y como nos afectará, con temores por nuestra salud personal, nuestra estabilidad económica y el bienestar de nuestros seres queridos. Estamos atravesando experiencias que nunca antes habíamos tenido anteriormente, desde trabajar desde nuestra casa con interrupciones domésticas de familiares, mascotas, servicios de correo, etc., hasta pasar horas en frente de un monitor sin poder movernos mucho del escritorio. Adicionalmente, todas estas experiencias aumentan el enojo, la frustración, la tristeza, la falta de paciencia y a veces la falta de empatía. Los que no perdieron su trabajo pueden sentirse "culpable" cuando tienen amigos o familiares que han perdido los suyos, sobrecargados si han tenido que cubrir a personas que se

las ha despedido, y exhaustos de tener que balancear la atención al trabajo y a sus seres queridos.

Frente a estos múltiples desafíos, la resiliencia es una habilidad clave para lidiar con estas múltiples fuentes de estrés. La resiliencia es nuestra capacidad de recuperarnos de los contratiempos y está relacionada con el bienestar psicológico, el desarrollo personal y el éxito. La resiliencia nos permite ser flexibles, adaptarnos y desarrollar la capacidad de ser ingeniosos y creativos en momentos de adversidad.

Hay cosas que no podemos cambiar, pero hay cosas que, si podemos controlar, como ser nuestras actitudes, interpretaciones, y comportamientos. A veces, hay más cosas que podemos tener en control de lo que pensamos. ¿Es posible que no estemos mirando lugares donde tengamos algún control? ¿Hay algo que pueda controlar en su vida que pueda ayudarlo a crear un nivel más alto de paz interior?



**Autor: Damian Goldvarg**

Presidente de Goldvarg Consulting Group  
Damian@goldvargconsulting.com

Centrarnos en lo que podemos controlar y desarrollar nuevos hábitos son dos estrategias que pueden apoyarnos en el desarrollo de la resiliencia. La forma en que experimentamos el estrés depende de muchos factores, pero las interpretaciones, los significados que estamos dando a los eventos, las habilidades que hemos desarrollado a lo largo de nuestras vidas para ser adaptables y flexibles, y nuestro sistema de apoyo, nuestros amigos, familiares y colegas tendrán un impacto en la forma en que manejamos el estrés. ¿Qué interpretaciones o significados le está dando al COVID 19? ¿Podemos verlo como un maestro que llega a enseñar una nueva lección a la humanidad? ¿Qué estamos dispuestos a aprender de esta experiencia?

Un enfoque holístico para desarrollar la resiliencia puede incluir cuidar de:

- 1) su cuerpo (cómo comemos, dormimos, hacemos ejercicio),
- 2) su mente (lo que piensa, cómo ocupa su mente leyendo, viendo la televisión, en frente de juegos en la computadora, o navegando el Internet),
- 3) sus emociones (cómo reconocemos nuestros sentimientos y los abrazamos en lugar de luchar contra ellos) y
- 4) su alma o espíritu (no importa si es o no religioso, sino su capacidad de mantenerse centrado a través de la meditación, la relajación o la respiración).

Para ser resiliente se requiere esfuerzo. ¿Está dispuesto a invertir en el desarrollo de algunas habilidades para ayudarlo a navegar por estos tiempos difíciles?



# ENGAGEMENT Y AGOTAMIENTO LABORAL EN PANDEMIA: RECOMENDACIONES PARA PROTEGER LA EXPERIENCIA DE TRABAJO EN CONTEXTOS DE CRISIS.

**Autor: Roberto Larraechea**

Director Proyectos Engagement, Circular HR  
roberto.larraechea@fch.cl



En el contexto de pandemia, la experiencia laboral se ha visto profundamente transformada, afectando la salud, bienestar y productividad de los colaboradores. Este impacto ha sido especialmente notorio en quienes han debido enfrentar un aislamiento prolongado y la adaptación acelerada hacia el teletrabajo.

Luego de algún tiempo trabajando en un contexto de aislamiento forzado, muchas personas han descubierto que esta forma de trabajar puede involucrar importantes complejidades, lo que la hace poco motivante y mucho más desgastante. Fuentes de estrés como el miedo al contagio, la contracción económica, la falta de contacto social y la adaptación al home office (que más bien parece un cowork compartido con nuestra familia), han llevado a un desbalance en la experiencia de trabajo.

Esta realidad se ha visto claramente

reflejada en los últimos estudios, tanto en Latinoamérica como también en el resto del mundo, que reportan una brusca caída del engagement laboral y un aumento del agotamiento de los trabajadores. La caída de estos indicadores es, sin duda, un hecho alarmante, pues ambos son métricas clave del capital humano, ya que dan cuenta de la salud de las personas y también su activación en el ámbito laboral, dos elementos básicos si buscamos una fuerza de trabajo productiva y sostenible.

Dada la extensión de la emergencia sanitaria y la profundización de la crisis económica que se está viviendo, es factible pensar que esta tendencia se profundizará, a menos que los equipos de trabajo aprendan a recuperar el equilibrio perdido. Es justamente en este contexto donde los gestores de personas y las áreas de Recursos Humanos pueden transformarse en una fuente de valor para el negocio y para las personas.

Para este fin, será importante entregar herramientas para evitar la sobrecarga de demandas y ayudar a compensar mucho de los recursos que se pierden cuando ya no estamos juntos en las oficinas.

Específicamente, es importante que los gestores de personas puedan impulsar los siguientes frentes críticos:

## 1. Formar prácticas de coordinación y comunicación efectivas.

Esto permitirá evitar la duplicación de tareas, retrabajos y desalineamientos causados por ambientes cambiantes e inciertos. La utilización de herramientas como el Kanban para darle seguimiento a las tareas (y no desgastarse en controlar los horarios de las personas), prácticas de coordinación cotidianas como los Daily Meetings y otras de monitoreo de indicadores, como las Reuniones de Seguimiento Operacional, pueden entregarnos un marco desde donde estructurar el trabajo y disminuir la sobrecarga.

## 2. Instalar una cultura de recuperación del desgaste laboral.

Muchos cargos están trabajando hoy más que antes. Por esto, el enseñar técnicas de recuperación del desgaste laboral se vuelve absolutamente crítico si queremos mantener la productividad por tiempos prolongados, especialmente si hoy los espacios de descanso y recuperación son cada vez más escasos.

## 3. Asegurar equipos que operen en base a la confianza y no al control.

Muchos líderes tienen la necesidad de ver a los demás trabajando para sentir que están siendo productivos. En un formato remoto, es fundamental impulsar a que los líderes entreguen el máximo de autonomía y que deleguen las responsabilidades, controlando más bien el cumplimiento de las tareas y objetivos.

## 4. Asegurar la cercanía de los líderes.

Al ver disminuidos los canales comunicacionales y espacios de interacción que fluyen naturalmente en el día a día, es fundamental para los líderes acelerar la frecuencia con que tienen sesiones 1 a 1: tener un llamado breve mensual con cada colaborador, le permite al líder explorar qué realidad está viviendo, sus dificultades o preocupaciones, entregar un espacio para plantear preguntas difíciles o discutir temas privados.

## 5. Estimular a los líderes a mantener presencia comunicacional constante.

Para esto es necesario entregar a los equipos tanta información y claridad como haya disponible, pero por, sobre todo, entregar constantemente una mirada optimista de los desafíos y recordar la misión por la que están trabajando.



# Enfrentando nuestro hoy con Inteligencia Emocional

Después de más de 100 días de encierro, en un escenario extraño e incierto y con la enfermedad mucho más cerca de nosotros, han aflorado nuestros más profundos temores; generando en nosotros miedos, dudas y vulnerabilidad. Quienes compartimos la casa con nuestros familiares nos hemos adaptado a compartir 24 horas con ellos y hemos tenido que poner lo mejor de nuestra disposición y los que viven solos han tenido que adaptarse a esta soledad absoluta. Sin duda, son tiempos de mucha reflexión y replanteamiento de prioridades. En esta realidad, ¿cómo estás llevando tú este momento? ¿Cómo lo estás enfrentando? ¿Cómo te sientes?

A nivel personal, lo que más me ha dado la fuerza, la dirección y el compromiso interno para sobreponerme a diferentes

situaciones ha sido tener un propósito de vida; el cual me ha permitido establecer prioridades sobre las acciones que quiero hacer y decir que no a aquellas cosas que me alejan de mis objetivos. Tener un propósito nos permite enfocarnos en lo que es realmente más importante para nosotros. Ser el timón de nuestro propio auto y tener el control de nosotros mismos ante una crisis o dificultad. Nosotros somos quienes elegimos cómo sentirnos ante la adversidad.

Si bien cada uno de nosotros enfrenta la realidad de manera distinta, con sus propios desafíos y retos, es nuestra Inteligencia Emocional (IE) la que nos permitirá manejar este tiempo de una mejor manera. Randy Pausch, profesor de la Universidad Carnegie Mellon, mencionaba: “No podemos cambiar las cartas que nos han dado, sólo decidir cómo jugar con ellas”. ya que hay factores que nosotros no podemos controlar y que tienen un impacto en nuestras vidas, como lo es hoy la crisis del Covid-19.



**Autor: Veronica Valderrama**  
Vicepresidenta de Recursos Humanos de Gold Fields  
Región Las Américas  
veronica.valderrama@goldfields.com



El ser humano necesita encontrar un sentido a su vida hasta en las situaciones más extremas, por ello, es importante plantearnos planes a corto plazo, mirar y planificar el futuro inmediato, pero viviendo el presente.

Mediante el desarrollo de la inteligencia emocional podemos manejar de una manera efectiva nuestras emociones y mejorar nuestra capacidad de adaptación a los cambios y nuestra resistencia natural a éstos. Cuando hablamos de inteligencia emocional, nos referimos a la capacidad que tiene el ser humano de reconocer, comprender y utilizar sus emociones de la mejor manera y entender las emociones de terceros para lograr una mejor conexión.

Dentro de las competencias clave de la inteligencia emocional se encuentra la empatía, que se pone de manifiesto a la hora de comunicarnos y relacionarnos con los demás. La empatía es la capacidad de ver el mundo como lo ve la otra persona, para compartir y comprender sus sentimientos, necesidades,

preocupaciones y estado emocional.

La resiliencia es otro concepto al que nos referimos cuando hablamos de IE y es igual de importante que ella, ya que nos ayuda en el manejo de las emociones y el control del estrés; para lograr el bienestar subjetivo e, incluso, la felicidad. Saber adaptarse con flexibilidad y salir fortalecido de la situación a la que uno se enfrenta.

Según Daniel Goleman, “al menos un 80% del éxito en la edad adulta proviene de la inteligencia emocional”. Adicional a ello, menciona que los líderes efectivos deben tener una alta inteligencia emocional para motivar, inspirar y ganar la confianza de sus equipos y percibir cualquier posible fricción o problemas antes de que se vuelvan problemáticos. Por tanto, la IE es, sin duda, una herramienta fundamental para poder sobrellevar situaciones de crisis, como la que vivimos actualmente, y es necesaria para definir el rumbo hacia nuestro desarrollo personal y el relacionamiento social y laboral con otros.

En cuanto al desarrollo personal, la inteligencia emocional nos permite fortalecer lo siguiente:

- **Autoconocimiento:** Es importante conocernos mejor, identificar nuestras cualidades y competencias. Asimismo, el conocer nuestras emociones, pensamientos y comportamientos, fortalece la capacidad de gestionarlos, para poder saber cómo actuar y reaccionar ante ellos. Esto es esencial para el contexto cambiante, en el que nos encontramos, ya que nos permite adaptarnos a las nuevas circunstancias que se presenten en el camino.
- **Liderazgo personal:** Liderar a otros implica trabajar en uno mismo primero. El auténtico liderazgo empieza con la conciencia de uno mismo, con el conocimiento profundo de nuestro interior. El aspecto emocional de una persona, es decir, sus habilidades emocionales consigo misma y con los demás, es clave para convertirla en un gran líder, tanto en su entorno personal como empresarial.
- **Manejo de las emociones:** En estos momentos de crisis y de incertidumbre, es recurrente que tengamos momentos de frustración y ansiedad, es por ello que, para que nuestra salud mental no se vea afectada, es importante saber gestionar y controlar nuestros sentimientos, impulsos y estados de ánimos. Esto fortalece nuestra tolerancia, paciencia y genera una mejor adaptabilidad, al saber mantener la calma y reaccionar ante las situaciones de dificultad.
- **Automotivación:** La motivación es aquello que lleva a las personas a realizar una acción determinada, es un motor potente que nos produce energía para alcanzar objetivos y metas  
Una persona motivada desarrollará capacidades como la creatividad, la innovación, el optimismo y, por ende, tomará la iniciativa en la toma de decisiones y se mantendrá sólida en momentos de dificultad, clave para esta “nueva normalidad”.



En relación con los demás, la inteligencia emocional tiene un impacto directo en:

- **Comunicación asertiva:** En este contexto, donde la presencia física se ha disminuido y las conexiones son remotas, la comunicación es un pilar indispensable para la productividad y bienestar de las personas. El ser consciente de las necesidades es clave para una comunicación eficiente y clara.
- **Trabajo en equipo:** La IE permite decir correctamente lo que se piensa o lo que se siente, asimismo, fortalece la escucha activa, lo cual genera respeto y comprensión hacia los demás, así no estemos muy de acuerdo con lo que estén diciendo. El comprender y mejorar las habilidades de comunicación y escucha, fortalece el compromiso y la proactividad de todos los colaboradores.
- **Resolución de conflictos:** El que las personas sepan manejar sus emociones y motivarse, permite desarrollar diversas capacidades como la perseverancia, la creatividad, el manejo de la frustración, lo cual ayuda a crear un ambiente propicio para la resolución de conflictos.

Recordemos que si bien no sabemos hasta cuándo estaremos inmersos en esta situación, en algún momento terminará y, por ello, es importante entender que nuestras emociones conviven con nosotros y que tienen una función adaptativa. Por ello, será vital saber identificarlas, manejarlas y gestionarlas.

El aquí y ahora nos permitirá adaptarnos mejor a los cambios. No olvidemos que los seres humanos tendemos a adaptarnos con relativa facilidad, aunque necesitamos tiempo, y cada una de las personas tiene su propio ritmo, por ello es importante ser conscientes de nuestro propio proceso de adaptación para poder gestionarlo a nuestra manera y

alinearlo a nuestro propósito de vida.

Finalmente, la realidad que vivimos nos obliga a que, desde la posición en la que estamos – Estado, empresa privada, colegio, universidad – con gran inteligencia emocional y con el mayor nivel de energía, confianza, y creatividad; hagamos que esta situación sirva de una gran fuente de aprendizaje. Tanto lo bueno como lo malo se contagia, así que rodeémonos de personas positivas, vitales y entusiastas. Convertamos el optimismo en nuestra bandera, recordemos que estar motivado es una cuestión de actitud y que una crisis es una oportunidad para los seres humanos de hacer las cosas que antes eran imposibles.





# Volando con tus emociones, el único vuelo que puedes tomar en cuarentena



**Autor: Mirna Gonzalez**

“Directora de Talentos  
Artesa Market Place LLC”  
mirnaartesa@gmail.com

Ante la incertidumbre que creó el COVID-19, la inteligencia emocional se vuelve clave para mantener la calma y lograr el equilibrio ante tantos cambios.

En este mundo tan cambiante y competitivo decidí transformarme y hace 10 años fusioné mis conferencias académicas con mi pasión por el teatro creativo para llevar a empresas entretenimiento que entrena a sus empleados a través de sus emociones, es decir que mientras se divierten aprenden sobre temas como Resiliencia, Inteligencia Emocional, Manejo del Cambio, Comunicación, Bienestar, Motivación, Administración del Tiempo, entre otros.

Marta Emocionante la Aeromoza que se presentó en el Ciclo de webinars FIDAGH ante la Adversidad con la Teatro-Conferencia Volando con tus Emociones nace como personaje en el año 2018 en Venezuela donde el tema de la Inteligencia Emocional fue muy demandado por las empresas por toda

la situación política-social-económica existente. Este personaje de una forma muy jovial, fresca y divertida invita al público a disfrutar del vuelo de las emociones inteligentes donde su capitán Howard Gardner y el primer oficial Daniel Goleman marcan la ruta y el destino.

El objetivo principal de la actividad fue dar herramientas de Inteligencia Emocional de una forma original y entretenida para sobrellevar de la mejor forma la cuarentena, presentar las emociones básicas para conocerlas, comprenderlas y gestionarlas inteligentemente; aclarar los conceptos de las emociones y sentimientos que son palabras que están relacionadas, pero tienen conceptos muy diferentes: Las emociones son respuestas biológicas del organismo ante los estímulos externos, son adaptativas, defensivas, motivacionales y también nos ayudan a tener memoria. Los sentimientos son estados emocionales o estado de ánimos que condicionan la forma de actuar, son el resultado de emociones que se piensan y ello genera una conducta específica.

Las emociones no son buenas ni malas, solo existen y tienen una función específica en un momento dado según las circunstancias que se estén viviendo, las emociones están presentes en todo momento y en cada una de las cosas que hacemos, lo más común es que las emociones te invadan y te sorprenden, este vuelo es para que visites conscientemente a tus emociones para conocerlas entenderlas y así poder manejarlas inteligentemente cuando aparezcan, por ello es de gran importancia desarrollar la Inteligencia Emocional que es la unión de la Inteligencia Intrapersonal y la Inteligencia Interpersonal, competencia muy demandada en los espacios laborales de hoy.



El nombre de la Aeromoza Marta proviene del acróstico de las 5 emociones básicas:

- Miedo
- Alegría
- Rabia
- Tristeza
- Asco

Estas emociones básicas son universales, fáciles de identificar porque tienen rostros muy notorios y existen hasta 530 emociones más que se derivan de estas principales. Cada emoción tiene una información diferente que entregar y por ello aparece como respuesta ante el estímulo exterior que la activo.

El Teatro Insight es un espacio para todo público, creado para explorar nuevos lugares de consciencia a través de las artes escénicas, las cuales apelan a los sentidos antes que al intelecto, facilitando una mayor apertura y comprensión, representando creativamente temas cotidianos con gran contenido de valor en busca del desarrollo personal y profesional recargando energías para transformar y potenciar actitudes de bienestar en las personas.

# HERRAMIENTAS DE GESTIÓN HUMANA EN ÉPOCAS DE ADVERSIDAD

PREPARACIÓN Y CORAJE: LO QUE NECESITA  
EL LÍDER DE GESTIÓN HUMANA PARA  
ENFRENTAR LA ADVERSIDAD  
EUGENIO MUSSAK

---

PROGRAMA TU CEREBRO PARA ADAPTARSE  
A LA NUEVA NORMALIDAD  
BLANCA MERY SANCHEZ

---

COMUNICACIÓN INTERNA: HERRAMIENTA  
CLAVE PARA AFRONTAR LA ADVERSIDAD  
ANDREA LINARDI

---

LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO DEL  
FUTURO  
SALETE BELTRAO



# Preparación y Coraje:

## Lo que necesita el Líder de Gestión Humana para enfrentar la Adversidad



En tiempos extremadamente difíciles, como el que estamos experimentando debido a la pandemia de COVID-19, los seres humanos experimentamos fuertes emociones, incluido el miedo. No se discute con la naturaleza ...

El miedo es una de las cinco emociones básicas (\*), y es extremadamente necesario, ya que su función es evitar que nos pongamos en situaciones de riesgo innecesario. El miedo nos protege.

Por otro lado, nos limita, porque, dependiendo de cómo lo tratemos, nuestra respuesta puede ser la inmovilidad. No avanzamos porque tenemos miedo y, al no avanzar, reforzamos que la seguridad de la inmovilización es la mejor opción para mantenernos con vida. Y así entramos en un círculo vicioso, cuyo resultado puede ser el retraso.

La alternativa es desarrollar el coraje. Sí, desarrollar ... Porque el coraje no es un sentimiento original, no es una cualidad innata que la persona tiene o no tiene.

Mientras que el miedo es una protección del instinto, el coraje es un arma de inteligencia.

**Autor: Eugenio Mussak**

Medico, gerente y profesor de Recursos Humanos. Vinculado a la FIA - Fundação Instituto de Administração, en São Paulo, Brasil. [eugenio@mussak.com.br](mailto:eugenio@mussak.com.br)

Tememos especialmente lo que no conocemos y lo que no podemos controlar. Platón nos explicó, a través del Mito de la Cueva, que el ser humano prefiere vivir mirando las sombras adentro de una cueva, lo que sería una mera representación cómoda de la realidad, que abandonarla y ver la vida tal como es, iluminada por el sol de la razón, sin esconderse las verdades, incluso si no son las que nos gustaría ver u oír.

Freud, por otro lado, en su libro El malestar de la civilización, deja en claro las tres grandes causas de miedo para los humanos: (i) la fuerza incontrolable de la Naturaleza, que puede ser un huracán, un terremoto o una epidemia viral; (ii) la percepción de que el tiempo pasa y causa, en nuestro cuerpo, envejecimiento, debilidad y enfermedades, y, al final, la melancolía de la muerte; y (iii) las relaciones humanas, siempre complicadas, en las que el interés colectivo anula el interés de cada uno, haciendo que el deseo original e irrestricto de placer individual sea irrealizable.

Entonces parece que estamos condenados y nos sentimos asustados. Toda nuestra vida será un viaje en el que nos encontraremos con lo desconocido y lo incontrolable. Solo tenemos al coraje ... Esta es una de las áreas, tal vez, poco explorada por los profesionales de recursos humanos, tan solicitada por la empresa en busca de resultados, y tan buscadas por las personas ansiosas por el bienestar.

Cuando el tema es el coraje, la audiencia aumenta. ¿Quién no desea, después de todo, ser poseído por una virtud tan admirable?

Incluso podemos decir que hay empresas valientes. Serían aquellas que, ante una crisis tan profunda con la que vivimos, actúan intencionalmente para no interrumpir sus actividades, y también para reinventarse, revisando sus procesos, sus modelos de negocio y sus propios valores.

RRHH es responsable de apoyar el desarrollo del coraje lúcido, comenzando con el liderazgo. Y luego viene la gran pregunta. ¿Es posible?

La respuesta es sí, es posible. Por el simple hecho de que el coraje es una cualidad intelectual que deriva de dos fuentes: el análisis cuidadoso de los elementos que causan miedo y la búsqueda igualmente cuidadosa de acciones atenuantes para estas causas.

Lo que no podemos, en ninguna circunstancia, es actuar como los habitantes de la cueva que estaban contentos con la ilusión de las sombras por miedo a enfrentar la luz. También está prohibido rendirse a fenómenos incontrolables, porque si sabemos que existen y existirán, ya estamos armados para enfrentarlos.

Los profesionales de recursos humanos se ocupan de los factores humanos. Esto es lo que los distingue, lo que los califica y lo que los hace geniales. En estos momentos oscuros son aún más necesarios, no solo como técnicos, sino como desarrolladores de personas, ideas y esperanzas.

(\* ) Los otros son alegría, tristeza, ira y asco.



# Programa tu cerebro para adaptarse a la nueva normalidad



**Autor: Blanca Mery Sanchez**  
Fundadora y Directora de Mente Sana  
BlancaMery.sanchez@mentesana.co

La velocidad con la que se están produciendo los cambios en el mundo hace que sintamos que el futuro se nos adelantó, lo que nos exige tener un cerebro preparado para adaptarse, aprender rápido e innovar una y otra vez. No podemos esperar que un cerebro rígido actúe de manera efectiva en un mundo rodeado por la incertidumbre, ya que en momentos de crisis aplicar estrategias que funcionaron en el pasado es poco efectivo.

Necesitamos emplear las herramientas que la neurociencia nos facilita para activar, entrenar y desarrollar nuestro cerebro permitiéndonos responder al nivel de las exigencias actuales y futuras con agilidad estratégica, ya que con o sin nuestra intervención el cerebro esta cambiando con los estímulos que recibe, de allí la importancia de actuar de manera premeditada. Comprender cómo

funciona el cerebro y planificar el proceso de cambio de manera amigable nos permite generar más compromiso, más creatividad y una mayor consolidación de las nuevas prácticas, para esto es importante entender que la incorporación de una nueva conducta requiere entre 63 y 66 días para “reprogramar” nuestro cerebro, este proceso se produce cuando las células cerebrales se comunican con frecuencia, la conexión entre ellas se fortalece y los mensajes que recorren la misma vía en el cerebro una y otra vez comienzan a transmitirse cada vez más rápido. Con suficiente repetición, estos comportamientos se vuelven automáticos. Leer, conducir y montar en bicicleta son ejemplos de comportamientos complejos que hacemos automáticamente porque se han formado vías neuronales solidas; así mismo podemos entrenar el cerebro para incorporar las competencias de la nueva normalidad.

## Aprendiendo a aprender

Todos hemos participado de capacitaciones, entrenamientos y programas formativos en los que nos hablan de temas de suma importancia y pasado un tiempo perdemos la información, nuestro cerebro por alguna razón desconocida los marco como “spam” y los elimino del archivo cerebral y cuando los necesitamos es muy difícil acceder a la memoria para aplicarlos, esto se debe a que no tenemos estrategias de neuro aprendizaje y que las habilidades neurocognitivas son muy débiles, por ejemplo: la memoria depende de la atención y esta última es muy débil, si estas en una reunión pensando en el informe que no has terminado, tus niveles de estrés negativos se elevarán, tu capacidad estratégica estará apagada y tu memoria no almacenara la información que necesitaras para bajar los compromisos a tu equipo, si algo de esto te suena familiar necesitas empezar a entrenar tu cerebro.

Si quieres permanecer vigente necesitas actualizar tus conocimientos, mentalidad y funcionamiento cerebral. Volver a cablear el cerebro, ya no es una opción; es una necesidad ante los retos que tiene la nueva normalidad en la que ya no es suficiente con ser buenos en lo que hacemos, sino que requerimos de desarrollar la capacidad de aprendizaje autodirigido para estar en mejora continua, “learning by doing” es el nuevo mantra de los ejecutivos agiles. Es el momento de que cada miembro del equipo active la curiosidad para identificar su necesidad de aprendizaje y se oriente a resolverla mientras implementa los conocimientos que va adquiriendo.

Recuerda que las competencias que te trajeron hasta el lugar donde estas hoy no te llevaran al siguiente.





# COMUNICACIÓN INTERNA: HERRAMIENTA CLAVE PARA AFRONTAR LA ADVERSIDAD



Autor: Andrea Linardi

Socia en AL Grupo Humano  
alinardi@algrupohumano.com



Anímese a preguntarles a sus colegas ... “¿Cómo sentís que sos como comunicador?”. Le auguro la respuesta: “Bueno... Muy bueno”. Todos nos sentimos buenos comunicadores y creo que ahí está el primer punto para reflexionar si realmente queremos maximizar los resultados de nuestras comunicaciones internas.

La comunicación interpersonal es el canal a través del cual motivamos, fijamos objetivos, pedimos ayuda, damos cuenta, compartimos información precisa, inspiramos confianza, aprendemos, compartimos inquietudes, coordinamos acciones, en definitiva, todo aquello que necesitamos gestionar en los negocios lo hacemos a través de la comunicación. De ahí que sea tan esencial para el resultado exitoso de los negocios.

A su vez, Paul Watzlawick (psicólogo, austríaco americano 1921-2007) nos enseñó desde uno de sus axiomas que “Es imposible no comunicarse. Ninguna persona puede dejar de comportarse y, dado que cualquier conducta conlleva un acto de comunicación, es imposible no comunicarse”. Dicho en otras palabras, todo acto del ser humano significa un acto comunicativo.



Ahora bien, este acto esencial en momentos de incertidumbre y adversidad como los que estamos viviendo, se potencia y tiene una relevancia fundamental en las organizaciones y en la vida. Debemos ser altamente responsables y estar atentos tanto a cada acto que realizamos como a cada palabra que emitimos considerando que nuestros colaboradores están esperando que al escucharnos les transmitamos algo de certeza y quietud en este mundo RUPT: veloz, impredecible, paradójico y enredado (en inglés: rapid, unpredictable, paradoxical and tangled según The Center Creative Leadership).

El objetivo de toda Estrategia de

Comunicación Interna de una organización en momentos de adversidad debe estar centrada en: Acompañar a los colaboradores, conteniéndolos, escuchándolos, inspirándolos a mantenerse motivados e involucrándolos en un propósito organizacional que los haga Sentir Parte.

La Estrategia de Comunicación Interna se lleva adelante a través del departamento responsable de la temática pero, sin lugar a duda, cada líder de la organización es el ejecutor más importante de la Comunicación Interna de una empresa. Cada persona sentirá y recibirá la comunicación de la manera en la cual cada líder sea capaz de brindarla.



Por eso, es tan importante reflexionar sobre los aspectos que todo líder debe tener presente al momento de comunicarse con sus equipos siempre, y más aún en momentos de adversidad. Repasemos algunos:

- **Ser empático.** No sólo comprender intelectualmente lo que le sucede a nuestro colaborador, sino lo más importante hoy es: Sentir lo que siente el otro. Tomar registro de sus emociones.
- **Practicar Escucha Activa.** No limitarnos por prejuicios o estigmas. Tener una escucha abierta a lo que el colaborador nos comparte.
- **Generar momentos y espacios para que los colaboradores sean los protagonistas.** No esperar a que ellos se acerquen, es nuestra responsabilidad propiciar esas oportunidades.
- **Gestionar las emociones,** no podemos dejarnos llevar por nuestras emociones tóxicas, debemos aprender a reconocer su impacto en nuestros colaboradores. Nuestros conocimientos de inteligencia emocional se ponen en juego en un alto grado.
- **Repetir los mensajes esenciales una y otra vez, de diversas maneras y con diferentes modos.** La comunicación será efectiva sólo cuando logremos que nuestro destinatario la reciba exitosamente. Debemos hacer todo lo posible para que eso suceda. Repetir es una estrategia a seguir para lograr una comunicación exitosa.

Lo que hacemos ahora será esencial para poder capitalizar estas instancias de tanta incertidumbre. En palabras de Tom Peters (escritor americano contemporáneo) “la gestión del líder en estos momentos representará su firma profesional”. Resumiendo, nuestras acciones de hoy nos definirán profesionalmente en el futuro.

Como afirmaba Arie de Geus, quien gestionó el liderazgo de Shell en los ‘80, “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”. Hoy nos urge para extremar nuestra rapidez de aprendizaje y de acción. Enfoquémonos sólo en lo importante, no hay tiempo para perder.

Necesitamos tomar mayor consciencia de la importancia de la persona como eje central en los negocios. Estamos viviendo una coyuntura en la cual nada es mínimamente previsible ni planificable, la gestión y el compromiso marcarán la diferencia de nuestros resultados. Comuniquemos efectivamente para motivar a nuestra gente y hacerlas Sentir Parte. En esto va el futuro de las empresas y la sustentabilidad de sus negocios.

Hagámonos cargo.



# LAS COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO DEL FUTURO



**Autor: Salete Beltrao**

Consultora, profesional de Recursos Humanos.  
Directora de Certificaciones ABRH  
salete.beltrao@uol.com.br



¿Qué momento inusitado vivimos, no es verdad? Para unos difícil, para otros oportuno, para muchos incierto, triste y desafiante, al menos, inusitado, nuevo y diferente de todo lo que vivimos en las últimas décadas.

Mucho se habla del “nuevo normal”, algunos diciendo que ya estamos viviendo el nuevo normal, otros diciendo que el nuevo normal aún no ha sido creado.

Desde mi parte, soy optimista y creo que ese momento inusitado va a pasar, que los cambios en la sociedad están por venir, que el “próximo normal”, será distinto de ayer y de lo que vivimos hoy. El mundo ya ha vivido otras pandemias, y los cambios se consolidan postcrisis, en las reflexiones de lo que la sociedad desea y lo que no desea más.

En todo cambio, pasamos por etapas de emociones (La curva del cambio de Elisabeth Kübler Ross), pasamos por el choque, negación, ansiedad/Enojo, confusión, aceptación, soluciones/posibilidades, hasta llegar a un nuevo pensamiento.



Bajo el entorno que vivimos estamos en la curva, son muchas las emociones e incertidumbres. Es verdad que tenemos los mejores científicos, investigadores y médicos del mundo, enfocados en la búsqueda de remedios y vacunas, luego que las tengamos, tendremos más claridad del futuro y estaremos preparados, para ver nuevas posibilidades en una sociedad mejor que la de ayer, mejor que hoy y mejor a cada día.

Los debates de la sociedad en el momento nos traen una idea de donde estamos, para donde vamos y de cómo será el futuro después de la pandemia, muchas posibilidades son abordadas,

tales como, más cooperación, solidaridad, las necesidades del colectivo por encima de las necesidades del individuo, nuevas políticas gubernamentales, responsabilidades con el medio ambiente, igualdad de derechos y deberes.

¿Y qué necesitamos para que esas ideas se consoliden a largo tiempo?

Que esas nuevas conductas sean practicadas en todas las actitudes y decisiones, que sean a un nivel individual, gubernamental o empresarial. Solo con la práctica de nuevas conductas, los cambios serán sustentables y de verdad, tendremos el “próximo normal”.

Pero esas conductas de responsabilidad social, solidaridad, diversidad e inclusión, no son nuevas, o son debido a la pandemia exclusivamente, la sociedad viene hace tiempo transformándose y buscando cambios disruptivos en cómo actuar más enfocado en el humano y en el colectivo. Tenemos agrupaciones y asociaciones de Capitalismo Consciente, Sistema B, Humanización, empoderamiento femenino, antirracismo y otros movimientos en la búsqueda de más igualdad. Yo confío en que ese proceso será acelerado, después de ese momento tan sensible de empatía y solidaridad en favor del bien común.

Deloitte, líder en servicios de Auditoría, Consultoría, Asesoría financiera, Risk Advisory, asesoría Tributaria y servicios relacionados, en su reporte anual de tendencias globales de Capital Humano (Deloitte Global Human Capital Trends), viene año tras año destacando, que el futuro de las organizaciones está en las manos de las “Empresas Sociales”. Organizaciones cuya misión mezcla el crecimiento de las ganancias obtenidas, junto con la necesidad de respetar el medio ambiente y toda la red de relaciones involucrada. Son organizaciones que cargan en sus espaldas, la responsabilidad de ser buenos ciudadanos, dentro y fuera de la misma.

En ese entorno, el rol de líder para dicha transformación es fundamental, las competencias de liderazgo se muestran cruciales en momentos de crisis, para la construcción del futuro con más equilibrio entre el capital (riqueza) y lo social.

La sociedad cuestiona cada vez más los modelos existentes de poder. El modelo

democrático, ágil y participativo es cada vez más requerido, con eso no habrá más espacio, no será más sustentable, el estilo de comando y control, y el autoritarismo. Las organizaciones sustentables serán las que tendrán líderes cada vez más conscientes de su responsabilidad para con las personas, su equipo y la sociedad.

Para que la organización sea sustentable, necesita de competencias, fortalezas internas. La organización que apoya su modelo de negocios solo con referencia al ambiente externo, debe estar pasando por momentos más complejos, yo diría que hasta más dolorosos.



Las empresas cambian de forma proactiva o reactiva. En la proactividad, ellas se dan cuenta de las oportunidades o sienten la necesidad de readecuación, son los motivadores internos. En la reactividad, cambian por la incomodidad o el dolor por la presión del mercado, son los motivadores externos. Son más difíciles de controlar, muchas veces impactan la sobrevivencia de la empresa, lo que hace que el proceso de cambio sea más doloroso. Al punto de que las empresas que se motivan a protagonizar los cambios de acuerdo con sus valores y propósitos son más exitosas y sustentables. Sus líderes son visionarios, son empresas auto direccionadas, que ven las oportunidades y contribuyen con toda la red de relaciones en la organización.

Según, GPTW (Great Place to Work), empresa que certifica a las mejores empresas para trabajar, de acuerdo con las encuestas, dice que las empresas, que están manejando mejor la crisis por la pandemia son las que saldrán mejor

de esa situación, son las organizaciones con valores y propósitos bien definidos, y que son fortalecidas en su cultura y sus competencias. Son las organizaciones que, según la encuesta, en los últimos 30 años, consideran a las personas y su equipo, como prioridad.

La transformación digital es otro escenario que impacta fuertemente las competencias requeridas a los líderes del futuro. Esa temática ya estaba en alta, en la agenda de los CEOs y con la pandemia, ese movimiento se ha acelerado y no hay vuelta atrás. Modelos de negocios, de relacionamiento con los clientes, de educación, comunicación, entretenimiento y otros, se reinventan a cada instante, para atender la demanda del “nuevo normal”, se alistan y se proyectan, para el “próximo normal”.

Para que el movimiento sustentable acontezca, las organizaciones necesitan fortalecer sus competencias, y ese movimiento sucede por medio de sus líderes.

¿Y cuáles son las competencias del futuro requeridas, para que los líderes puedan manejar negocios que sean sustentables? Hablemos de diez de ellas:

1. **Empatía**, capacidad de comprender verdaderamente a las personas y de entender sus necesidades. Entender lo que es valioso para cada miembro del equipo y atender a esa necesidad. Proporcionar compromiso ('Engagement') mediante el respeto al ser humano, haciendo lo que para el otro es importante.
2. **Vulnerabilidad**, capacidad de entender sus propias emociones y la de los otros. Saber reconocer que no tiene todas las respuestas, reconocer sus incertidumbres, compartir riesgos y no tener temor de exponerse emocionalmente, ser transparente. Habilidad de hacer buenas preguntas, para la construcción de soluciones con la contribución del equipo.

3. **Propósito y Resiliencia**, capacidad de mantenerse conectado a valores. Conquistar el éxito del negocio como parte de un contexto social más amplio. Habilidad de crear y comunicar el propósito a la red de relaciones. Enfocado en las ganancias y en el propósito, en vez de solo en las ganancias. Resistir y mantener decisiones enfocadas en el propósito, mismo que sea en momentos de adversidad y crisis. Confianza en liderar situaciones complejas y ambiguas.
4. **Socialmente Responsable** – Toma decisiones con la consciencia del impacto en la sociedad. Busca alcanzar el retorno de las inversiones en cada una de las tres áreas del Triple Bottom Line, Económico, Ambiental y Social.
5. **Adaptabilidad**, capacidad de ajustarse rápidamente a cambios y ajustar las prioridades de acuerdo con la necesidad del cliente y/o cambios tecnológicos. Flexible a las nuevas presiones de la competencia, a la pérdida de talentos y a las nuevas demandas del mercado. No es rígido intelectual, emocional e interpersonalmente.
6. **Agilidad**, capacidad de moverse y aprender rápido, de desburocratizar, simplificar y empoderar al equipo para la toma de decisiones, para la oferta y la entrega de productos y soluciones rápidas al cliente.
7. **Colaboración**, capacidad de generar colaboración entre los miembros del equipo. Democratiza el conocimiento. Fomenta decisiones que tengan base en los niveles más bajos; proporciona autoridad y recursos. Es 'hands-on' apropiadamente.
8. **Habilidad Analítica**, capacidad para identificar problemas significativos y oportunidades, y de tener insights. Analizar problemas profundamente. Relacionar y comparar datos de diferentes fuentes. Analizar datos y hechos, determinar su causa raíz y la relación sutil entre datos de varias fuentes, tomar decisiones con base en escenarios analizados.
9. **Habilidad Digital**, capacidad de hacer uso de tecnologías existentes, nuevas y emergentes. Entiende lo que es mejor para aplicar al negocio, descartando lo que es tendencia y que no agrega valor al producto/servicio. Integra con inteligencia y colabora por diferentes plataformas.

10. **Innovación**, capacidad de crear abordajes y soluciones originales. Innova y mejora operaciones de productos y servicios, sin parar. Toma riesgos calculados. No tiene miedo de exponerse al ridículo, al proponer soluciones disruptivas. Líder que logra conectar recursos y personas en la construcción de un ambiente innovador, que recibe el error como parte del proceso de aprendizaje y que comparte con el equipo, en la búsqueda conjunta para dar la mejor solución. Los errores son un motor.

El liderazgo de hoy y del futuro involucra una combinación de expectativas tradicionales y nuevas competencias. El abordaje que acabamos de tratar fue hecho con referencia a las competencias cada vez más requeridas, no siendo las únicas competencias necesarias.

¿Y en cuanto al preparo de los líderes en nuevas competencias? ¿Volvemos a la pregunta esencial, si el individuo nace líder o se hace líder? Esa pregunta sigue teniendo relevancia, pues tenemos líderes de la nueva generación, que nacen con la mentalidad digital, al mismo tiempo, tenemos líderes con la experiencia de generaciones anteriores, que puede ser una necesidad a los líderes de la nueva generación.

Líderes nacen con características innatas, rasgos de personalidad,

y pueden desarrollarse a través del autoconocimiento. Líderes conscientes de sus fortalezas y oportunidades de mejora, se desarrollan más rápidamente. ¿Y cómo se encuadra Recursos Humanos en ese escenario? Recursos Humanos tiene un papel fundamental en proporcionar el desarrollo del liderazgo dentro de las organizaciones. Por medio de metodologías y herramientas tales como, cursos, entrenamientos, coach, mentoring, juegos, vivenciales y otros, Recursos Humanos puede auxiliar en el proceso de autoconocimiento y de potencialización de las competencias de los líderes.

¡Ahora es el momento! Que seamos nosotros los de Recursos Humanos, cada vez más, los protagonistas de la transformación.



# RETORNANDO DESPUÉS DE LA ADVERSIDAD

- **COMO RESCATAR EMPRESAS EN MEDIO DE LA ADVERSIDAD**  
**PATRICIA PLANELLS**
- **¿CUÁL ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL NECESARIA PARA EL RETORNO DESPUÉS DE LA ADVERSIDAD?**  
**YAZMIN TREJOS**
- **LA ADVERSIDAD COMO NUEVO PARADIGMA DE NORMALIDAD**  
**MARCOS URARTE**
- **COMO VOLVER AL MUNDO LABORAL DESPUÉS DE UNA ADVERSIDAD**  
**JORGE CAGIGAS**



# Cómo rescatar empresas en medio de la adversidad

Es interesante apreciar que la palabra crisis en idioma chino se traduce como 危机 (Wei Ji), palabra formada por dos caracteres: El primero es Wei, que significa peligro y el segundo es Ji, que significa oportunidad.

Estamos en tiempos difíciles que no tienen precedente, en los que se hace importante realizar un plan estratégico para encontrar esas oportunidades que si hay en el mercado y salir adelante exitosamente.

Hay empresas que son capaces de nacer e incluso prosperar, que se han reinventado o han lanzado nuevos productos en un entorno como el actual, en que el mundo entero se enfrenta a la mayor crisis de salud y financiera desde La Gran Depresión de 1929. La historia así lo demuestra.

Estas empresas se han adaptado a las necesidades del cliente, han creado productos solidarios y seguros. Son empresas que han logrado modelos colaborativos, sin tener que cambiar su propuesta de valor.

Pese a las dificultades del entorno los asesores económicos pronostican que si habrá crecimiento en sectores como:

- Logística
- Tecnología
- Experiencias múltiples
- La naturaleza
- Productos únicos
- Productos masivos más que caros



**Autor: Patricia Planells**

Presidente de PR Consulting Panama Corp  
pplanells@ficonsultores.net

Ahora que estamos en tiempo de adversidad se hace más importante para las empresas darle un continuo seguimiento a su situación financiera y tener indicadores claves que podrán utilizar sus gerentes para salir adelante en esta coyuntura.

Para enfrentar el reto les propongo estos cinco pasos que a mi criterio son importantes para salir adelante exitosamente en tiempos complicados.

- Paso 1: Revisar el modelo de negocios
- Paso 2: Clarificar situación financiera actual (flujo y rentabilidad)
- Paso 3: Tomar decisiones de ahorro e inversión
- Paso 4: Establecer un plan de acción a corto y mediano plazo
- Paso 5: Seguimiento mensual/ trimestral 5 variables claves

## Paso 1. Revisar el modelo de negocios

Para el primer paso es importante tener una meta clara. Hacer un planeamiento estratégico si no lo tienes o rehacer el existente porque estamos ante una nueva normalidad que exige replantear tus metas como empresa y como organización.

Debes saber si tu modelo económico está vigente o no, conocer si ese nuevo cliente a quien le quieres llegar sigue teniendo las mismas necesidades o sus necesidades han cambiado y si tu empresa todavía le da un valor agregado al precio adecuado.

Exhorto a todas las empresas a que elaboren su plan estratégico.

¿Qué empresas van a sobrevivir luego de que pase esta pandemia? Las empresas que se adapten al cambio y que estén cerca de su cliente, atendiendo sus necesidades y que puedan entregar un producto satisfactorio y seguro.

No se trata de un cambio en la propuesta de valor, lo que debe cambiar es cómo estás entregando esa propuesta.



## Paso 2. Clarificar situación financiera actual (flujo y rentabilidad)

Financieramente hablando, entre los cambios que están afectado a las empresas podemos mencionar: los laborales, el cambio en las necesidades de los clientes, el incremento en los gastos fijos, el incremento en gastos financieros, venta o liquidación de inventarios, y la venta de activos no productivos.

La toma de decisiones acertadas es la función más importante de un buen administrador, un gerente o dueño de empresa y para tomar buenas decisiones se necesita de información de calidad y de muy buena fuente.

Es por ello que es imperante identificar los signos vitales que la empresa debe clarificar:

1. Liquidez
2. Proyecciones del flujo de caja
3. Cobertura de deuda

Hoy más que nunca la toma de decisiones dentro de las empresas debe sustentarse sobre los elementos que cuenta y/o que

## Paso 3. Tomar decisiones de ahorro e inversión

Con respecto a este tercer paso referente a la toma de decisiones, estas se centran en tres puntos:

1. Cómo generar nuevos ingresos
2. Cómo endeudarse correctamente
3. cómo reducir tus gastos.

El libro Padre Rico, Padre Pobre de Robert Kiyosaki, nos invita a aprender a entender el dinero de una forma impactante y nos dice que las personas con mentalidad de abundancia piensan en generar nuevos ingresos y las personas con mentalidad de escases piensan en bajar gastos.

carece, conocer su verdadera realidad financiera.

Mantener un buen nivel de liquidez es fundamental para la supervivencia de la empresa, ya que supone la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago.

La forma más sencilla de calcular la razón corriente es dividiendo el activo corriente o circulante entre el pasivo corriente (circulante),

Por otro lado, si quieres saber que tan solvente es tu empresa un buen indicador es la cobertura de deuda, puesto que a través del efectivo puedes afrontar las deudas que tiene con terceros, en especial las deudas a corto plazo. Para ello es importante conocer el ratio de cobertura del servicio de la deuda (RCSD), que compara cuál es el flujo de caja disponible para afrontar el servicio de la deuda.

Hay la tendencia de bajar gastos cuando enfrentamos dificultades, no significa que no se deba hacer, pero debemos también pensar en generar nuevos ingresos. En este momento hay muchas empresas siendo creativas, colaborativas, y cercanas que están generando nuevos ingresos.

La decisión sobre cómo endeudarnos correctamente, estoy convencida de que no hay que tenerle miedo al endeudamiento, solo hay que ser responsable y estructurado para asegurarse que cualquier deuda nueva

en que incurra tienes que pagarla.

La tercera decisión de cómo bajar gastos: hay varias formas, pero lo más importante es revisar el renglón de gastos administrativos para estudiar donde se puede generar ahorros sustanciales, pero tener cuidado en no matar la gallina de los huevos de oro.

## Paso 4. Establecer un plan de acción a corto y mediano plazo

Para este paso la clave está en el plan de acción, en el que debes elaborar un estado detallado de todas las acciones que tienes que hacer con nombre de la persona responsable y fecha. Así darás seguimiento todos los meses para ver si te estás acercando a tus metas como empresa o te estás alejando en la toma de los correctivos necesarios.

## Paso 5: Seguimiento mensual/ trimestral 5 variables claves

En este paso debes establecer los “Key Performance Indicators (KPIs)”, que son los indicadores claves que tienes que medir para asegurarte que estás en el camino correcto. Estos indicadores son entre otros, nivel de venta, estatus de los cobros, utilidad, liquidez, flujo de caja y nivel de gastos administrativos.

Muchos negocios están enfrentando la mayor crisis que hayan vivido en su historia. Una situación sin precedentes y desconcertante. Un panorama sombrío e incierto, pero también una oportunidad única para reinventarnos.

Recordemos que hay tres tipos de fracaso empresarial, utilidad negativa, insolvencia técnica y bancarota. La mayoría de



las empresas fracasan por insolvencia técnica y de allí la importancia de darle seguimiento de cerca a la liquidez y al flujo de caja.

Por lo general los gerentes se fijan nada más en la utilidad neta de la empresa y descuidan la liquidez. Considero que una utilidad neta negativa es como un cáncer que te va matando poco a poco, pero un problema de liquidez es como un ataque al corazón.

Estoy segura que pronto saldremos de esta coyuntura. Vamos a salir fortalecidos como persona, como empresa y como país. Por lo pronto cuida tu salud que es lo más importante y cuida tus finanzas.



# ¿Cuál es la cultura organizacional necesaria para el retorno después de la Adversidad?



**Autor: Yazmin Trejos**  
Socia-fundadora de MEANING WORK  
yazmin.trejos@meaning-work.com

Sí, la cultura organizacional es impactada por el contexto socioeconómico. Cuando pensamos en desenvolver o reforzar la cultura de nuestras empresas, antes que nada, necesitamos parar para reflexionar sobre esa realidad. ¿Y cuál es ese contexto de retorno después de la Adversidad? El mercado cambió y el colaborador y el consumidor junto con él.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) pronostica una reducción de la economía global del 3% este año, la mayor en casi un siglo. Según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Producto Interno Bruto (PIB) de América Latina tendrá una retracción de más del

5.3%, la mayor recesión de la historia. En los últimos 120 días, las empresas fueron "obligadas" a cambiar su rutina, a adaptarse al teletrabajo y a realizar ventas por servicios on-line.

Entonces, es inevitable hacerse las siguientes preguntas: ¿cómo mantener a la mayoría de los colaboradores y consumidores motivados en este nuevo contexto?, ¿cómo incentivar un comportamiento colaborativo con el mínimo de tiempo y recursos? Definitivamente no de la misma forma que lo hemos hecho hasta hoy. Porque la crisis no es solo económica, es también una crisis de significado.

Veamos un ejemplo de Brasil. Según un estudio de la consultora Accenture sobre consumidores en relación a la Covid-19, realizada entre el 2 y el 6 de abril 2020, el consumidor brasileño va a comprar productos de marcas en empresas que anteponen el propósito al lucro, y esto representará el 66% de su decisión de compra.

Oportunidad de hacer la diferencia. Si analizamos los datos que tenemos hasta hoy, las culturas de nuestras empresas no han logrado motivar y ofrecer sentido a sus colaboradores.

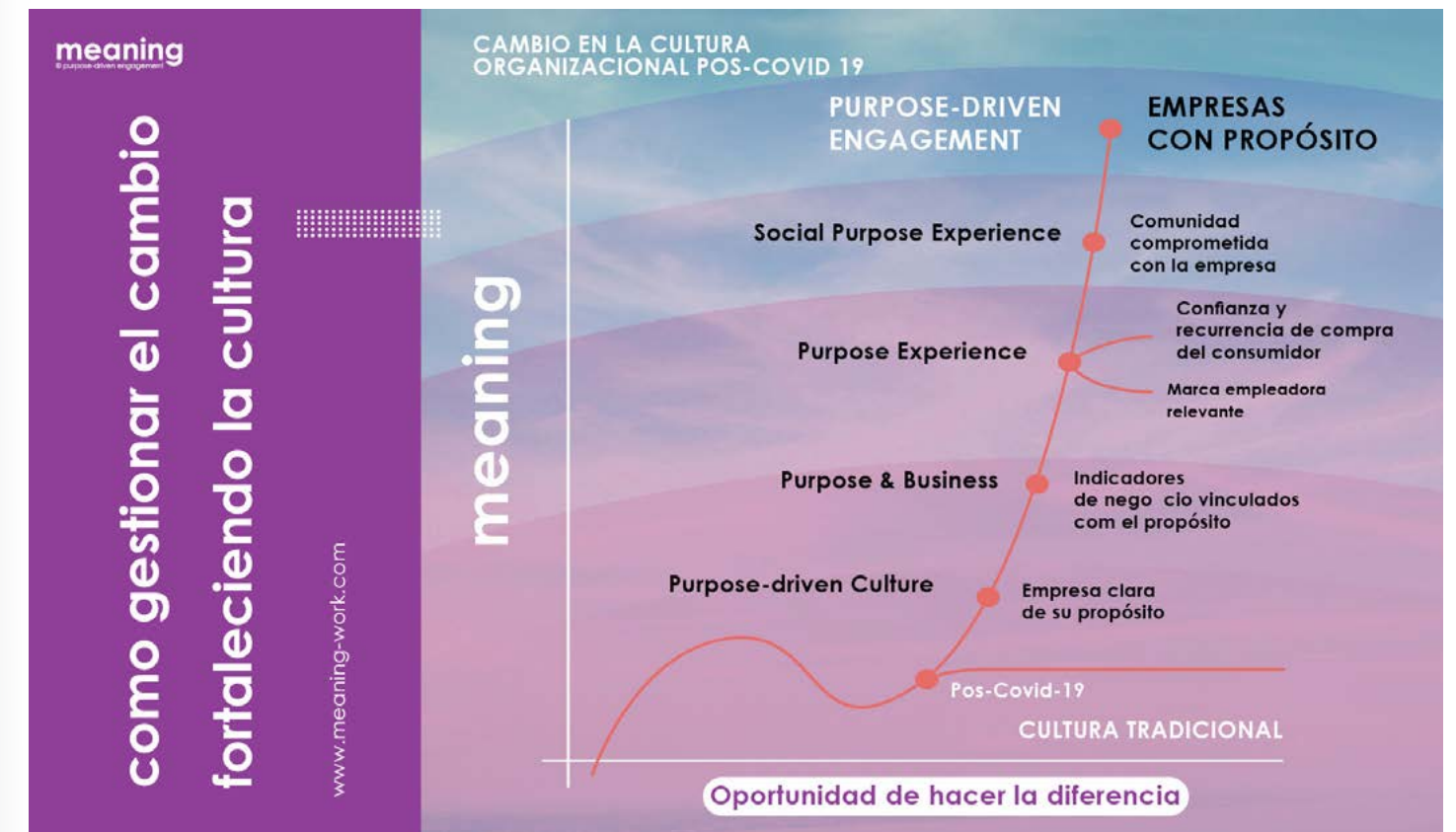
Únicamente el 13% de los colaboradores en el mundo están motivados en su trabajo según una pesquisa realizada en 142 países por la consultoría Gallup. Ya en el caso de la atracción de talentos, el 68% de los ejecutivos, entre 515 profesionales participantes, concuerdan totalmente en que es más fácil motivarse e involucrarse en una empresa que tenga

el propósito claro. En su mayoría (88%) afirman que prefieren empresas con valores, propósito y prácticas de trabajo alineadas con sus convicciones, a pesar de que el paquete de remuneración sea conservador.

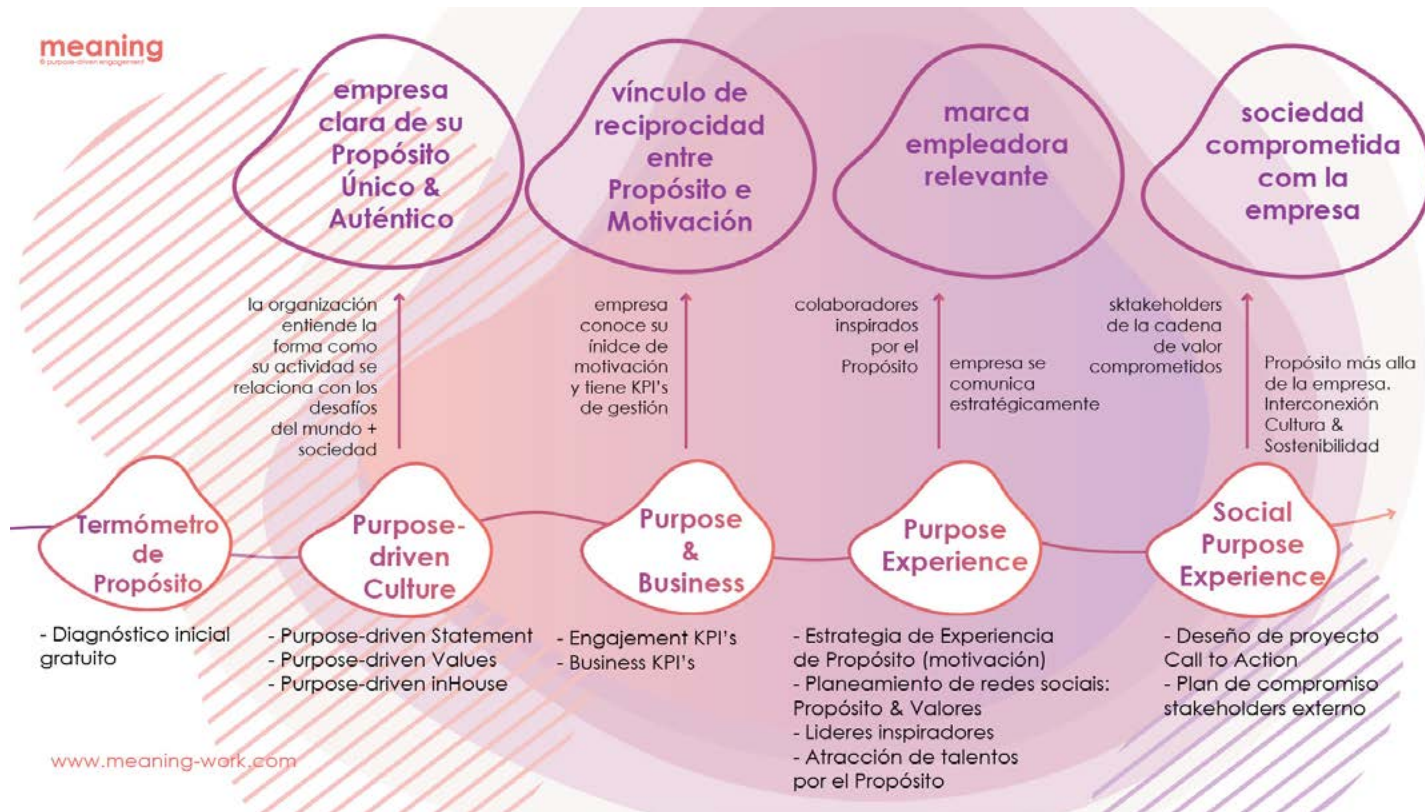
Entonces, será que este Nuevo Normal es una ¿Nueva Oportunidad? Sin lugar a duda. Tenemos la oportunidad de entregar significado y como consecuencia, desarrollar culturas organizacionales mucho más productivas e innovadoras.

¿Como entregar significado para colaboradores y clientes?

La experiencia que he podido desarrollar trabajando en la transformación y fortalecimiento de culturas organizacionales en varios países de América Latina y Brasil me demuestra que el punto de inflexión de la curva radica en la esencia de la organización (ver gráfico #1).



La cultura organizacional necesaria para el retorno exige un propósito que inspire, que sea incorporado en diferentes etapas de la estrategia del negocio. Las organizaciones tienen que capturar la imaginación y la ambición de adentro para fuera de las empresas, entregando una propuesta de valor diferenciada también para clientes y cadena de valor en general para llegar a transformarse realmente en “empresas con propósito” (ver gráfico #2).



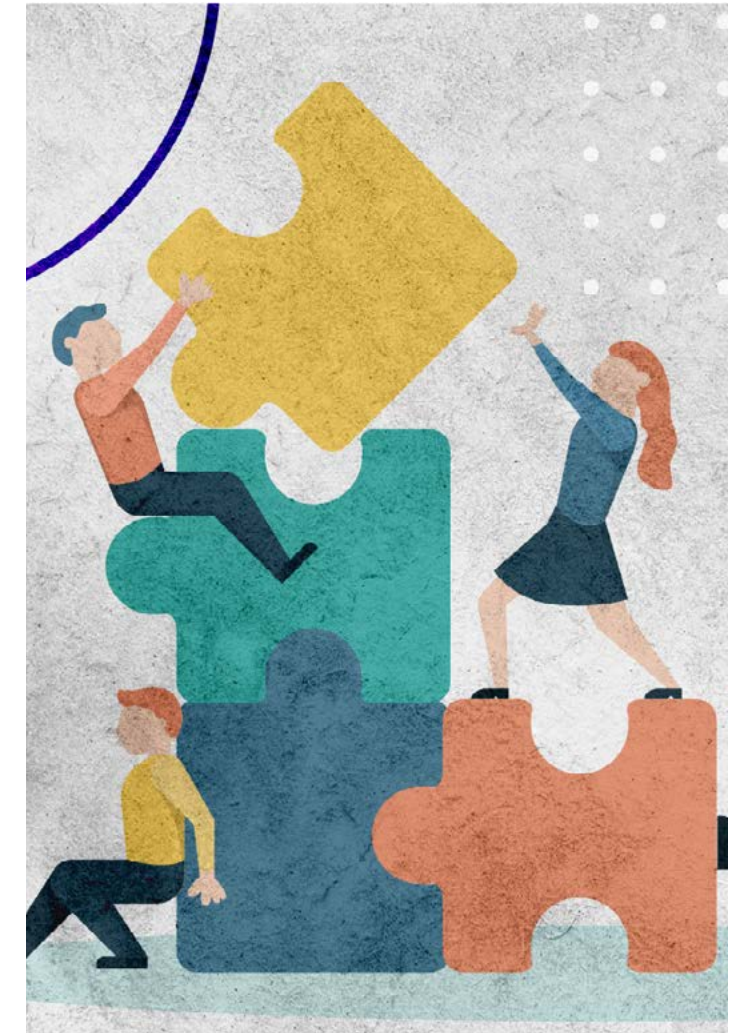
En un contexto post Covid-19 las personas, colaboradores y consumidores estarán más conscientes de su fuerza y las marcas tendrán que repensar su papel social. Los consumidores pasarán a dar más valor a empresas que conduzcan las relaciones con sus colaboradores y con sus stakeholders de forma más auténtica.

**Diferencia entre Visión y Propósito.**  
 En la práctica la visión de una organización nos dice a dónde la empresa quiere llegar. Nos presenta sus objetivos de largo plazo.

Ya el Propósito va más allá, porque responde, no solo a los deseos y aspiraciones de la organización, sino que también a las necesidades del sector donde la empresa actúa y a las necesidades y expectativas de la sociedad.

Esa cultura organizacional con foco en propósito debe responder entonces a las siguientes preguntas:

1. Qué le da significado a su organización?
2. Qué es lo que invita a colaboradores, clientes y públicos a querer dedicarse al éxito de su empresa?
3. Qué es lo que su empresa o organización aspira transformar?



**Tabla#1: Beneficios para una Empresa con Propósito.**  
 Los beneficios de construir una cultura de propósito para el retorno en este contexto de adversidad se resumen en 7 aspectos:

1. Permite un crecimiento coherente
2. Une aspiraciones colectivas
3. Atrae y retiene talentos de todo el ecosistema.
4. Desarrolla una cultura colaborativa
5. Desarrolla líderes inspiradores
6. Genera escala
7. Genera posicionamiento da marca y “poder de voz”



# La Adversidad como nuevo paradigma de Normalidad

## Desafíos, retos y oportunidades en un entorno de incertidumbre y complejidad

### Evolución del mundo VUCA al VI<sup>2</sup>RCA<sup>2</sup>S

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 (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), donde teníamos que encontrar un equilibrio entre la rapidez en la toma de decisiones y por supuesto en el acierto, lo que he denominado “saber incierto, decisiones acertadas”. Pero este concepto VUCA, que fue creado en la guerra fría por los EEUU, ha sido superado por la realidad, lo que nos ha llevado a evolucionarlo a un nuevo concepto denominado VI<sup>2</sup>RCA<sup>2</sup>S. Hemos tenido que incorporar cuatro nuevas características: Inmediatez, Ruido, Aceleración y Simultaneidad de disparidades.



**Autor: Marcos Urarte**  
Director General PHAROS  
murarte@pharos.es

La disrupción tecnológica y la economía de desmaterialización y digitalización que estamos viviendo en todos los sectores, nos presentan un escenario totalmente desconocido de enfrentamiento entre dos modelos económicos: tradicional y digital, lo que obliga a todas las organizaciones a lo que he denominado “gestionar la dualidad” y esto en todas las organizaciones es tensión corporativa. Siempre existe conflicto entre el modelo de negocio tradicional y los nuevos modelos de negocio, así como entre la innovación incremental y la disruptiva.

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.

Desde hace más de veinte años, todos quienes jugamos sobre el tablero del mundo empresarial estuvimos acostumbrados a mirar nuestro entorno, mercado y competencia, sobre la base de conocimiento sobre industrias y variables de diferenciación bastante delimitadas. Hablábamos de industria financiera, de comercio, turismo, energía, etc. y buscábamos ser exitosos tratando de buscar la fórmula ganadora en los precios bajos, los productos de calidad o los servicios de excelencia. Sin embargo, hoy nos vemos enfrentados a ecosistemas, entendidos como aquellos espacios donde ofertantes y demandantes transan bienes y servicios, cuyos límites se han vuelto ambiguos, producto de los nuevos perfiles de clientes y proveedores. Hay que partir de la idea que, si normalidad la entendemos por estabilidad, esta ni existe ni existirá.





# ¿Cómo volver al mundo del trabajo después de una adversidad?



**Autor: Jorge Cagigas**

Presidente FUNDIPE  
jorge@epicteles.com

Este título tan inspirador y con el que participé en los magníficos encuentros organizados por Fidagh ha resultado de gran ayuda a la hora de enfrentar alguno de los dilemas y conflictos que durante la pandemia he tenido que abordar con varias corporaciones en los últimos meses. En realidad, uno de los primeros puntos a considerar es el que en esta situación que estamos viviendo, como consecuencia de la pandemia Covid-19, no hemos dejado de seguir trabajando, por lo tanto, realmente no hemos vuelto, sino que hemos ido “volviendo un poquito cada día”, y la adversidad es algo con lo que convivimos diariamente. Como expuse en mi intervención, “la adversidad es parte esencial de la vida, tanto en el ámbito personal como en el profesional. Es adverso todo aquello que se aparta de nuestra primigenia idea y deseos. De hecho, es una de las pocas palabras con el mismo origen etimológico que se ha desarrollado en nuestro imaginario como

negativa, al contrario que otras (inverso, converso, anverso, diverso, reverso, etc.)”

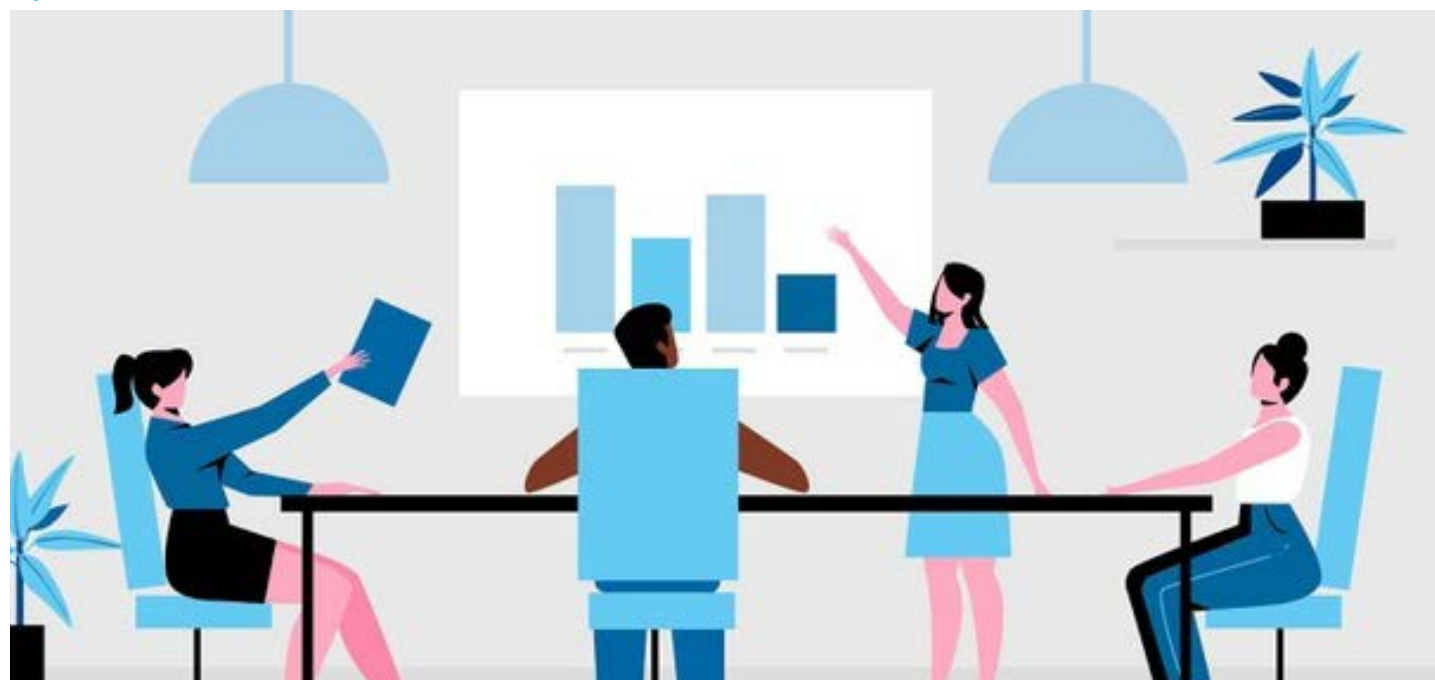
Por otro lado, me gustaría recordarles adicionalmente a lo que pude exponer en mi intervención, lo que se ha denominado “el efecto inmortal”, y es la percepción que las personas poseemos después de un incidente realmente adverso. Les traigo aquí un ejemplo, que en su día seguí muy de cerca, el del piloto de Fórmula 1, David Coulthard. Corría el año 2000 y David acababa de ganar en Silverstone, en una competida carrera contra Schumacher, que también sigue hoy luchando por su recuperación después de un gravísimo accidente; el jet privado en el que volvía a Niza tuvo un accidente, se estrelló, falleciendo los dos pilotos, y salvando la vida milagrosamente David Coulthard, su novia y su entrenador. A la semana siguiente se presentó en la parrilla de salida del Gran Premio de España y comentó:

“Antes estaba enfocado, pero ahora siento una concentración renovada y una determinación de sacar lo más posible del día a día”. Cuando terminó la carrera en segundo lugar, detrás de su compañero de equipo, y de una remontada espectacular superando al propio Schumacher sólo dijo sentirse un poco más dolorido. Le hicieron una revisión mucho más profunda en el Hospital en Londres y se descubrió cuánto dolor había tenido que afrontar en el monoplaza y cuánto lo había minimizado. Una declaración de los responsables del equipo indicó: “La revisión concluyó que David tiene la pared torácica derecha golpeada y que las costillas octava, novena y décima en su lado derecho están rotas”.

Uno de los principios es que existe una gran oportunidad de retornar, después de una situación denominada “adversa”, mucho mejor de lo que estábamos antes de la misma.

La pandemia nos ha puesto delante una situación inesperada, y esa es la característica principal de cualquier adversidad, el aspecto de sorpresa, el hecho de que las circunstancias cambien y se dirijan hacia un lugar que no era el deseado idílicamente por nosotros, esto nos pone en una posición incómoda, que nos hace interpretarlo de manera negativa y nos induce a sentimientos de preocupación y miedo. Es cierto que nadie desea cambiar a raíz de acontecimientos como el de la pandemia, nadie elegiría para ser mejor, más resistente y resiliente una experiencia como esta, y sobre todo con el número de afectados, y lo que es más grave el número de víctimas mortales. No cabe duda





de que la supervivencia y la superación del ser humano se ha producido “a golpe de adversidades”, si miramos la historia de la humanidad no encontraremos que el progreso de nuestra especie no se haya visto trufado de adversidades superadas, no sin cierto sufrimiento y dosis de adaptación. También que, aunque el problema inicialmente es el mismo, las circunstancias y las formas de afrontarlo en las diferentes culturas y países es tremendamente diverso, lo que hace pensar que la diversidad es un elemento clave a la hora visualizar la superación de acontecimientos imprevistos y no deseados, y que el aprendizaje de ello genera nuevas oportunidades. Las claves, retos y tendencias que teníamos en el mundo del trabajo antes de la pandemia se han visto fundamentalmente aceleradas y ello nos exige una manera diferente de ver el entorno. La esencia de la razón y el propósito por el que trabajamos se ha incrementado, el compromiso se ha disparado como clave, las organizaciones deben conjugar el principio de confianza en lugar del tan manido del control, bastante presente hasta ahora, las nuevas formas de trabajar NWOW (New Ways Of Work) son incompatibles con los modelos clásicos y tradicionales basados en la presencialidad, el horario, la repetitividad y la relación laboral tradicional.

Se nos abre ante nosotros una enorme oportunidad de reformular las relaciones del trabajo y en el trabajo y de conseguir que nuestras empresas mejoren su habitabilidad organizativa.



¡AHORA CUENTAS CON CANAL DE **YOUTUBE** DEDICADO A LA ACTUALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS, EL MUNDO DIGITAL Y EL LIDERAZGO!

Encuétranos como:

**Fidagh Oficial**



Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana



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

# NOTICIAS FIDAGH

## DIA INTERAMERICANO DE GESTIÓN HUMANA: Sus orígenes y razón de ser

**Autor: Amarilis García R.**

Secretaría Ejecutiva Permanente, FIDAGH

Cada 3 de junio los países Latinoamericanos festejan el Día Interamericano del Gestor Humano como también es conocido. Muchos se han preguntado desde cuándo, por qué y cómo se festeja ese día.

Hace más de cuatro décadas, 44 años para ser exacto, la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH), en ese entonces Federación Interamericana de Asociaciones de Administración de Personal (FIDAP), declaró en el año 1976, el 3 de junio como "Día del Administrador de Personal", en el marco de la Asamblea Ordinaria celebrada en Lima-Perú, en ocasión del VII Congreso Interamericano de Administración de Personal (CIAP), hoy CIGEH. Presidía en esa fecha la Federación, el Dr. Mario Pasco Cosmopolis (QEPD), quien a la vez fungía como presidente de la Asociación Peruana.

Habían transcurrido 13 años desde la fundación de la Federación (1963) cuando fue designado ese día para la celebración. No obstante, algunos países miembros que se incorporaron más tarde festejaban en fechas diferentes.

Es para 2003, 27 años después que en la Asamblea Extraordinaria de FIDAGH, realizada en Santo Domingo, República Dominicana, el día 14 de mayo, que se decide unificar el día en que se festeja al profesional de la gestión humana. Se ratifica el 3 de junio, por ser éste el día en que un número importante de países ya lo celebraban.

Así el Directorio Ejecutivo 2001-2003 de la Federación presidido por Eladio Uribe, acordó declarar:

**"El 3 de junio como Día Interamericano del Profesional de la Gestión Humana"**

Acuerdo que fue recogido en el acta AGE 03-Santo Domingo-14 de mayo 03, firmada por Eladio Uribe, presidente y Amarilis García R., Secretaria-Tesorera (República Dominicana), avalada por los demás miembros del directorio presentes: Paul Rosillón, Primer Vicepresidente (Venezuela), Horacio Quirós, Vicepresidente Zona Sur (Argentina), Ruben Casavalle, Presidente del Consejo Consultivo (Uruguay).

En la actualidad es conocido como el "Día Interamericano del Gestor Humano".

¿Por qué ese día y no otro? Refieren los miembros de larga data en la Federación, esos colegas y amigos, cargados de vivencias, de memorias históricas y emocionales, dueños de esas evocaciones que le dan ese carácter vivo y humano a las organizaciones, que el día fijado para festejar el día del Profesional de la Gestión Humana, rememora la fecha en que los fundadores iniciaban sus reuniones para organizar el primer Congreso Interamericano de Administración de Personal (CIAP), inaugurado en noviembre de 1963 en Chile, en cuyo marco se celebró la asamblea constitutiva de la FIDAGH.

Ellos, los fundadores legaron esta impronta a las nuevas generaciones, que hoy a casi 60 años de fundada, vemos los resultados de sus motivaciones y somos beneficiarios de su visión.

Muchas son las razones y motivaciones que impulsaron a asignar un día al profesional de la gestión humana, además de rendir homenaje a la necesaria y hermosa labor que se lleva a cabo desde estas áreas en las organizaciones tanto públicas y privadas. Se pretendía visibilizar la importancia y relevancia que su rol adquiría de manera sostenida, cuando iba irrumpiendo en la década de los 70s el fenómeno de la globalización, que muchos aún no alcanzaban a entender.

Los fundadores y aquellos que siguieron sus pasos, fueron visionarios, al destacar

a los gestores del talento humano como profesionales responsables de "atraer y retener talentos, fomentar una cultura colaborativa, desarrollar líderes para los nuevos mercados y acelerar la transferencia del conocimiento...", tal como lo plantea Jac Fitz-enz (2001).

Actividades tanto sociales como académicas, con mensaje de felicitación por redes sociales a todos los profesionales que laboran en el área de la gestión humana, regalos a su membresía, almuerzos, fiestas bailables, conferencias, paneles y seminarios entre otras, son las distintas formas de celebrar ese día.

Las organizaciones tanto públicas como privadas, en los diferentes países no están al margen de esta festividad, y se han hecho eco de ésta. Envían mensajes de salutación por redes y patrocinan actividades para la ocasión.

A efectos de la pandemia del COVID-19, la FIDAGH y sus asociaciones miembros no dejaron pasar el 3 de junio de este complejo año e hicieron gala del uso de la tecnología para festejarlo dentro de las circunstancias.

Por su parte la FIDAGH organizó un ciclo de Webinars denominado, "FIDAGH ante la Adversidad" todos los miércoles del mes de junio iniciando el 3, para celebrar durante todo el mes al Gestor Humano.

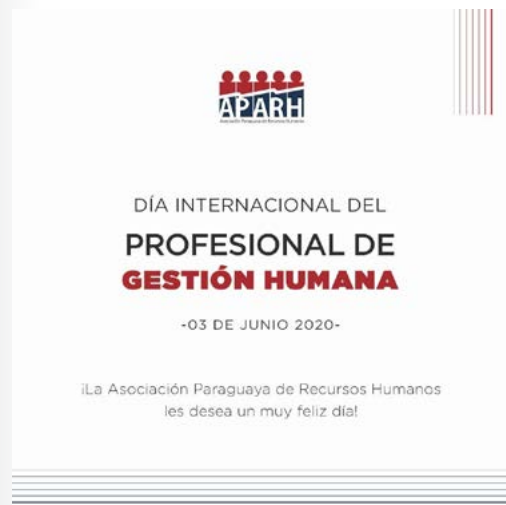
# Reflexión...

Por Eladio Uribe

Se está construyendo un nuevo mundo. Es como si de pronto nos despertáramos y todo fuera distinto. Sólo falta que entiendas esta transformación y comiences a pensar cómo transitarás por los caminos que se están abriendo y cuáles modificaciones producirá en tus comportamientos generales. Los cambios, como siempre ocurre, son para bien, en la medida en que seas capaz de interpretar la música que ellos entonan y bailarla a plenitud. Además, será valiosísimo, convertirte en facilitador para que tus allegados y muchos de los otros conozcan, valoren y practiquen las nuevas reglas. Habrá muchas almas por salvar. Los que mejor entonen los nuevos ritmos serán los líderes. La pandemia ha probado la importancia del ser, ha desclasificado las categorías, unido los colores y desahuciado las ideologías, religión incluida. Pronto tocará relanzar y fomentar la espiritualidad, el amor, los abrazos y el agradecimiento. Reconocer a los nuevos héroes y desterrar para siempre el individualismo, las posesiones particulares y cualquier posibilidad de desprecio por los otros.



Miembro del consejo consultivo de Fidagh  
e.uribe@crcltd.com.do



# CRONOGRAMA DE CONGRESOS ANM'S

MODALIDAD VIRTUAL

Asociación	Fecha	Nombre
ARGENTINA - ADRHA	21 AL 25 DE SEPTIEMBRE	DE APRENDIZAJES, TECNOLOGÍAS Y OPORTUNIDADES DESAFIANDO REALIDADES HR EN LA NUEVA ERA
BRASIL - ABRH	1 DE OCTUBRE	2º FÓRUM GLOBAL LEARNING ABRH- BRASIL
PANAMÁ - ANREH	6, 13, 20, 27 OCTUBRE	VISIÓN 360o Gestión Humana Sin Límites
ECUADOR - ADGHE	26 Y 27 DE NOVIEMBRE	"XXVIII Congreso Internacional de Gestión Humana Conectando con nuestro propósito: La Vida "
COLOMBIA - ACRIP	1, 2, 3, Y 4 DE DICIEMBRE	3er. ENCUENTRO INTERNACIONAL DE GESTION HUMANA Y SOSTENIBILIDAD
REPUBLICA DOMINICANA - CIGEH	3, 4 Y 5 DE NOVIEMBRE 2021	La Gente: El Ritmo de la Organización



EL CONGRESO  
QUE REUNE  
DIGITALMENTE  
LO MEJOR DE  
LOS RECURSOS  
HUMANOS

Organizado por Recursos Humanos TV y PAE en alianza con FEMARH y FIDAGH con acceso las 24 hrs a conferencias ONLINE.

HAGA PARTE DE ESTE EVENTO CON SU **STAND VIRTUAL** DANDO A CONOCER SU OFERTA COMERCIAL A LOS **EMPRESARIOS, DIRECTORES Y GERENTES DE EMPRESAS MÁS DESTACADOS DE HABLA HISPANA.**

◀CONSULTE POR ESTOS Y OTROS PLANES DE STANDS▶

SILVER

GOLD

PLATINUM

MÁS INFORMACIÓN:

+507 6613-8417 info@fidagh.org

www.fidagh.org

ORGANIZADO:



# DIRECTORIO DE ASOCIACIONES

## MIEMBROS FIDAGH

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



Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana

Su **MARCA** traspasará  
las fronteras del  
continente americano

Agencia de comunicaciones:  
[www.lanza.com.co](http://www.lanza.com.co)

## Acerca de FIDAGH

FIDAGH es la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana que agrupa a 15 asociaciones de gestión humana de las áreas Centro Caribe, Andina y Sur del continente americano. Es el principal gremio que gestiona el conocimiento de RR.HH. en América Latina.

Somos parte de la World Federation of People Management Associations (WFPMA), la red mundial más importante que agrupa a profesionales de RR.HH. a través de las 5 federaciones continentales. De este modo, contribuimos a vincular a nuestros países miembros con la gestión humana en el mundo entero.

FIDAGH a través de sus Asociaciones impacta alrededor de 30.000 ejecutivos de gestión humana de todo el continente.

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

## ¿Por qué pautar en nuestros medios?



Somos una organización sin fines de lucro, lo que nos permite incrementar nuestra oferta de servicio a un costo rentable.



Para lograr los objetivos comerciales de las organizaciones proveedoras de servicios o productos de capital humano con presencia en varios países.



Para expandir la presencia de su organización a un target especializado en RR.HH.



Impacto y reconocimiento de su marca en todo el continente y más allá con un solo clic.



Contáctenos

Teléfono: (+507) 221 8555

E-mail: [revista@fidagh.org](mailto:revista@fidagh.org)

Ciudad de Panamá

 FIDAGH

 FIDAGH

 FIDAGHOficial

 FIDAGHOficial

 FIDAGH Oficial

## Puede encontrarnos en:



**WEB OFICIAL DE FIDAGH ([www.fidagh.org](http://www.fidagh.org)):** Consultada permanentemente por los líderes de gestión humana para la descarga de los contenidos como investigaciones, artículos, entrevistas, normativas, entre otros.



**Revista Digital TALENTUM LATAM:** Principal medio especializado en gestión humana que circula en línea. Frecuencia cuatrimestral, entregado masivamente a través de e-mailing.



**Boletín Electrónico Conexión FIDAGH:** Es un recopilado mensual con las últimas noticias, artículos de interés, eventos y productos de FIDAGH y de sus 15 asociaciones.



**CIGEH (Congreso Interamericano de Gestión Humana):** Organizamos, cada dos años, el evento más grande de la región para los líderes de gestión humana, es un congreso con sede rotativa entre las áreas que forman la FIDAGH.