

TALENTUM LATAM



TRABAJO HUMANO+

Cultura del Trabajo
Valores y Actitudes del
Trabajador y del Empleador



Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana

Sumario

Presente del trabajo
y su futura regulación

06

Carlos Aldao Argentina

Cultura Organizacional y Reinserción
Empresarial: de la Ciencia a la Consciencia

16

Adolfo Jarrin Venezuela

Las Cinco Tendencias Disruptivas
que Empujan la Revolución de la
Capacitación y el Desarrollo del Talento

20

Alvaro Reynoso Guatemala

CIGEH 2017

26

Fernando Ariceta Uruguay

Noticias FIDAGH

28

La Gran Oportunidad

36

Juan Pablo Fajardo Guatemala

Habilidades para el siglo 21

38

Juan Vera España

Nosotros a ellos. No ellos a nosotros

42

Ney Diaz Rep. Dominicana

46

La Trampa de la Seguridad

Pilar Jericó España

48

Humanizando las Empresas

Tamara Miranda Panamá

52

Desafíos de la Gestión Humana

66

Directorio de Miembros

Directores Editoriales:

Yleana Corredor
Miembro del Consejo Consultivo AVGH
Eladio Uribe
Presidente del Consejo Consultivo FIDAGH

Gerente Editorial:

Emilse Plata

Comité Editorial:

Leyla Nascimento, Judith González,
Eladio Uribe, Arianna Martínez, Yleana Corredor,
Emilse Bolaño Escobar, Lisellotte Ortega,
Emilse B. Plata

Revisión:

Yleana Corredor, Eladio Uribe

Afiliada a:



Colaboradores:

Leyla Nascimento, Carlos Aldao, Adolfo Jarrin,
Alvaro Reynoso, Fernando Ariceta, Juan Pablo
Fajardo, Juan Vera, Ney Díaz, Pilar Jericó,
Tamara Miranda

Diseño Grafico:

Itmedia

Distribución:

FIDAGH Federación Interamericana de Asocia-
ciones de Gestión Humana

Comercialización:

AVGH- Asociación Venezolana de
Gestión 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

Editorial

Estamos muy contentos con ésta, nuestra primera edición de la Revista Talentum América Latina, cuyo nombre fue una colaboración del Directorio Ejecutivo de la FIDAGH.

La Revista será otro canal de información acerca de nuestra Federación Interamericana de Gestión Humana y de las 15 asociaciones nacionales afiliadas de los países de nuestra región: América Latina y el Caribe.

Nos sentimos muy orgullosos al decir que hemos reunido en FIDAGH, a través de nuestros países afiliados, lo más importante en contenidos, prácticas y casos de empresas que contribuyen a fortalecer el desarrollo profesional de los directivos y gerentes de las personas, la mejora de los entornos corporativos, generando mayor productividad e innovación en las organizaciones.

Las asociaciones nacionales representan el área de los recursos humanos y profesionales que han intervenido sustancialmente en el desarrollo y la valoración de las personas dentro de las organizaciones, con la premisa de que son responsables de contribuir a una sociedad más sostenible y una mejor calidad de vida.

En este número de nuestra Revista, estaremos presentando a los presidentes de las asociaciones nacionales con su visión de lo que son las áreas de recursos humanos de sus respectivos países. Me gustaría destacar que estos queridos presidentes, son responsables de la gestión humana en sus organizaciones, son referencias en sus países y voluntarios en el liderazgo de las Asociaciones.

Otro tema que estaremos abordando, es el valor del trabajo para los seres humanos. El mundo está pasando por muchos cambios y se trabaja decididamente en el cumplimiento de éstos. Cada vez surgen nuevas profesiones y otras desaparecen o se readaptan a los nuevos retos. Nuestro liderazgo en todo esto es posible sólo si estamos atentos a las nuevas demandas de las organizaciones, que presentan una mayor necesidad de preparar a sus líderes para gestionar sus equipos dentro frente a las estrategias que tienen.

Hoy en día, hay que revisar los modelos de gestión en las organizaciones, de manera que las personas se sientan comprometidas y desafiadas en su desarrollo profesional. Los profesionales son más exigentes y su valor principal es su calidad de vida y la apreciación de sus carreras. Ya no sólo son las empresas quienes eligen a sus profesionales, las generaciones de hoy quieren elegir las empresas en que desean trabajar.

Vivimos en América Latina y el Caribe difíciles retos económicos, políticos y sociales lo que hace que las organizaciones se preocupen por su supervivencia en estos mercados en constante transformación.

Son los profesionales de recursos humanos agentes de apoyo, en el objetivo de la participación de las personas y la preparación de líderes para la gestión del cambio que insiste en llamar a las puertas de las empresas.

Estas suposiciones nos llevan a hablar de las actitudes que deben tener los profesionales de hoy y sus empleadores, para lograr resultados que representen los valores comunes de ambos. La combinación de dichos valores permitirá una mayor participación de las personas y el aumento de la productividad y la competitividad en las organizaciones.

Estos son algunos de los temas que los lectores encontrarán en este primer número de TALENTUM LATAM. Esperaremos sus contribuciones en artículos, ideas y contenidos de interés para las próximas ediciones.

¡Buena lectura!

Leyla Nascimento

Presidenta
FIDAGH - Federación
Interamericana de
Asociaciones de
Gestión Humana.

leyla.nascimento@abrhbrasil.org.br



DIRECTORIO EJECUTIVO DE FIDAGH 2015-2017



Presidente: Leyla Nascimento



Vicepresidente: Iván Arenas



Secretaria Tesorera: Lisellotte Ortega



Vicepresidente Área Andina: Yleana Corredor



Vicepresidente Área Caribe: Aida Troncoso



Vicepresidente Área Sur: Raúl Massarini



Presidente del Consejo Consultivo: Eladio Uribe



Ex Presidente: Jeannette Karamañites



Secretaria Permanente: Emilse Bolaño



“PRESENTE

DEL TRABAJO

Y SU FUTURA

REGULACIÓN” (*)

Por Carlos M. Aldao Zapiola

(*) Este ensayo se elaboró sobre las siguientes conferencias dictadas por el autor:

I. “Pasado, presente y futuro del Trabajo y de la Normativa Laboral. Principales objetivos y desafíos en el marco del Bicentenario de nuestro país”, 3er Congreso Nacional de Derecho del Trabajo y Relaciones Laborales: el derecho del trabajo en el marco del bicentenario, organizado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación y Subsecretaría de Trabajo, Industria y Comercio CABA, Buenos Aires, UCES, 6 de octubre 2016.

II. “El cambio en las modalidades laborales y la nueva lógica del derecho

del trabajo”, VII Congreso Internacional de Prevención de Riesgos del Trabajo, Responsabilidad Social y Salud, organizado por La Subsecretaria de Trabajo, Industria y Comercio de la Ciudad de Buenos Aires, Buenos Aires, Universidad Católica Argentina, 20 de octubre de 2016.

III. “Futuro del trabajo y su implicancia en el derecho laboral”, 14° Foro anual de Relaciones Laborales y Negociación colectiva, organizado por FORUM, Buenos Aires, Alvear Palace Hotel, 25 de octubre de 2016.

También se consideraron ensayos preteritos:

I. “Algunos problemas futuros del trabajo”, ESEADE, Buenos Aires, octubre 2016.

II. “El cambio de las modalidades laborales y la nueva lógica del derecho del trabajo”, Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales de Buenos Aires. Instituto de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Buenos Aires, noviem-

1. INTRODUCCIÓN

En distintos ámbitos, se ha venido constatando la aparición de las nuevas modalidades que adopta el trabajo humano. En este resumido ensayo se enunciarán, sin ánimo de dar cuenta de todas ellas, las que parecieran de mayor relevancia.

En tal sentido he preferido realizar una enumeración esquemática de conjunto más que detallar un número limitado de alguna de las cuestiones. Los lectores que deseen examinar más profundamente los temas enunciados podrán guiarse por la breve bibliografía mencionada, como así también por los antecedentes enunciados en la nota al título. Estas nuevas realidades deberían generar reflexiones sobre la forma de regular esa actividad imprescindible e importante que es el trabajo humano, y su normativa.

2. DESARROLLO

Entre las principales modalidades, y fenómenos, que caracterizan la prestación laboral actual se han identificado las que nos resultaron de mayor importancia.

Desde hace algunas décadas, muchos han sido los autores que han venido señalando los cambios que se avizoran en el “mundo del trabajo”. (*)

2.1. LAS VARIACIONES EN EL EMPLEO Y EL TRABAJO

La Organización Internacional del Trabajo (en adelante OIT) ha señalado que en América del Sur el pico de desempleo llegó, crisis mediante, en 2001 a un 10,5% y que estima para 2020 un guarismo de 6,7%.

En este punto cabe recordar que cuando se suscitan crisis económicas, que en el último siglo han adquirido mayor frecuencia, al ser luego superadas el empleo no se recupera a los mismos niveles en que se encontraba antes de la crisis, ni con la misma velocidad con que se recupera la economía.

(*) A modo de ejemplo, han de mencionarse: CARL FREY Y MICHAEL OSBORNE. “The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?”, Technological Forecasting & Social Change, 2013; CHARLES HANDY. El futuro del trabajo humano. Barcelona: Ariel, 1986; ERIK BRYNJOLFSSON Y ANDREW MCAFEE. La segunda era de las máquinas: Trabajo, progreso y prosperidad en una

época de brillantes tecnologías. Buenos Aires: Temas, 2016; JEREMY RIFKIN. El fin del trabajo: nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era. Buenos Aires: Paidós, 1996; MANUEL CASTELLS. La era de la información economía, sociedad y cultura. vol. III, México D.F.: Siglo XXI, 2001; RICHARD SENNETT. La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona: Anagrama, 2000; ROBERT CASTEL. Las metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado. Buenos Aires: Paidós, 1997; ROBERT REICH. El trabajo de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara, 1993; ULRICH BECK. La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad. Barcelona: Paidós, 1998; ZYGMUNT BAUMAN. Modernidad líquida. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 2003.

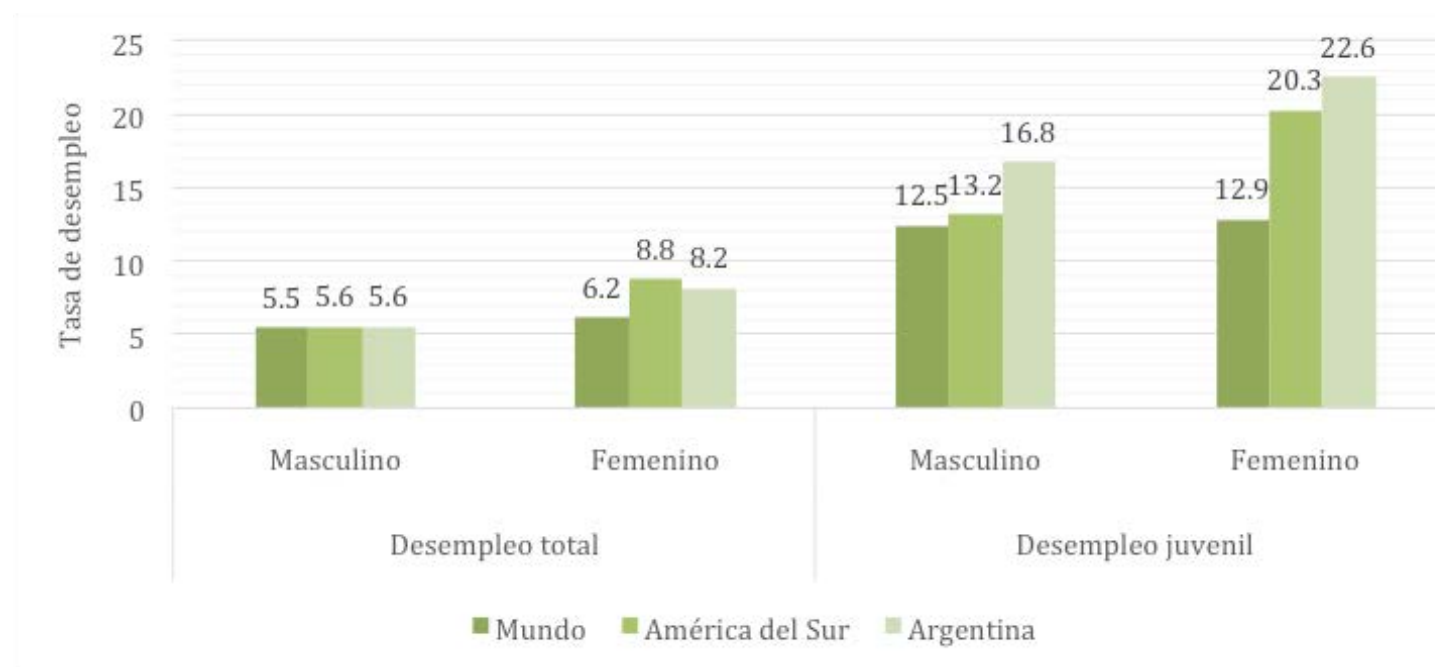
2.2. EL DESEMPLEO JOVEN

El problema de la juventud desempleada es más grave que el del desempleo general. Así la OIT registró en América del Sur un desempleo juvenil (de personas entre 15 a 25) del 19,52% para 2001, casi el doble del desempleo general; y para 2020 prevé un 17,48%, es decir, cercano al triple del desempleo general previsto para idéntico año.

2.3. EL DESEMPLEO FEMENINO

Sí, además, se compara el desempleo masculino con el femenino se puede constatar que el mayor porcentaje pertenece a este último grupo, fenómeno que resulta acentuado cuando, además, se trata de personas de entre 15 y 24 años –desempleo juvenil– (ver gráfico N°1).

Gráfico N°1. Tasa de desempleo adulto y joven (según sexo, en porcentaje) –2015–



Fuente: Propia en base a Research Department and Statistics Department, International Labour Office, Geneva, Switzerland.

2.4. EL TRABAJO DEPENDIENTE, A TIEMPO COMPLETO, EXCLUSIVO PARA UN EMPLEADOR

Históricamente, los trabajadores laborales, en su gran mayoría, se desempeñaron en forma dependiente, en jornada completa y para un solo empleador.

Actualmente, como fenómeno universal, ha crecido el porcentaje de trabajadores autónomos (cuentapropistas), también se han incrementado las jornadas de menor duración a las completas (de 9 u 8 horas diarias), y además es más común que un solo trabajador, preste servicios para dos o más demandantes de trabajo que asumen la forma de empleador –en el caso del trabajo dependiente– o de clientes –en el supuesto del trabajo autónomo–.

Estimamos que este fenómeno a veces es causado por la demanda y en muchas otras oportunidades por la oferta. Efectivamente, muchos trabajadores optan por privilegiar la posibilidad de disponer de su propio tiempo y prefiriendo, en lugar de trabajar a jornada completa (todos los días hábiles) para un solo empleador, hacerlo en jornadas reducidas o salteadas. Aun cuando ello conlleve prestaciones de servicios diferentes que los relacione con distintos empleadores o clientes según sea la relación.

2.5. RELACIÓN DE TRABAJO PROLONGADA

Estadísticas para distintos países, regiones y sectores productivos, demuestran el aumento de la cantidad de empleadores que tiene un trabajador a lo largo de su vida laboral.

Así, y a modo de ejemplo, señalaremos que en la década de 1970/80 los trabajadores argentinos pasaban, a lo largo de su vida laboral, por tres relaciones laborales con empleadores distintos.

Este número se ha visto aumentado notablemente, incluso llegando a duplicarse; hoy –en 2015–, 40 años después, se habla de un promedio de siete empleadores o relaciones distintas. Este hecho evidencia que la duración de las relaciones de trabajo para con un empleador son cada vez de una extensión menor.

La causa, también acá, es originada tanto por la demanda (empleadores) como por la oferta (trabajadores, que en muchos casos prefieren una rotación para romper con lo que consideran “rutinario”).

2.6. EL HORIZONTE JUBILATORIO

La población mundial está en aumento, como también la tasa de natalidad (en Asia, África y América Latina, con diferentes porcentajes), la edad promedio y la esperanza de vida al nacer.

Del resultado combinado de estos indicadores (*) los gobiernos han extraído conclusiones que los han determinado a aumentar progresivamente la edad requerida para la jubilación (España: 67 años; Reino Unido: 68 años; EE.UU: 67 años) e incrementar los años de servicios requeridos para obtener el beneficio jubilatorio (Francia: 41 años en 2020).

(*)ALDAO ZAPIOLA, CARLOSM. “Perspectivas futuras para el trabajo y el empleo”, Revista

de Trabajo, vol. 8, Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, 2010.; ALDAO ZAPIOLA, CARLOS M. “La gestión de las personas en los países que conforman Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana. FIDAGH”, en Gestión Humana en América Latina, Rio de Janeiro: Qualitymark/FIDAGH, 2013.

2.7. EL GÉNERO DE LOS TRABAJADORES

En las últimas décadas la participación de la mano de obra femenina en el mercado de trabajo, aun con comportamientos diferenciados por países, ha tenido una tendencia creciente. Así, en algunos países de América del Sur – según OIT– para 2020 superará el 40%. Otro aspecto a señalar es el del “transgénero” y las nuevas condiciones que estos nuevos trabajadores requieren respecto de su tratamiento.

2.8. EL FENÓMENO DE LAS MIGRACIONES

Este es un fenómeno permanente en la historia de las civilizaciones, que es originado por distintas causas: conflictos de todo tipo (políticos, bélicos, raciales-étnicos, religiosos, económicos, modificación de las fronteras climáticas, productivo-laborales, etc.), en suma, por la búsqueda de una mejora en la situación que enfrentan los migrantes.

Existen países latinoamericanos en los que el número de trabajadores inmigrantes supera el de los trabajadores desempleados del país receptor; lo que constituye una alerta que habrá de considerarse.



2.9. EL TRABAJO INFORMAL

La informalidad, en América del Sur, constituye otro de los grandes desafíos, agravándose el problema en los casos de las poblaciones de trabajadores: femeninos; jóvenes; con bajo nivel educativo; con tareas poco calificadas; que se desempeñan en micropymes (en algún supuesto, la informalidad llegó a principios de 2015 a superar el 70% en los establecimientos de hasta 5 empleados), y/o que pertenecen a hogares de bajos ingresos.

2.10. EL SECTOR PRODUCTIVO DEMANDANTE DE TRABAJO

La demanda de trabajo ha tenido los siguientes cambios: en el pasado del sector primario (agropecuaria, silvicultura, pesca, minas y canteras, etc.) al secundario (manufactura); en el presente, del secundario al terciario (servicios)

y, posiblemente, en el futuro, del terciario al cuaternario (conocimiento/investigación).

Otra forma de clasificar la demanda laboral es por sectores específicos, tal como lo ha hecho en Argentina el informe de INET que proyecta la demanda laboral para el año 2020 (*).

(*) INET. Demanda de Capacidades 2020. Análisis de la demanda de capacidades laborales en la Argentina. Instituto Nacional de Educación Tecnológica, 2016.

2.11. LA CULTURA CARACTERÍSTICA DE LOS TRABAJADORES

Muchos y variados son los cambios de valores, usos y costumbres, creencias, ideología, etc., que están modificando la cultura de los trabajadores. Se señalan tres ejemplos:

a) La contracción al trabajo está disminuyendo. Entendida, esta, como la creencia que el trabajo es un bien positivo que hay que cuidar y respecto de cual hay que actuar responsablemente para su mantención.

b) De una búsqueda, por parte del trabajador, de la permanencia y antigüedad en el puesto de trabajo a una mayor rotación porque esto permite el cambio y, para muchos “millennials”, el cambio es bueno por sí mismo mientras la “estabilidad” es aburrida. El “cambio” para algunos es percibido como oportunidad de aprender y este constituye su principal objetivo, lo que genera rotación, no sólo intra-nacional sino internacional.

c) Mayor consumo de drogas incluyen-

do alcohol, variable esta que ha venido creciendo en los últimos años. Algunos países de la región muestran estadísticas por las que se precisó que en 2015 el consumo de sustancias psicoactivas ascendió a los siguientes guarismos: alcohol (casi la mitad de la población); marihuana (casi un tercio de la población); y, cocaína (más de un quinto de población).

2.12. TECNIFICACIÓN, ROBOTIZACIÓN Y COMPUTARIZACIÓN

Existen innumerables causas por las que los inventos tecnológicos, la robotización y la computarización modifican el mercado de trabajo desplazando o demandando mano de obra. Entre los muchos ejemplos se encuentra el de Kodak que quebró por no adaptarse a la fotografía digital o el del servicio postal de Estados Unidos que redujo casi en un 40% su dotación entre 1991 y 2014, entre otras causas, por la aparición de Internet.

2.13. LOS CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA LA PRESTACIÓN LABORAL

La realidad de la prestación laboral evoluciona de un estado en el que se requerían conocimientos simples a una nueva situación en la que se demanda pensamiento y conocimiento complejo, lo que se traduce en un desplazamiento desde las tareas rutinarias, simples y muchas veces repetitivas, hacia tareas robotizables y computarizadas. Esto requiere de nuevos conocimientos, recuérdese lo que Edgar Morín denomina “Los siete saberes necesarios para la educación del futuro” (*).

Todo lo antes expuesto ratifica la migración de las modalidades de trabajo de simples a complejas, lo que a su vez combinado con la prolongación de la vida laboral (ver punto “2.6. El horizonte jubilatorio”) determina, consecuentemente, otra modificación: pasar de una formación acotada en el tiempo (primario, secundario, terciario, universitario, etc.) a una formación continua, casi permanente. Todo esto se ve agravado, además, por la aceleración de la duplicación del conocimiento Knowledge Doubling Curve.

Si estas afirmaciones son correctas, y se extiende el horizonte jubilatorio, el proceso de formación y la incorporación de conocimientos debe continuar (“formación continua”) hasta un momento cercano al retiro, para poder así conservar la “empleabilidad” necesaria.

(*) MORIN, EDGAR. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Buenos Aires: Nueva Visión, 1999.

2.14. LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES EMPLEADORAS

Las instituciones empleadoras, públicas, privadas, ONG´s, etc. se caracterizan, hoy, por un cambio permanente en su arquitectura organizacional, la que era hace medio siglo poco variable, para pasar a ser en la actualidad de veloz mutación.

Una de las múltiples versiones sobre esta mutación señala que esta rápida evolución ha pasado por seis etapas (*):

- Primer modelo: burocracia rígida (gerenciamiento individual).
- Segundo modelo: burocracia geren-

ciada por un grupo decisorio.

- Tercer modelo: burocracia liderada por equipos interdepartamentales.
- Cuarto modelo: organizaciones matriciales.
- Quinto modelo: organizaciones basadas en proyectos específicos.
- Sexto modelo (actual): organizaciones en red.

(*) GOLIK, MARIELA. Obra Inédita (actualmente en prensa).

2.15. LA ESTABILIDAD DE LAS CONDICIONES REGULATORIAS DEL EMPLEO.

Si la normativa que regula la prestación laboral se “congela” en el tiempo y deviene de varias décadas pasadas para regular una actividad en permanente cambio, entonces ya no va a ser funcional sino disfuncional.

No estamos hablando de una regulación que “precarice” sino de una regulación adaptable y ajustable a las nuevas realidades.

Nos parece que cuando las modalidades de la prestación laboral revisten innumerables nuevas formas, las normativas demasiado genéricas y uniformes atentan contra la regulación a medida y no contemplan todas las realidades.

La estabilidad es un bien a alcanzar para conocer las normas ciertas que posibilitan predicciones acertadas. Pero también es cierto que la estabilidad absoluta rigidiza, obstaculizando, la rápida adaptación a las nuevas realidades. Creemos que la negociación colectiva y los acuerdos colectivos, e individuales, juegan un importante papel en esta adecuación.



2.16. LA COMPETITIVIDAD

En un mundo global e interconectado, caracterizado como una “aldea global”, sin olvidar la dimensión “glocal”, en donde todos los actores en los diferentes niveles compiten en casi los mismos escenarios, aspirando a obtener lo mismo y excluyéndose mutuamente, la competencia se instala cada vez más.

Si no se es competitivo, no se es eficiente y no se obtienen resultados. La evitación de la competencia conduce a una mediocridad no superadora.

2.17. LA PRODUCTIVIDAD

La productividad –y su hija la innovación– considerada como el cociente entre recursos utilizados (entrada) y los bienes y servicios producidos (salida) del sistema (**) resulta fundamental para mejorar la calidad de la sociedad que se analice.

Ello porque, «... la importancia de la productividad y su medición radica en:

- Determinar el sostenimiento del crecimiento económico en términos de Producto Bruto interno;
- Determinar el ingreso per cápita de la población, y condiciones de vida equitativas;
- Evaluar la dinámica de los procesos de trabajo;
- Monitorear la movilidad laboral y más generalizadamente, la movilidad social;
- Proyectar los requerimientos de mano de obra;
- Diseñar políticas de gestión y formación –capacitación y desarrollo– de las personas;
- Evaluar los efectos de la incorporación de tecnología en los procesos productivos y sus efectos;
- Analizar los costos en general;
- Identificar las causas de un aumento, o disminución, de la rentabilidad nacional y empresarial;
- En cuanto a las empresas un aumento de la productividad contribuirá –en la ter-

minología empleada por la Organización Internacional del Trabajo– a la generación de “empresas sostenibles”» (*).

La enumeración de estas razones da fundamento al objetivo de toda sociedad de mejorar su productividad.

(**) PROKOPENKO, JOSEP. La gestión de la productividad: Manual Práctico. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 1989, pág. 3.

(*) ALDAO, FRANCISCO; FRIAS SILVA, MILAGRO; Y MEDA, MAXIMILIANO. “Breves nociones sobre productividad”, en Aldao Zapiola, Carlos M. Convenios colectivos de trabajo y productividad: Argentina 1975–2006, Montevideo: Organización Internacional de Trabajo/CINTERFOR, 2013, pág. 37.

3. CONCLUSIONES

El mundo del trabajo y sus modalidades de prestación están cambiando velozmente por la aparición de nuevos fenómenos, la extinción de otros y la modificación de los restantes. Eso hace que la “lógica” del trabajo varíe y que su futuro sea cambiante.

Cualquiera sea nuestra posición –aún con diferentes creencias, valores, motivaciones, etc.– lo que no podrá dejar de reconocerse es esta mutación y la forma de regular las nuevas situaciones, ya que la “lógica del derecho laboral deberá seguir la lógica de la prestación real del trabajo”.



BIBLIOGRAFÍA

ALDAO, FRANCISCO; FRIAS SILVA, MILAGRO; Y MEDA, MAXIMILIANO. “Breves nociones sobre productividad”, en Aldao Zapiola, Carlos M. Convenios colectivos de trabajo y productividad: Argentina 1975-2006, Montevideo: Organización Internacional de Trabajo/ CINTERFOR, 2013.

ALDAO ZAPIOLA, CARLOS M. “La gestión de las personas en los países que conforman Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana. FIDAGH”, en Gestión Humana en América Latina, Rio de Janeiro: Qualitymark/ FIDAGH, 2013.

ALDAO ZAPIOLA, CARLOS M. “Perspectivas futuras para el trabajo y el empleo”, Revista de Trabajo, vol. 8, Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, 2010.

GOLIK, MARIELA. Obra Inédita (actualmente en prensa).

INET. Demanda de Capacidades 2020. Análisis de la demanda de capacidades laborales en la Argentina. Instituto Nacional de Educación Tecnológica, 2016.

MORIN, EDGAR. Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Buenos Aires: Nueva Visión, 1999.

PROKOPENKO, JOSEP. La gestión de la productividad: Manual Práctico. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 1989.



Autor: Carlos M. Aldao

cursos@caldao.com

CULTURA ORGANIZACIONAL Y REINSERCIÓN EMPRESARIAL: DE LA CIENCIA A LA CONSCIENCIA

De manera creciente y acelerada, observamos que nuestra sociedad valora y está más atenta a la contribución de las organizaciones en la búsqueda de un modelo de desarrollo armónico y sustentable. Lo primero, para evitar los crecientes conflictos y desarreglos que observamos a nivel mundial, y lo segundo, porque el camino actual de consumo de recursos naturales y el incremento en los niveles de contaminación ambiental, tiene sin duda un final que no es difícil de predecir.

De la misma forma que el ciudadano está cada vez más consciente de la necesaria participación en los aspectos políticos que afectarán su porvenir, entiende también que las organizaciones han de ir más allá que preocuparse solamente por los resultados financieros. Nos encontramos en el umbral de una

transformación de la cultura organizacional de enormes proporciones. Tan profunda, que nos invita desde ya a repensar las creencias sobre las cuales hemos desarrollado el modelo de gestión gerencial prevaleciente. Tan profunda, que está basada sobre supuestos distintos a los que configuraron lo que se denominó la Revolución Industrial.

El bienestar individual en el largo plazo se verá afectado, para bien o para mal, no sólo por la capacidad de gestión de los líderes políticos, sino que ineludiblemente, nuestro porvenir estará de igual forma ligado a la capacidad de los líderes de las organizaciones para que sus empresas puedan transformar su cultura a fin de generar los retornos financieros adecuados, pero de hacerlo preservando los equilibrios fundamentales en lo ecológico y humano.



Durante la última centuria, hemos presenciado avances en la ciencia y la tecnología, que no han venido acompañados de un aumento en los niveles de conciencia, que es lo que define el desarrollo del ser. Este desarrollo, aplica por igual a las personas naturales y las personas jurídicas. Hablar de desarrollo organizacional, de valores y de cultura, bajo los modelos mentales actuales, pareciera que está lejos de ofrecer avances importantes, visibles y relevantes en el impacto sobre individuos y sociedades. Las organizaciones o empresas jurídicas, están en deuda con sus trabajadores, clientes, proveedores y sociedad en general.

La cultura actual predominante en los negocios, basa su generación de riqueza en escenarios de crecimiento y mayores consumos, una suerte de criatura que puede crecer indefinidamente, y que

tiene una fuente ilimitada de recursos a los cuales hecha mano y de igual forma, un sumidero infinito para recoger todos sus productos y desperdicios.

Esta suerte de modelo, que adicionalmente ve a la gente que hace vida en las empresas como recursos a ser gerenciados, está acercándose a su punto de inflexión.

Cuando analizamos la concentración de riqueza que ha generado el modelo actual, los crecientes niveles de stress y depresión, y el deterioro de los sistemas que soportan la vida sobre el planeta, es difícil no percibir que ya entramos en una época en la cual nos tocará vivir las consecuencias de un modelo que se basó principalmente en el desarrollo científico y tecnológico, tal vez dejando de lado el desarrollo del ser corporativo, conciencia, para garantizar un desarrollo sostenible.



Comienza a hacerse notorio entonces, la necesidad de balancear el interés propio de individuos y organizaciones con el bien común como prerequisite para el logro de la satisfacción material individual, o de otra manera, que no existirá satisfacción individual duradera, sin un modelo de desarrollo que privilegie y

y fines de las empresas distintos a los predominantes.

Tradicionalmente, vemos a clientes, trabajadores y proveedores como los sujetos para satisfacer nuestras necesidades económicas. Esta caracterización los hace ver más como objetos que

Comienza a hacerse notorio entonces, la necesidad de balancear el interés propio de individuos y organizaciones con el bien común como prerequisite para el logro de la satisfacción material individual...

fortalezca el bien común.

Estas líneas contienen una sincera invitación a entender que la cultura organizacional tiene que ver con mucho más que valores, comunicación y responsabilidad social. En esencia, hablar de cultura organizacional nos debe llevar a entender el concepto de ciudadano corporativo y valorar a las organizaciones como sistemas humanos y no como máquinas para hacer dinero. Es en este contexto, el de la consciencia, que toma relevancia el rol de la cultura organizacional, como el elemento clave para evolucionar a un modelo de relaciones

como sujetos y que atenta inconscientemente contra la posibilidad de entender que mas que una relación comercial o de intercambio, de productos, servicios o trabajo por dinero, se trata de encontrar como establecer relaciones que enriquezcan a la contraparte, generando eco y resonancia y logrando que se establezca una relación que incluye y trasciende la netamente comercial, basada en cifras y objetivos. Invita a definir los impactos que la relación debe ir dejando para construir valor social en adición al valor económico.

La conciencia no tiene precio, pero la inconciencia significa un costo. El costo de la inconciencia no aparece reflejado en contabilidad alguna, ni de las personas naturales, ni de las personas jurídicas y menos aún en las cuentas nacionales. Sin embargo, y a pesar de la oscuridad en que el modelo actual de desarrollo económico la ha mantenido, amenaza de manera creciente la sostenibilidad de la vida en el planeta.

El modelo actual de negocios acostumbra contabilizar el costo de los recursos utilizados, no así el de los efectos de dichos consumos ni tampoco el valor, si existiera, de reposición de los mismos.

Las desigualdades, desequilibrios y deterioros que se generan en las sociedades y se causan en el ecosistema que pertenece a toda la humanidad, se harán cada vez más insoportables e insostenibles.

Modificar esta tendencia, manteniendo la capacidad de generar riqueza y bienestar económico para una mejor vida material, es el reto del capitalismo y a la vez el mayor desafío empresarial contemporáneo. Este es el reto de la transformación cultural de las organizaciones, que emergerá con fuerza y visibilidad. Es el momento de acelerar el desarrollo de la conciencia, para buscar ese balance entre el desarrollo de la ciencia y del comportamiento.

Autor: Adolfo Jarrín

adolfojarrin@creating.com.ve
[@adolfojarrin](https://www.instagram.com/adolfojarrin)



LAS CINCO TENDENCIAS DISRUPTIVAS QUE EMPUJAN LA REVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL TALENTO



Autor: Alvaro Reynoso

reynosoa@pcasa.com

De acuerdo a Harvard Business Review:
“Las corporaciones son víctimas de un
gran robo en la capacitación...”

LA REVOLUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN:

Dado el fracaso de los actuales sistemas de capacitación y desarrollo del talento, los líderes de organizaciones a nivel mundial, están “necesitando nuevos enfoques para el aprendizaje de sus empleados”. De acuerdo a Harvard Business Review: “Las corporaciones son víctimas de un gran robo en la capacitación. Las compañías en Estados Unidos, gastan enormes cantidades de dinero en capacitación y educación –US\$ 160 billones en USA y 356 billones globalmente – pero no obtienen retorno a su inversión. Esta inversión en capacitación no se traduce en un mejor desempeño, porque las personas rápidamente

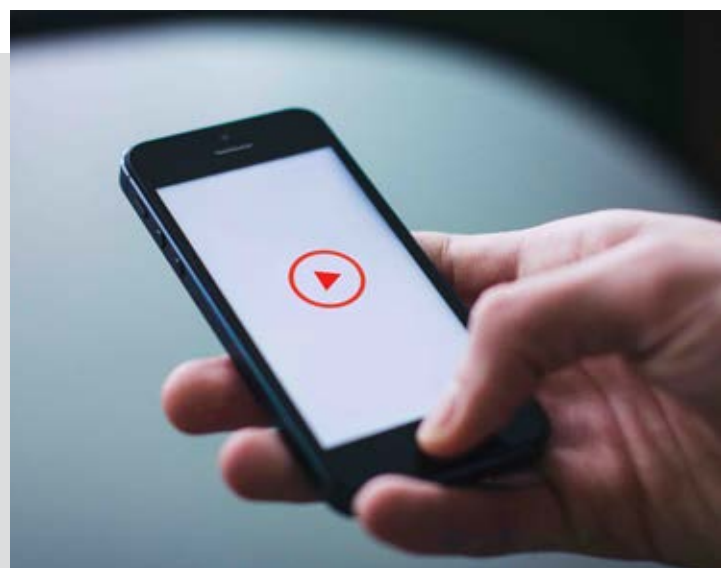
regresan a sus viejas formas de hacer las cosas (Harvard Business Review, Octubre del 2016)". Como respuesta a esta problemática, en los últimos años los profesionales de Aprendizaje y Desarrollo (L&D), han generado innovaciones al modelo tradicional de capacitación y aprendizaje, utilizando para ello las innovaciones tecnológicas actuales. La compañía Towards Maturity's, realizó la conferencia de "Tecnologías para el Aprendizaje en Londres en el año 2016", David Kelly vicepresidente del aprendizaje virtual de la empresa de Construcción Guild, indicó que: "los Google-Glass en conjunto con la Realidad Virtual, será una tecnología, que a pesar de que hoy es vista como un dispositivo masivo para distracción, dentro de dos años, será de uso extensivo en el Aprendizaje & Desarrollo en todas las Industrias". Cinco son las tendencias tecnológicas, que están empujando la Revolución de la metodología de Capacitación y Desarrollo: Capacitación POD, MOOCs, Gamificación, Realidad Virtual y NeuroFeedback.

DESARROLLO DE HABILIDADES POD (PORTABLE ON DEMAND):

La panacea de la capacitación y el desarrollo de las habilidades laborales es proveer: justo el tema, el lugar, el momento, la persona, a menor costo y con el mayor impacto. Esto resume la Metodología, denominada capacitación POD (portable on demand training). La capacitación POD se da cuando en una tarea es identificado su: "qué, cómo y porqué"; para luego ser documentada, utilizando para ello video-tutoriales de dicha tarea, para que las personas que

necesiten desarrollar dicha habilidad, puedan hacer consultar este conocimiento: lo que requieran, cuando lo requieran y donde lo requieran.

Un ejemplo de aplicación de Capacitación POD, es el ganador del premio a la excelencia Malcolm Baldrige, Pal's Sudden Services, un restaurante de comida rápida que opera en Tennessee y el suroeste de Virginia, el cual provee un grupo enfocado de alimentos (hamburguesas, sándwiches de jamón y pollo, hot dogs, papas fritas y desayunos). Pal's utilizó este nuevo enfoque de capacitación, para que sus empleados en cualquier momento, en cualquiera de sus filiales, pudieran tomar el conocimiento que necesitará para llevar a cabo con excelencia las tareas de sus puestos, con lo cual acortó la curva de aprendizaje de su personal e incrementó en un 33% su productividad operativa. Cualquier empleado de Pal's, desde cualquiera de sus restaurantes, puede entrar a un aplicación cuando lo requiera (24 x 7) y ver un video tutorial de un proceso en particular, por ejemplo, como freír papas de la mejor forma, pudiendo aprender con dicho video todo aquel conocimiento que requiere de esa tarea en cuando a "qué, cómo y porqué" de la misma.



PLATAFORMAS MOOCS:

El Nacimiento de las MOOC (Massive Open Online Course) fue a raíz de una catástrofe. En Enero del 2012 en la Universidad de Johannesburgo en Sudáfrica, de acuerdo al diario el País de España (Madrid 10 de Enero, del 2012), una mujer ha muerto y varias personas resultaron heridas en una estampida de estudiantes desesperados por matricularse en la Universidad, unas 85,000 personas llegaron a matricularse, para tan solo 11,000 plazas, las universidades públicas del país están obligadas a rechazar dos tercios de las solicitudes. Ese día la profesora Daphne Koler, de la Universidad de Stanford en California, impartía cursos en la Universidad de Johannesburgo y se vio seriamente impresionada por esta catástrofe. Al regresar a Stanford, convence a su socio Andreew Ng, profesor en tecnología de información, que deben desarrollar una plataforma gratuita, para entregar el conocimiento para todo el mundo sin costo, naciendo así la primera MOOC, llamada Coursera. Hoy el conocimiento está abierto a cualquiera, con un computador y acceso a internet. De mane-

ra que las mejores Universidades del Mundo, están democratizando el acceso al conocimiento del más alto nivel. A partir de Coursera se han desarrollado múltiples plataformas MOOCs, tales como: EdX, Udacity, Kam Academy, etc.

Para octubre del 2015, Coursera contaba ya con más de 15 millones de alumnos, de todos los continentes y países, con más de 1,470 cursos impartidos, de más de 140 de las mejores universidades del mundo asociadas dictando cursos, con más de 54 millones de inscripciones a cursos, más de 860 millones de vistas de videos y más de 74 millones de quizzes suministrados, números que ninguna otra universidad mundial, nunca llegará a tener. Antes de la creación de Coursera. Las empresas están programando, dentro de sus planes de capacitación y desarrollo de habilidades, el que sus colaboradores tomen cursos y diplomados completos dictados en MOOCs. Las preferidas son Coursera y EdX. El impacto de las MOOCs ha sido enorme, transformando las sociedades, mejorando el nivel de vida y creando nuevos modelos de enseñanza, democratizando el conocimiento y acceso al mejor conocimiento.



GAMIFICACIÓN:

La Gamificación es el uso de elementos y técnicas utilizadas en el diseño de juegos, para ambientes serios (serious games), con el objetivo de maximizar el engagement y modelar los comportamientos de las personas, convirtiendo tareas rutinarias y aburridas, en un juego, lo cual consigue que las personas estén más entusiasmados, compitan para ganar y quieran conseguir resultados, alcanzando mayores niveles emocionales, compromiso y productividad. Utiliza los elementos del juego, tales como: avatares, puntos, niveles, desafíos, reconocimientos, tablas de clasificación, premios e incentivos, que hacen que el juego sea agradable. La Gamificación es una de las tecnologías de mayor crecimiento a nivel mundial, ya que de acuerdo con MarketWach (Febrero 16 del 2016) este crecerá de 1.65 mil millones de dólares en 2015, a 11.10 mil millones de dólares en 2020.

Un ejemplo de aplicación de la Gamificación en la Capacitación es el desarrollo de los Hoteles Marriot, que creó el juego llamado “My Marriot HotelTM”. Este juego permite a sus jugadores administrar todo lo necesario para gestionar una cocina del hotel: inspeccionar la cocina, contratar empleados, atender a clientes, etc. Luego de administrar exitosamente la cocina virtual, los jugadores pueden moverse a otras áreas de operación, tales como eventos o gestión de habitaciones. My Marriot HotelTM– es la página más grande de reclutamiento en Facebook – tiene 1,000,000 de seguidores y 50,000 jugadores por semana,

los cuales aprenden-jugando todo lo necesario para desempeñarse como empleados en cualquier área de la operación de un Hotel. Las autoridades del Hotel, utilizan esta aplicación tanto en la capacitación y el desarrollo de habilidades de los empleados (24x7), como en el reclutamiento de los mejores empleados potenciales. Múltiples empresas e instituciones están desarrollando y utilizando aplicaciones de Gamificación para hacer del aprendizaje y desarrollo de habilidades un juego, el cual engancha a los jugadores (empleados potenciales y actuales) a aprender-jugando 24 días x 7, horas, por la motivación de ganar en el juego.



REALIDAD VIRTUAL (RV):



Es quizás la forma de cómo se capacitará y desarrollarán todas las habilidades en el futuro. La realidad virtual (RV) es un entorno de escenas u objetos de apariencia real, generando un entorno mediante tecnología informática, que crea en el usuario, la sensación de estar inmerso en ella. Dicho entorno es contemplado por el usuario a través normalmente de un dispositivo conocido como gafas o casco de realidad virtual. Este puede ir acompañado de otros dispositivos, como guantes o trajes especiales, que permiten una mayor interacción con el entorno así como la percepción de diferentes estímulos que intensifican la sensación de realidad. La aplicación de la realidad virtual, aunque centrada inicialmente en el terreno del entretenimiento y de los videojuegos, se ha extendido a otros muchos campos, como la medicina, la arqueología, la venta al detalle, el entrenamiento, las simulaciones, etc.

Por ejemplo, el entrenamiento de combate, juega un papel importante en la formación de nuevos reclutas en el Ejército, la Marina y la Fuerza Área. La capacidad de obedecer órdenes sin preguntar y responder de forma inme-

diata a una situación es una parte clave del entrenamiento de combate y se lleva a cabo desde el principio. La realidad virtual se utiliza como parte de esa formación. Los soldados necesitan aprender acerca de trabajar como parte de un equipo, formando una unidad, donde el éxito de cada miembro, se basa en el del otro. Ellos aprenden a responder a una variedad de situaciones, manteniendo la cabeza fría y siguiendo las instrucciones. Es importante que lo hagan o de lo contrario la unidad se rompe y se pierden vidas innecesariamente. Este tipo de tecnología es totalmente envolvente, los usuarios usan un casco de realidad virtual (HMD); guantes de datos / traje y porte de armas de VR para formar parte de ese entorno virtual. Son capaces de moverse e interactuar con lo que está pasando y tomar decisiones, con la certeza de que están en un entorno controlado. Este tipo de configuración también se usa para entrenar a distintos roles como los médicos en situaciones de campo de batalla. El personal médico tiene que ser capaz de hacer frente a una amplia gama de lesiones causadas por la exposición a armas de fuego, municiones sin explotar, minas, etc.

NEUROFEEDBACK PARA DESARROLLAR HABILIDADES Y CONDUCTAS:

En la actualidad se ha desarrollado la tecnología denominada Neurofeedback, la cual se basa en el registro y análisis automática (por medio de dispositivos) de la actividad eléctrica del cerebro. Los parámetros específicamente seleccionados de dichas acciones, se muestran al sujeto. Funciona como una especie de espejo: utilizando la señal de retroalimentación aprendemos como optimizar estos procesos, permite acelerar las emociones a través de simulación de situaciones de ansiedad, estrés, enfrentar miedos, mantener foco, etc., a través de analizar las respuestas eléctricas del cerebro y ajustarlas de acuerdo a las necesidades de cada persona. Imagínese a empleados más tranquilos, más equilibrados y felices.

¿Podía ver y dar forma a sus propias ondas cerebrales haciendo esto?

Por ejemplo, uno de los principales problemas de algunos empleados es la poca capacidad de enfocarse en un tema, investigadores en Canadá querían ver si neurofeedback afectaría el vagabundeo de la mente (perdida de foco), la irritante tendencia del cerebro para distraerse y disminuir foco. Después de una sesión de 30 minutos de entrenamiento de ondas alfa, los participantes muestran una mejor disciplina cognitiva. Después

de la capacitación, que habían recibido en Neurofeedback, habían mejorado significativamente el rendimiento en una prueba de atención. El autor Dr. Tomas Ros explicó: “Estábamos encantados de encontrar que el aumento de acoplamiento metabólico dentro de la red cognitiva fundamental, se reflejó en el nivel individual de cambio de las ondas cerebrales provocada por el Neurofeedback. Se encontró que las mismas medidas estaban estrechamente relacionadas con la reducción de vagabundeo de la mente durante una tarea que necesita atención”. Aún estamos en inicio de lo que seguramente será un cambio extraordinario en desarrollo de las capacidades cognitivas del ser humano.



CONCLUSIONES

Para poder obtener mejores resultados por las organizaciones y aprendices inmersos en los programas de Capacitación y Desarrollo de Habilidades, es necesario el uso de tecnologías disruptivas las cuales están causando una verdadera Revolución en la forma de como entregamos la capacitación y el desarrollo de habilidades, permitiendo un aceleramiento en la curva de aprendizaje y mejora del desempeño a nivel individual y organizacional.

CIGEH 2017

El próximo Congreso Interamericano de Gestión Humana se va a desarrollar en la Ciudad de Montevideo, Capital de Uruguay, los días 11, 12 y 13 de Octubre de 2017.

El lema general del Congreso es TRABAJO + HUMANO. Tendremos la oportunidad de compartir con expertos de toda la región, los trabajos, ponencias y conferencias de distinguidos profesores y académicos – muchos de los cuales representarán a las Asociaciones Nacionales Miembro de nuestra Federación – quienes nos presentarán sus trabajos de investigación en los ejes temáticos elegidos para este Congreso, los cuales son:

- * Sustentabilidad del Factor Humano en las organizaciones
- * La Felicidad en el trabajo / Equilibrio Vida – Trabajo
- * La Filosofía del Trabajo / Empleo y Sociedad
- * Cultura del Trabajo / Valores y Actitudes del Trabajador y del Empleador
- * Impacto de las nuevas tecnologías en el empleo, en la productividad

Será esta una excelente forma de integrarnos, una vez más, a la mayor red de profesionales de Gestión Humana del continente americano, a la vez que interactuar con quienes están liderando las mejores prácticas en el ámbito de nuestra profesión.

Invitamos también a quienes, desde la Dirección General de las empresas y compañías nacionales y multinacionales, deseen informarse directamente de las últimas tendencias para un adecuado desarrollo del Capital Humano de sus organizaciones.

En breve y a través de la Asociación Nacional de su país estarán recibiendo la primera presentación de material del CIGEH 2017, en el que esperamos contar con vuestra participación.



El XXI Congreso de la Asociación de Profesionales de Gestión Humana del Uruguay realizado el pasado 14 y 15 de setiembre tuvo el honor de recibir a nuestra Presidenta de FIDAGH, Leyla Nascimento y a nuestro Vicepresidente de Área Sur de FIDAGH, Raúl Massarini, quienes conjuntamente con el Presidente del Comité Organizador del CIGEH 2017, Fernando Ariceta, anunciaron ante la comunidad de gestión humana del Uruguay los detalles temáticos del CIGEH 2017. En las imágenes adjuntas la presencia de los nombrados conjuntamente con el Presidente de ADPUGH, Daniel Paredes.

NOTICIAS FIDAGH

NOMBRAMIENTO LEYLA COMO NUEVA SECRETARIA DE LA WFPMA



El pasado 19 de Octubre – Londres en el marco de la reunión de la Board de la WFPMA Leyla Nascimento actual presidente de FIDAGH y Ex Presidente de ABRH Brasil fue nombrada como nueva Secretaria General y Tesorera de la WFPMA, siendo además la primera mujer en ocupar este cargo. Auguramos éxitos en su gestión en que se buscará entre muchos otros desafíos el de fortalecer las relaciones entre las Federaciones Continentales miembro de

la Federación Mundial, liderar las comunicaciones oficiales de la WFPMA con el mundo, la administración financiera y la coordinación de las distintas actividades de la Board confirmada por 10 representantes de 10 países del mundo y de los 5 continentes.

Leyla Nascimento nos compartió: “Es un honor representar a La Federación Interamericana de las Asociaciones de Gestión Humana- FIDAGH en el

Board de la WFPMA – World Federation People of Management, consientes que la gestión humana y profesionales de América Latina y el Centro Caribe viene realizando esfuerzos para propiciar las mejores prácticas en las organizaciones y el desarrollo profesional de las personas, realizando actividades en el mundo empresarial, con excelencia y mucha calidad e innovación”.

La postulación de Leyla Nascimento para este cargo al interior de la Board,

fue resultado de su exitosa trayectoria durante más de 30 años como profesional en el área de gestión humana, su trabajo voluntario por siete años consecutivos como Presidente de la Asociación Brasileña ABRH-Recursos Humanos y por la gestión que actualmente está desempeñando como Presidente de la FIDAGH 2016-2017.

Felicitaciones Leyla Nascimento!

GESTIÓN DE ASAMBLEA Y DIRECTORIO EN LIMA PERU

Con el apoyo de La Asociación Peruana de Recursos Humanos- APERHU el pasado 10 y 11 de Noviembre en la ciudad de Lima se desarrollaron las reuniones de Directorio Ejecutivo y Asamblea de FIDAGH, en esta última se reunieron

25 delegados provenientes de 12 países. Entre los temas abordados en la agenda se encontraron: los avances de la planeación estratégica, los informes de gestión de las Asociaciones Nacionales Miembros ANM's en pro de gestionar el



Con el apoyo de La Asociación Peruana de Recursos Humanos- APERHU el pasado 10 y 11 de Noviembre en la ciudad de Lima se desarrollaron las reuniones de Directorio Ejecutivo y Asamblea de FIDAGH, en esta última se reunieron 25 delegados provenientes de 12 países. Entre los temas abordados en la agenda se encontraron: los avances de la planeación estratégica, los informes de

gestión de las Asociaciones Nacionales Miembros ANM's en pro de gestionar el intercambio de mejores prácticas entre las Asociaciones, el desarrollo de nuevos productos como es el caso de la nueva Revista TALENTUM LATAM, los avances del Congreso Interamericano de Gestión Humana-CIGEGH 2017 que tendrá lugar los días 11, 12 y 13 de Octubre 2017 en Montevideo Uruguay,

FORO LATINOAMERICANO DE RH

La Asociación Peruana de Recursos Humanos- APERHU extendió invitación a algunos de los miembros de la Directiva de FIDAGH para realizar el Foro: "La Gestión de los RR.HH. en

Lationamérica...¿Hacia dónde vamos?", que tuvo lugar en el Hotel Costa del Sol el pasado 10 de Noviembre en Lima Perú. Participaron en el tema "Talento y Empleabilidad" Iván Arenas Jaramillo



Presidente Federación Colombiana de Gestión Humana ACRIP, Miguel Ropert, Círculo Ejecutivo de RR.HH. Chile, en el tema de “Legislación Laboral y Sindicatos” Raúl Massarini Presidente de Asociación de Recursos Humanos de la Argentina-ADRHA, Yleana Corredor miembro de la Asociación Venezolana de Gestión Humana AVGH y Alfredo Salvador, Director del Comité de Relaciones Laborales de APERHU y Socio de Miranda & Amado Abogados.

La conferencia de apertura fue por Eladio Uribe Presidente del Consejo Consultivo Fidagh basada en su libror “ Reflexión, Reacción y Acción”. Los anfitriones Néstor Astete, Presidente de APERHU y Leyla Nascimiento, Presidenta FIDAGH y Secretaria General de la WFPMA se dirigieron a también al auditorio. Nuevamente FIDAGH presente en nuestros países compartiendo conocimiento, actualización y buenas prácticas.



CONGRESOS DE LAS ASOCIACIONES NACIONALES

ARGENTINA

Asociación de
Recursos Humanos
de la Argentina
(ADPHA)



BRASIL

Associação
Brasileira de
Recursos Humanos
– Nacional
(ABRH)

COLOMBIA

Federación
Colombiana de
Gestión Humana
(ACRIP)



COSTA RICA

Asociación
Costarricense
de Gestores de
Recursos Humanos
(ACGRH)



ECUADOR

Asociación de
Gestión Humana
de Ecuador
(ADGHE)



GUATEMALA

Asociación de
Guatemalteca
de Profesionales
de Recursos
Humanos
(AGH)



NICARAGUA

Asociación de
Ejecutivos de
Recursos Humanos
de Nicaragua
(AERHNIC)



PANAMÁ

Asociación
Nacional de
Profesionales
de Recursos
Humanos de
Panamá
(ANREH)

PARAGUAY

Asociación
Paraguaya
de Recursos
Humanos
(APARH)



PERU

Asociación
Peruana de
Recursos
Humanos
(APERUH)



URUGUAY

Asociación de
Profesionales
Uruguayos de
Gestión Humana
(ADPUGH)



VENEZUELA

Asociación
Venezolana de
Gestión Humana
(AVGH)



LA GRAN OPORTUNIDAD

Actualmente se señala frecuentemente el tema de escasez de talento, el informe de Manpower 2015 sobre escasez de talento menciona que en el 2015 se presentó el mayor porcentaje en los últimos siete años a nivel mundial. En ese sentido América, que participó con una muestra de 14,000 directivos, encontró que aunque ha disminuido frente al año anterior, continua siendo un problema para más de dos de cada cinco empleadores de la región, es decir el 42% tiene gran dificultad para encontrar candidatos que llenen sus expectativas.

Por otro lado según un informe de CEPAL Y OIT el desempleo en América Latina y el Caribe, sigue incrementándose y aumentará este 2016 por encima del 7%, esto debido a múltiples aspectos. Estas estadísticas no son nada alentadoras, sin embargo considero que una de las variables más importantes que impactan estos indicadores es la calidad de la educación, siendo esta una de las principales bases para un crecimiento económico y social de los países.

Respecto de la educación y formación se han dado pequeños cambios en los sistemas educativos de la región, creando nuevas carreras y modificando algunos enfoques, esto debido a que las

nuevas generaciones han creado nuevos retos y nuevas demandas.

Sin embargo los retos requieren cambios más profundos como el promover competencias que permitan el crecimiento



Autor: Juan Pablo Fajardo

jupafapi@gmail.com

no solo intelectual sino emocional en la fuerza laboral, un estudio realizado en Guatemala en el que participaron ciento sesenta empresas, reveló que las competencias más difíciles de encontrar en el mercado laboral fueron: la capacidad de trabajar en equipo, la responsabilidad ética, las habilidades interpersonales, liderazgo, capacidad para tomar decisiones y resolución de problemas.

Según las evidencias hay una gran oportunidad para los gestores del talento humano de aportar a la solución del problema de escasez de talento, lo cual podemos analizar desde dos perspectivas:

1- Desde la parte formativa al desarrollar estructuras y canales de crecimiento profesional, trabajando en los canales formales y no formales de formación, proponiendo cambios y fortaleciendo competencias de dirección.

2- Fortaleciendo las estructuras organizacionales que permitan desarrollar el talento interno, con programas de desarrollo humano y fortalecimiento de temas críticos como son:

A- Identidad con los valores y sentido al trabajo.

B- Enfoque balanceado entre resultados y desarrollo humano.

C- Dirección, liderazgo personal, trabajo en equipo y respeto a los demás.

Para ambas propuestas es necesario la participación activa de líderes transformacionales que logren realizar los cambios estructurales necesarios. En ese sentido, el liderazgo transformacional se logra a través de líderes que logren:

1- La estimulación Intelectual, alentando a explorar nuevas formas de hacer las cosas.

2- Consideración individualizada, dirigiendo de forma individual.

3- Inspiración y motivación, con una visión clara generando pasión.

4- Una Influencia Idealizada, siendo modelos a seguir.

Felicidades a los líderes en la región que ya están trabajando en generar cambios estructurales logrando el desarrollo de la fuerza laboral, sin embargo el camino aun es largo, la escasez de talentos es una realidad, por lo que se necesita generar sinergia a nivel de la región para poder impulsar nuestro desarrollo hacia una mayor competitividad.



HABILIDADES PARA EL SIGLO 21

Hace unos meses escribí que estoy encontrando un quiebre recurrente en mis conversaciones de coaching a directivos: la dificultad para movilizar a los empleados y colaboradores y de que se generen vínculos de pertenencia. Una dificultad que me ha llevado a tratar de afinar mi reflexión, no sólo de lo que está pasando en el mundo del poder y la política con el seguimiento, sino de lo que sucede en el mundo de las organizaciones.

El diagnóstico habitual expresado por los analistas suele ser que es necesario un nuevo liderazgo, que es como decir que el seguimiento hoy no se produce por los mismos motivos que antes se producía ¿Cómo debe ser ese nuevo liderazgo? ¿Qué ha cambiado en el mundo? ¿Qué nuevas habilidades requiere el líder del siglo 21?

Son preguntas difíciles de responder, especialmente cuando estamos empezando a pensar que no nos queda otro camino que la aceptación de que hoy no es posible predecir el futuro con los datos que tenemos del pasado y eso implica aceptar un profundo vacío, poner en tela de juicio lo que hemos llamado conocimiento hasta ahora. Así de dramático, si el conocimiento era nuestra llave para abrir las puertas a nuevos escenarios, hoy ese paradigma lo estamos poniendo bajo sospecha.

Ni es fácil, ni solemos estar dispuestos a ello aunque lo declaremos. Y sin embargo parece lógico que sospechemos de nuestro conocimiento, en la medida en que nos mantiene en esquemas interpretativos que no son capaces de capturar nuevas señales, que aparecen escritas en códigos desconocidos.

Si me baso en mi propio trabajo de consultor, dejando mi actividad como coach a un lado, los diagnósticos realizados en innumerables organizaciones privadas y públicas alertan que las jefaturas producen más desencanto que mística, son considerados más obstáculo, que

palancas de desarrollo ¿Cómo salir de esta situación?

Hoy motivar no se basa en ofrecer estabilidad, o un proyecto desafiante, porque las nuevas generaciones no buscan estabilidad sino experiencias cambiantes y porque el proyecto común apela a un sentido de lo colectivo que choca con la prioridad de lo individual y genuino ¿Cómo motivar a quienes no buscan el vínculo? ¿Cómo retener a quienes no quieren quedarse?

Mi primera respuesta ha sido la de escuchar atentamente a esas nuevas generaciones, cuáles son los nuevos

intereses, qué les mueven y eso porque para dar motivos para adoptar una conducta es importante conocer los propósitos y las escalas de valor de quienes queremos movilizar hacia algo y porque esa determinada forma de ver el mundo y sus relaciones no es gratuita, es la consecuencia del sistema social en el que nacieron y que fue, por cierto, construido por quienes elevan o elevamos la protesta.

Desde un punto de vista práctico además, estudios como el de la consultora Deloitte establecen que en el 2025 los llamados millenials constituirán el 75% de la fuerza laboral en el mundo desarrollado. Esto pone una especial urgencia en comprender y diseñar el camino de encuentro entre unos y otros.

¿Qué encontramos al observar los valores de este inicio del siglo 21? No solo que la estabilidad no es la zanahoria conductista, tampoco la obediencia es un valor que se promueva en la sociedad (lo cual me parece afortunado), encontramos, sin embargo, la conexión permanente con múltiples estímulos, la caducidad de las cosas, el desequilibrio entre derechos y deberes, el requerimiento a que se reconozca que somos diferentes, genuinos e inclasificables. Todo está personalizado, las normas en entredicho. La desconfianza en instituciones, ideologías, y valores públicos es generalizada.



Autor: Juan Vera

jvera@gestaccion.com



¿CÓMO LIDERAR EN UN MUNDO DE ESTAS CARACTERÍSTICAS?

Tal vez una primera conclusión es que estemos llegando al momento es que el propio concepto de líder no describe la aspiración actual de quienes trabajan en las organizaciones y mi apuesta es que hay un nuevo requerimiento de facilitadores del encuentro creativo más que de jefes, de articuladores de intereses distintos, de conductores flexibles que inspiren al movimiento más que marquen un camino que no sabemos cuál es o que puede variar de forma muy dinámica.

Resuena la declaración del profesor Henry Mintzberg en el Congreso de Recursos Humanos de Montreal en el 2010 planteando que no se imaginaba empresas exitosas en el siglo 21 si no se convertían en comunidades, algo muy distinto a lo que planteara en su famosa obra "La estructuración de las organizaciones" de 1984. Sin duda una comunidad se rige por códigos distintos.

Hay metáforas conocidas como la de "surfear la ola" que sirven para lo que estoy describiendo. Por eso me imagino

que las empresas del futuro llevarán a sus directivos, que probablemente no se llamen así, digamos que llevarán a sus animadores (que viene de ánima = alma) a aprender surfing, a tirarse en parapente, a que sus cuerpos experimenten la capacidad del flujo ante lo desconocido e imprevisible, a practicar meditación y yoga, a escuchar con mente abierta, corazón abierto y voluntad abierta como propone Otto Scharmer, a leer poesía y desarrollar la serenidad. A moverse en el caos y su orden secreto, en la incertidumbre y el Big Data. A no refugiarse en ser expertos por un día, sino en formar comunidades de aprendizaje permanente.

Las habilidades del siglo 21 pueden parecerse más a las del Renacimiento que a las que enseñamos en las Escuelas de negocios del siglo 20, eso sí, con tecnologías digitales y la participación permanente en múltiples redes.

Puede ser entonces que esta sensación de que se ha fracturado la pirámide de las necesidades, planteada por Abraham Maslow y que el escalón de aceptación social a través de la pertenencia a un grupo se ha perdido en las organizaciones, deje paso a una com-





prensión más amplia y entendamos que deja de ser apasionante reducirnos a un pequeño grupo de referencia cuando la tecnología nos ofrece la posibilidad de formar parte del Sistema con mayores posibilidades de mantener la diferencia individual y una mayor libertad.

¿En que punto se encuentran la atracción de esa amplitud y la calidez de lo pequeño? Puede ser que esta sea una respuesta muy personalizada y que por lo tanto en ese programa de habilidades directivas hubiese que incluir las distinciones de coaching y alguna disciplina que nos abriese a entender cómo ser constructores de convivencia y de esperanza.

Lo que está claro es que dirigir es más difícil que nunca hasta ahora y que los nuevos animadores organizacionales se enfrentan a una profunda reflexión sobre su rol, sobre el mundo en el que operan,

sobre las nuevas conversaciones que es necesario abrir en las organizaciones y a desarrollar los nuevos paradigmas que permiten a las personas vivir en un escenario incierto y sin horizonte.

En algunas de mis presentaciones incluyo una viñeta del humorista español Andrés Rábago que firma como “El Roto”, en ella unos padres y un niño miran de espaldas desde la verja de un cierto acantilado. El padre dice ¿Os acordáis cuando había horizonte? Y el niño le responde ¿Cómo era Papi?

Probablemente era un mundo más describible, mas predecible, mas estructurado, pero nada nos dice que el futuro sin horizontes no se parezca más al Universo y la aventura a la que debemos enfrentarnos más sugestiva y apoteósica.

NOSOTROS A ELLOS. NO ELLOS A NOSOTROS...

“Hola, Sr. Díaz, me gustaría conversar con usted unos minutos”.

Estas fueron las únicas palabras de un joven de 21 años que laboraba como pasante en nuestra empresa mientras lentamente entraba a mi oficina, sin haberse anunciado previamente, y se sentaba tranquilamente frente a mi escritorio, con la total seguridad de que lo que él me iba a plantear era más importante que lo que yo estaba haciendo, y, por lo tanto, yo debía parar de hacerlo para prestarle atención.

Le pregunté sonriente aunque sorprendido (este entrenamiento lo tenemos todos los que tenemos hijos teenagers) que en qué podía ayudarle. Inmediatamente, procedió a entregarme su carta de renuncia. Sin decirle que como pasante no era necesario que renunciase ni que él debió canalizar esto a través de la persona a quien reportaba o, en su defecto, a la responsable de recursos humanos, inicié una conversación “entre colegas” con él. Mi pregunta inicial, obviamente, fue cuál era el por qué de su decisión. Lo que pasó a continuación fue una inmersión intensiva en la mentalidad y psicología de los millenials...

Autor: Ney Díaz

ney.diaz@intras.com.do



Durante nuestra conversación, el joven me comentó con toda seriedad que él y un compañero de clase iban a montar su propia empresa de consultoría estratégica basada en un modelo de Planificación Estratégica que él y su “socio” habían desarrollado para una clase, y que ellos entendían que era único en el mercado. Tratando de ser sincero con él, pero sin quitarle la inspiración, le comenté que, según mi parecer, su decisión era un poco precipitada. Le indiqué que para dedicarse a la consultoría era muy importante tener a sus espaldas las “cicatrices” que da la experiencia, el prestigio profesional acumulado, las credenciales académicas y, sobre todo, las referencias de clientes. Y le dije, además, que, a mi entender, había algo más que era clave tener antes de lanzarse en una iniciativa empresarial: la capacidad de aguantar presión. Y que esta, al igual que la musculatura, era imprescindible desarrollarla con esfuerzo continuo y tiempo trabajando, algo que él todavía no tenía. Le añadí que basado en esto entendía que, aunque aplaudía su valentía y su arrojo, esta era una decisión precipitada,

todo esto mientras le daba la carta de vuelta y le exhortaba a que meditase su decisión.

Sin mediar muchas palabras y con cara de no convencido, el joven tomó la carta y se despidió cortésmente. A primera hora del día siguiente, recibí un email que si mi memoria no falla decía algo así como: “Estimado Sr, Díaz. Luego de nuestra reunión, he evaluado su propuesta de quedarme y he decidido dedicarle a su empresa un año más en lo que consolido y re-direcciono mi proyecto empresarial”. Confieso que no pude evitar sonreírme...

¿Era este un caso aislado de un simple jovencito con una autoestima alta? ¿Se trataba de simple inocencia o inexperiencia? ¿Se auto-atribuyó el joven un nivel de confianza conmigo que lo hizo obviar las más mínimas normas de protocolo? Luego de analizar la situación, y sabiendo que el joven era un buen chico, mi respuesta a estas tres preguntas fue muy simple. El chico era un millennial y, sencillamente, tenía un marco de referencia totalmente diferente al mío...



Considerando el nivel del amable lector y su probable exposición al tema, no dedicaré un segundo a describir quiénes y cómo son los millennials, y, mucho menos, hablaré de la generación que le sigue, la Z, la cual ya se está integrando al mercado laboral. Pero sí puedo decir que no hay una conversación entre gestores de RR.HH. en la que haya estado donde no se escuche, casi siempre en tono de lamento, los retos que las organizaciones enfrentan con esta generación (que sin son poco leales, que si se consideran muy merecedores, que si no respetan las jerarquías, que si lo cuestionan todo, que si les falta disciplina...

La lista es infinita.) Como respuesta, solo atinaré a decir tres cosas: 1) En el año 2018 esta generación conformará el 75% de la fuerza laboral. 2) Son las empresas las que deben adaptarse a ellos, no ellos a las empresas, pues, de hecho, en pocos años estas personas serán LAS empresas. 3) El mundo cambió y ellos son los nativos de ese mundo, no nosotros. Sobre este último punto basaré el resto de mi artículo.

Todos los autores, expertos y analistas coinciden que estamos en medio de la 4ta. Revolución Industrial, una era en la que el software y las plataformas tecnológicas generarán disrupciones en casi todos los sectores de negocios en los próximos 10 años. Solo hay una diferencia entre esta revolución y las tres previas: a diferencia de las otras, esta se desarrolla a ritmo exponencial versus el ritmo lineal de las anteriores.

Dicho de otra forma, vivimos ya en una fusión de tecnologías en la que están desapareciendo las líneas entre lo físico, lo digital y lo biológico. En este escenario, hoy aplica más que nunca la famosa frase de Paul Valey: “Lo malo de nuestro tiempo es que el futuro ya no es lo que era antes”. Bajo esta premisa, lo único que podemos hacer es aceptar y adaptarnos a esta realidad. Pero siendo sinceros y objetivos ya ni siquiera adaptarse es suficiente, pues la única vía para ser exitosos hoy es crear y ser los protagonistas activos de los cambios y, claro está, tener la capacidad organizacional de aprovecharlas.



Más que tratar de adoctrinarlos o disciplinarlos, los millenials pueden ser grandes aliados en el esfuerzo de las organizaciones por adaptarse a estos cambios. Los millenials se han criado en medio de estos cambios y, en este sentido, nos conviene capitalizar este hecho y sacar provecho de su capacidad innata de moverse naturalmente en un mundo que a muchos nos resulta extraño. En este sentido, las que tienen que hacer el esfuerzo por ponerse a tono con ellos son las empresas, y no tratar de hacer lo inverso. Y con esto no hablo de transformar de la noche a la mañana a su empresa en una fotocopia de Google, renunciar a aspectos valiosos de la cultura, eliminar procedimientos, cambiar la propuesta de valor o revolucionar la estructura organizacional. Estamos hablando de generar la suficiente apertura y empezar a desarrollar la flexibilidad para capitalizar este talento ante una realidad que a todas luces es inevitable.

Estoy seguro de que algunos leerán todo esto y pensarán para sus adentros: “falta todavía mucho para todo eso” o “nada de eso va a llegar aquí por ahora”, o “eso solo aplica para la realidad de paí-

ses desarrollados” o “nuestro mercado es único y nada de eso va a pasar aquí”. Si ese el caso, me permito decirles que en todos los diferentes diagramas que grafican cómo fluye el proceso de reacción de las personas ante el cambio, la negación es la primera o la segunda fase emocional...

Quisiera terminar este breve artículo haciéndoles una confesión. Cuando terminé aquella conversación estaba 100% seguro de que hice lo correcto aconsejando a aquel chico. Sin embargo, al día de hoy tengo ciertas dudas al ver que las empresas con mayor capitalización del mundo actualmente y las que han revolucionado entornos completos con modelos de negocios y plataformas disruptivas, fueron creadas precisamente por jóvenes que no llegaban a la edad de este chico cuando las crearon. Y, en este sentido, por momentos me cuestiono si el que estaba equivocado y necesitaba orientación ese día era yo y no él...

Más que tratar de adoctrinarlos o disciplinarlos, los millenials pueden ser grandes aliados en el esfuerzo de las organizaciones por adaptarse a estos cambios...

LA TRAMPA DE LA SEGURIDAD

Nuestro cuerpo es cambio: Cada veinticuatro horas renovamos las células del páncreas o cada siete años se renuevan absolutamente todas las células del cuerpo y pese a ello, nos agarramos a la seguridad como clavo ardiendo. Preferimos trabajos (o parejas) que nos hacen sentir seguros aunque nos generen una profunda insatisfacción. Motivo: Nuestro cerebro prefiere la seguridad a la felicidad. La búsqueda de la seguridad es automática, mientras que la felicidad hay que trabajarla. Esta última, además, es un “lujo asiático” que en las últimas décadas nos ha dado por buscar. Supervivencia = seguridad en las cavernas = me agarro a lo que tengo aunque no me guste = no me atrevo a hacer ningún cambio = congelo mi capacidad para dar el paso. El problema es que el propio sistema nos lleva a acomodarnos y a matar nuestra determinación, porque la hiperprotección tanto en la educación como en la empresa genera actitudes de adolescentes eternos: Me enrabieta, critico,

pero no me voy de casa porque aquí se está calentito. Como me dijo una persona después de un taller: “Me ha encantado. Han sido las mejores cinco horas en esta empresa desde que llevo aquí hace quince años”. Guau... El halago fue precioso, mi ego y yo se lo agradecemos de veras, pero: ¿Qué hacía en esa compañía quince años si estaba tan descontento? Era ingeniero, cuarenta años. Tendría más opciones, incluso antes de la crisis. El problema está en el talón de indemnización que se transforma en un sistema pernicioso. Por supuesto, si te despiden necesitas una ayuda hasta la siguiente oportunidad, eso no lo discuto y lo aplaudo, en especial, en personas de determinadas edades con dificultad de acceder al mercado laboral. Ahora bien, he visto muchas veces que el famoso talón, en vez de aportar felicidad, genera cárceles de oro y personas realmente frustradas.

Autora: Pilar Jericó

www.pilarjericó.com

Presidenta de Be-Up



**Nuestro cerebro prefiere la seguridad a la felicidad.
La búsqueda de la seguridad es automática, mientras que
la felicidad hay que trabajarla.**

La trampa de la seguridad es una de las principales causas de que la queja acampe a sus anchas. La seguridad no existe, es una fantasía con la que tenemos que lidiar. Grandes compañías han caído estrepitosamente del Olimpo de los elegidos (Kodak, Nokia, Enron...), por lo que la única certeza que tenemos es que todo cambia y nosotros no podemos quedarnos congelados esperando que las famosas indemnizaciones nos resuelvan la vida. La queja es la expresión de que no deseamos permanecer en donde estamos, pero nos da miedo asomarnos a fuera, tenemos un talón que nos aguarda y mientras, van pasando los años y nuestra felicidad se queda marginada en un rincón. Por ello, para ganar en satisfacción personal debería-

mos reflexionar sobre lo que tenemos y que nosotros hemos escogido (trabajo, pareja, casa donde vivimos...). Si queremos estar, estamos. Y si no estamos contentos, o nos marchamos o cambiamos de chip para encontrar motivos que nos den un sentido y nos rescaten de la queja.

Solo tenemos esta vida, al menos científicamente hablando. Pasamos demasiadas horas en un trabajo para estar amargados con lo que hacemos. Nadie nos obliga a estar ahí. Si no nos gusta, demos el paso, tomemos la determinación, pero no caigamos en quejas o en fantasías que en vez de rescatarnos, nos debilitan profundamente.



RECURSOS HUMANOS VS GESTIÓN HUMANA

HUMANIZANDO LAS EMPRESAS



Autora: Tamara Miranda

tamaracmirandat@gmail.com

Muchas empresas, en su afán de mantenerse en el mercado, se han visto en la necesidad de transformarse y pasar de gestionar recursos a gestionar personas con lo cual la “humanización” de sus prácticas se ha convertido su mayor desafío.

Tras llevar más de 13 años en el mundo de los RRHH, he tenido la oportunidad de ver y formar parte de una verdadera revolución que se ha fraguado en lo que al concepto de Recursos Humanos se refiere.

Preguntarse por el sentido de lo humano es aproximarse al sentido de la vida; es entender al ser humano como co-creador de su mundo. Lo humano tiene que ver con la capacidad de elección y con las maneras en que los individuos se vinculan y se desarrollan, con la sensibilidad y compasión hacia los semejantes y con la trascendencia, pasando por el poder y el creer, dando sentido a la vida.



Es por eso que ante el desafío de “humanización” de las empresas, uno de los retos más importantes con el que nos enfrentamos los líderes de las llamadas “áreas blandas” (entiéndase Capital o Gestión Humana, Cultura Corporativa o cual sea el nombre que estas áreas hayan adoptado) es apropiarnos de este término y crear oportunidades de desarrollo, cercanía y trato justo, unida a la necesidad de pertenencia y de participación que los colaboradores buscan sentir por la empresa.

Cuando hablamos de prácticas más humanas, es imposible no pensar en empresas como Facebook, Zara, Wal-Mart, Google, Lego (entre otras) quienes tienen años desarrollando modelos de gestión innovadores y humanos. Para estas empresas este modelo ha logrado establecer no solo una cultura en el tratamiento de sus colaboradores, sino una filosofía de gestión que las posiciona entre los lugares más buscados para trabajar. Es por ello que han sido

reconocidas mundialmente por brindar a sus colaboradores espacios laborales inspiradores, estructuras planas, oportunidades de crecimiento y beneficios socio-económicos.

Aun cuando no se tenga el tamaño ni la condición económica de estos grandes, existen otras prácticas (algunas de las cuales no generan una carga económica) como la cercanía con las jefaturas, la comunicación, el desarrollo y el reconocimiento, que pueden ser utilizadas en la humanización de las empresas.

Partiendo del postulado de que los seres humanos somos seres lingüísticos, la comunicación marca un papel protagónico en las “prácticas de humanización”. Abrir espacios conversacionales donde los colaboradores puedan intercambiar opiniones, hacer preguntas y sentirse partícipes, constituye una buena práctica. Iniciativas como desayunos con los altos ejecutivos de la empresa, además

de acercar a los colaboradores a las personas que los lideran, promueven el sentido de pertenencia y la productividad, al verse tomados en cuenta para la toma de decisiones. De igual manera la implementación de periódicos y revistas de circulación interna también constituye una buena práctica que favorece la promoción de los valores organizacionales y la conciliación humana entre lo personal y lo laboral al destacar los colaboradores en sus actividades personales (deportes, labor social, educación etc.).

Otra buena práctica de humanización la constituye la evaluación de personal. En los últimos años, hemos visto como las evaluaciones han dado un salto cuántico pasando de ser un proceso anual y mecánico a una práctica de retroalimen-

tación continua con foco en el desarrollo de las competencias y en la generación de una cultura de confianza entre jefes y empleados, permitiendo ajustar acciones rápidamente y trasformando este proceso en un proceso humano y cercano, que reconoce el esfuerzo y motiva a seguir esforzándose por alcanzar las metas establecidas tanto a nivel individual y grupal.

Las inducciones al personal nuevo, de igual manera, poseen un rol protagónico en la humanización de las empresas. Implementar sesiones de inducción donde los nuevos colaboradores conozcan la misión, visión y valores de la empresa, enlazándolos con sus propios sueños y valores personales, constituyen una excelente forma de impulsar el sentido de pertenencia y el cariño por la empresa.





Si bien la cultura de humanización tiene su principal protagonista en los colaboradores internos, es conveniente impactar los procesos vitales del área de gestión humana, ya que los mismos definen la primera impresión de los nuevos trabajadores. En este sentido, una estrategia de gran impacto es adoptar un sistema de selección basado en Assessment Center, ya que promueve la cercanía desde el primer encuentro a la vez que favorece la contratación de personal del que se tenga mayor certeza de su adaptabilidad, motivación e interés.

Estas son algunas de las prácticas que podemos considerar a la hora de iniciar un proceso de humanización, prácticas que conectan a la empresa con los colaboradores, desde un sentido más humano, generando un valor agregado donde el potencial de creatividad y de productividad aumenta y se devuelve a la empresa en forma de logros.

Para ello es necesario que los accionistas y altos directivos comulguen con estas ideas de humanización y las asuman no solo como la función de un área sino como un eje transversal de las actividades administrativas y productivas de la empresa.

Los Presidentes de las Asociaciones miembros de la FIDAGH nos hablan de cuáles son los principales desafíos de la Gestión Humana en sus países.

¿CUÁL ES EL PRINCIPAL DESAFÍO

Conocer los desafíos de la gestión humana en América Latina le permite a los líderes del área prepararse para afrontar estos retos, por ello hemos querido preguntarles a los líderes de las asociaciones cuáles son esos desafíos.

A man in a grey suit and striped tie stands in a meeting room, pointing with a pen at a whiteboard. In the foreground, the back of a person's head and shoulders are visible as they sit at a desk with a laptop and papers.

DE SU PAÍS EN GESTIÓN HUMANA?

Bolivia



FAVIANA OLIVERA B

Presidenta ASOBOGH

- Empleo informal: condiciones precarias de trabajo y desarrollo.
- Gestión conciencia colectiva: no solo sindicatos sino toda organización interna con mayor influencia que la autoridad formal.
- Ajuste de la educación con las demandas de conocimiento de las organizaciones.

- Mayor posicionamiento del área como partner del negocio:

1. Ser efectivos en el ejercicio de sus funciones: parece básico, pero es la piedra fundamental que genera credibilidad para el área y permite tener muy muy bien estructuradas las condiciones, procesos, servicios ofrecidos.
2. Ser eficientes: la velocidad y recursos con los que respondemos a requerimientos de la compañía y el entendimiento organizacional que tenemos de ella.
3. Lograr legitimidad en nuestras acciones: garantizar condiciones de respeto a la integridad, salud y bienestar de los trabajadores.

Creo que el principal desafío que tienen las áreas de RH en Colombia está en lograr que los trabajadores nuestros encuentren pasión por lo que hacen, que aprendan a sentir la organización como algo propio y que se encuentran allí no por accidente o porque simplemente fue lo que les trajo el destino sino que sientan que son importantes para ésta y que aportan al logro de sus objetivos. Esto tiene que ver con los talentos, aquellas personas que sean emprendedoras, que posean esas aptitudes emprendedoras además de las competencias técnicas lógicamente.

Colombia al igual que muchas regiones del mundo en especial Latinoamérica tiene un déficit de talento humano con características emprendedoras lo cual hace que las personas no tengan en su mayoría de veces un norte claro y mucho menos una visión de futuro profesional o de vida. El otro reto importante es con los empresarios, sobre todo aquellos que gerencian las pequeñas empresas, hacerlos entender que la capacitación y el bienestar del trabajador es una inversión y no un gasto lo cual redundará en productividad.

Colombia



Presidente
ACRIP

IVAN ARENAS

Guatemala



JUAN PABLO FAJARDO

Presidente AGH

El reto más importante para Guatemala es lograr un mayor nivel de Competitividad en la región, el crecimiento del país en los últimos años ha sido uno de los mejores a nivel Latinoamérica, con una tasa de crecimiento por encima del tres por ciento desde el 2012 y que alcanzó el 4.1 en el 2015, y aunque sabemos que el desarrollo económico es relevante, es importante también un fortalecimiento social, definiendo un nuevo modelo económico donde todos los sectores debemos de colaborar, gobierno, academia, e instituciones, todos buscando ventajas competitivas para el país.

Lo anterior nos lleva a la necesidad de desarrollo de talento que permita lograr mayor competitividad, la escasez de talentos en nuestro país es una realidad y se convierte en uno de los mayores retos a enfrentar.

En los nuevos modelos económicos es necesario analizar la transformación de la fuerza laboral y su incorporación a los diferentes sectores productivos, los mercados han cambiado, hay nuevas necesidades y por ende nuevos retos.

El cambio se está dando, y el sector productivo está respondiendo al mismo e incorporando nuevas prácticas que permiten aprovechar los talentos que están surgiendo, emprendedores y dinámicos que seguramente harán de nuestro país un país más competitivo.

Venezuela

La realidad que actualmente se vive en Venezuela, trae como consecuencia un entorno altamente cambiante y complejo que trae grandes desafíos en materia de capital humano. Por un lado, la emigración de profesionales (aproximadamente 90% del total general) ha acrecentado la agresividad en el mercado laboral, lo cual supone un mayor reto en el diseño de estrategias de capacitación y retención del personal. Por otro lado, la incertidumbre y desesperanza

aprendida con la que llegan nuestros colaboradores, afecta su desempeño en el ejercicio de sus funciones, así como su motivación a seguir trabajando por y en un país en el que no ven visión de futuro.



Presidente
AVGH

JUDITH GONZÁLEZ

Paraguay

LIC. MIRIAM GINZO

Presidente APARH



La Dirección General de estadísticas, Encuestas y Censos de nuestro país ha elaborado recientemente una Proyección Nacional 2000-2025. En la misma se observan cambios importantes, sobresaliendo el envejecimiento de la población, así como la progresión del bono demográfico. Con una buena cantidad de población en edad de trabajar y producir, la economía dispone de mano de obra necesaria para diversas inversiones que puedan realizarse. Aun así, siendo el bono demográfico una oportunidad de desarrollo por la cantidad de mano de obra disponible, este precepto se cumple a medias, pues no se trata solamente de que existan jóvenes sino que los mismos posean las habilidades y conocimientos que requieren las empresas e industrias. El déficit de recursos humanos formados seguirá afectando la competitividad de la economía en su conjunto.

Dado este escenario, los desafíos principales de Gestión Humana en nuestro país son:

1. Preparar a las empresas, para aprovechar el potencial de los jóvenes en busca del primer empleo.
2. Reciclar a la fuerza de trabajo con más de 45 años que actualmente están siendo desplazados por la generación joven que pujan por los espacios laborales en empresas de todo tipo.
3. Como nuestro país, integrante del MERCOSUR, se abre a la economía de la región, hoy tenemos una cantidad interesante de empresas extranjeras que desembarcan posibilitando la creación de nuevos empleos. Estos empleos, sin embargo, exige experiencia y capacitación que la mano de obra nacional aún no cuenta. Desde esta perspectiva surge como un desafío la necesidad de invertir en capacitación del capital humano, como una forma de completar la formación necesaria mínima que requieren los puestos de trabajo.

Peru



Presidente
APERUH

NÉSTOR ASTETE

El Perú es un país de grandes desafíos y grandes oportunidades. Quiero referirme a una presentación que desarrolló el actual Ministro de Trabajo, Dr. Alfonso Grados en el evento organizado por APERHU hace unas semanas. Y, rescato dos objetivos que considero tiene impacto en la gestión humana.

El primero, es la “formalización del empleo”: Hoy el 73.2% de la PEA trabajan en empleos informales, en unidades sin RUC, sin acceso a la Seguridad Social y a los beneficios laborales. Es decir, solo 3 de

cada 10 personas trabajan en empresas constituidas de acuerdo a ley.

El segundo, es “la inserción de los jóvenes en el trabajo”:

Hoy, el 61.7% de jóvenes con educación superior trabajan en labores no acorde a sus estudios. Los NI NIS, jóvenes que ni estudian ni trabajan, fueron en el 2015, 1.71 millones de jóvenes, número que ha crecido más del 10% en la última década.

La PEA ocupada juvenil es tan solo 20.5%. Es decir, 8 de cada 10 jóvenes trabajan en empleos informales. Conjuntamente, gobierno y empresa deberán buscar objetivos comunes que modifiquen progresivamente estos indicadores.

Panamá

Panamá tiene grandes retos en la Gestión del Talento, no solo por los paradigmas que hoy por hoy los gestores del capital humano deben afrontar, como el compromiso, la multiculturalidad, las multi-generaciones, la revolución digital y el accountability, sino también por la necesidad de cumplir con su la función principal, que es la de impactar en los resultados esperados de las organizaciones, logrando una diferenciación basada en su gente y su cultura organizacional. Por lo tanto es claro que forma parte principal entre la estrategia y las personas, y es un desafío seguir trabajando en este posicionamiento, como el área mas crítica y clave en las organizaciones, por lo cual es necesario que los especialistas puedan tener una mirada mucho mas estratégica de las organizaciones.

Es coincidente además que al hacer un análisis integral de la realidad y de la situación actual del recurso humano en Panamá, siempre se coincide en la educación y en la oportunidad de mejorar desde la base, y como consecuencia hay grandes distancias entre los requerimiento laborales actuales vs. la formación de que se brinda en las Universidades, ya que el avance corporativo es demasiado vertiginoso y el mundo académico no acompaña a esta velocidad.



Presidente
ANREH

CRISTIAN RAMOS OSSORIO

Nicaragua

KARLA PARRALES

Presidente AERHNIC



Nicaragua es un país que presenta muchos retos en relación a la gestión humana, la mayoría de ellos están concentrados en fortalecer la educación desde temprana edad, el desempleo para personas con edad de más de 40 años y también para los jóvenes, así como, el trabajo informal.

La falta de educación adecuada dificulta la contratación de personal calificado, esta carencia viene desde la parte de las aptitudes y las actitudes, esto provoca que las empresas tengan que invertir mucho en la selección de personal y muchas veces se recurre a terminar de formar al candidato en estos aspectos.

La educación técnica también es otro desafío que tenemos en las áreas de gestión humana, en nuestro país esto es urgente que se fortalezca para poder dar respuesta a las necesidades del mercado laboral de contar con personal técnico calificado.

Otro desafío que enfrentamos desde gestión humana es seguir posicionándonos como socio estratégico dentro de las organizaciones, realizar marketing interno para lograr posicionarnos con nuestra marca personal.

Las empresas en su mayoría están trabajando tres aspectos importantes que son la retención y atracción de talento, la implantación de estrategias de transformación organizacional y el fortalecimiento de la cultura empresarial.

1. Retención y atracción del talento: este es un factor clave para el logro de los objetivos de cualquier empresa, muchas están tratando de retener a su personal a través de mejorar salarios y beneficios, sin embargo, esto no es todo lo que el trabajador busca, también se debe complementar con mejorar condiciones de trabajo y clima laboral.

2. Implantación de estrategias de transformación organizacional: muchas empresas en el país se han dado cuenta que para tener éxito es importante incorporar dentro de su gestión programas de transformación, encaminando a todos sus integrantes hacia una visión de renovación, la innovación y el aprendizaje, y estar siempre en la búsqueda del crecimiento, la sostenibilidad y el desarrollo del negocio. Una empresa que no responda rápidamente a los cambios del mercado o la demanda de sus clientes corre peligro y esto se logra a través de sus colaboradores.

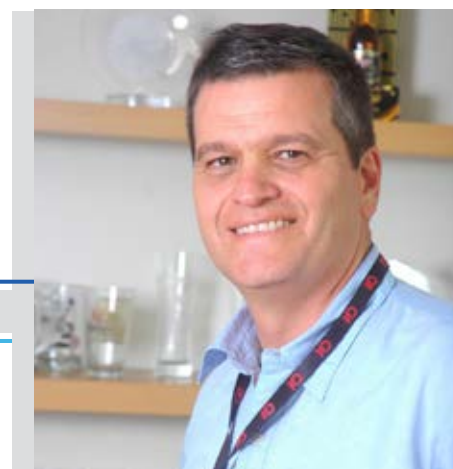
3. Fortalecimiento de la cultura empresarial: muchas empresas están trabajando en el fortalecimiento de una cultura orientada al servicio centrada en el cliente, de tal manera que esto les permita poder crear una diferenciación clara de la competencia. En este aspecto también entra a jugar un papel importante la gestión humana, porque se tiene que trabajar con todo el personal de la empresa, estableciendo estrategias claras que puedan garantizar este fortalecimiento.

Todos los sectores del país juegan un papel importante en la contribución para la mejorar la educación y garantizar desde sus empresas aspectos de mejora para los trabajadores que permitan contribuir al logro de los objetivos estratégicos de las empresas.

Ecuador

YAROSLAV VLASAK

Presidente ADGHE



Ecuador es un país con gran dinamismo en donde se presentan nuevos retos cada día. Como gestión humana somos responsables de encontrar un balance entre la urgencia del presente y las necesidades del mediano largo plazo, nuestro rol es de socio integral del negocio y de conciencia organizacional. Como socio continuamente buscamos opciones de mejora y desarrollamos las iniciativas que el negocio requiere, estas responden principalmente a las urgencias y tienen la guía de los objetivos. Como conciencia practicamos la empatía y escuchamos las inquietudes y corazones de toda la organización, en este ámbito identificamos las acciones que nos permiten dar sostenibilidad. De la mezcla de estos dos roles respondemos al presente y construimos lo que viene. Dos ejemplos con temas actuales: Dificultad económica del país y diversidad generacional, en el primero debemos comprender e ilustrar las consecuencias de las decisiones urgentes y encontrar opciones de eficiencia y sostenibilidad que la organización comprenda y ejecute; en el de diversidad, nuevamente con la perspectiva de socio y conciencia debemos incorporar necesidades y creencias de varias generaciones que extraigan lo mejor de cada una.

Chile

CARLOS ELBO

Presidente CERH



En términos generales nuestros países comparten muchos desafíos asociados a la creación y desarrollo de capital humano, esencialmente en educación para un mundo cada vez mas tecnológico e interconectado, el que a su vez exige personas más autónomas y educadas.

En ese sentido las empresas debemos aportar nuestro granito de arena fomentando la empleabilidad de nuestros colaboradores, expandiendo su mirada del mundo y dándole alas para que vuelen alto y agreguen valor a la sociedad.

Desde el punto de vista de la gestión de talentos en Chile, los desafíos están en la multiculturalidad, en un sentido amplio del concepto, que pasa por saber gestionar generaciones diferentes desde millenials a Baby Boomers a nacionalidades diferentes.

Está también el desafío de la inclusividad mirado desde culturas diferentes; Islámicos, Evangélicos, Católicos a capacidades diferentes; Down, Sordos, Parapléjicos hasta géneros diferentes, LGBT es una sigla que escucharemos cada vez mas.

Finalmente está el desafío de la tecnología y desde la gestión de personas debemos ser los primeros en empujar el uso de la tecnología pero debemos ser muy cuidadosos en no perder el toque humano en nuestras relaciones. Este a mi juicio es el desafío más trascendente.

Nunca olvidar que somos personas al servicio de personas.

República Dominicana

AMARILIS GARCÍA R.

Presidenta ADOARH



Los efectos de los incesantes y acelerados cambios del entorno externo impulsan una serie de variaciones a lo interno de las organizaciones; v.g. la tecnología incide en los sistemas de producción, procesos y los lugares de trabajo, los cambios demográficos generan organizaciones intergeneracional, con marcada presencia de los millennial y sus especiales demandas laborales, por solo anotar algunos.

Estos cambios plantean innumerables desafíos, con lo cual delimitar priorizar uno se hace difícil; sin embargo, visualizándolo como alas de una misma ave, entendemos que nuestro mayor desafío en el país, es lograr:

- Una gestión humana alineada a la estrategia de la organización con claro enfoque de negocios y de RSE.
- Un empresariado y sector gubernamental con mayor coherencia entre el discurso y la práctica.

Son elementos fundamentales para abordar los cambios y hacer competitiva la empresa sin desmedro de la calidad de vida de sus empleados; pues si bien se reconoce el talento humano como diferencial competitivo en las organizaciones y al área de gestión humana se le va reconociendo su importancia e incidencia en la productividad, no obstante persiste muy arraigada la percepción de ver al ser humano tan solo como recurso y al área de gestión humana como centro de costo más que inversión para el logro de los objetivos. Igualmente se observa, un rol reactivo del gestor humano, aún aferrado a los procesos y no a los resultados, con limitado olfato para percibir el entorno y hacer una lectura adecuada y actuar en consecuencias.

Costa Rica

RANDALL GONZALEZ

Presidente ACGRH



Costa Rica está siendo escogida cada vez más por empresas multinacionales fabricantes de dispositivos médicos y electrónicos de alta tecnología. Igualmente los centros de servicios regionales, están abriendo operaciones, principalmente aprovechando los esquemas impositivos que ofrecen los sistemas denominados Zonas Francas. Esto ha generado un repunte en la actividad relacionada con los procesos de reclutamiento, selección y retención del talento. Siendo el mercado costarricense oferente de profesionales de alto nivel en cuanto a su preparación académica y experiencia en esquemas corporativos, las compañías han tenido que emplearse a fondo, para retener al mejor talento. La retención está siendo enfocada no solamente con paquetes de compensación en dinero, sino que el componente del salario emocional, está jugando un papel importante. Existe un componente generacional, que cada vez valora más, la ecuación vida-trabajo. Uno de los desafíos principales de la Gestión Humana, es coadyuvar en la generación de esquemas eficientes que permitan solventar las necesidades de tiempo de calidad personal de los colaboradores, con el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La reinención de manera creativa, la innovación aplicada a los diferentes procesos, comienzan a ser temas necesarios.

Argentina

RAUL MASSARINI

Presidente ADRHA



La Argentina presenta muchos fenómenos de cambio en las modalidades de trabajo la mayoría de ellos coinciden con lo que ocurre a nivel regional, continental y mundial. Por ejemplo, entre varios, el desempleo juvenil, el trabajo informal, etc.

Resulta difícil identificar la prioridad de algunos de estos, se ha creído prudente establecer que probablemente, sino el más importante, uno de ellos, es el relativo al desajuste entre la demanda laboral y la oferta de mano de obra.

Efectivamente la falta de educación adecuada ya sea en los conocimientos (aptitudes) como en los comportamientos (actitudes -falta de contracción y de cultura del trabajo-) hacen que cuando se requiere cubrir puestos de laborales no existan postulantes o, existiendo, no cumplan con los requisitos del perfil buscado.

Todo esto tiene series implicancias, no sólo en los aspectos micro-empresariales sino también en los macro-sociales.

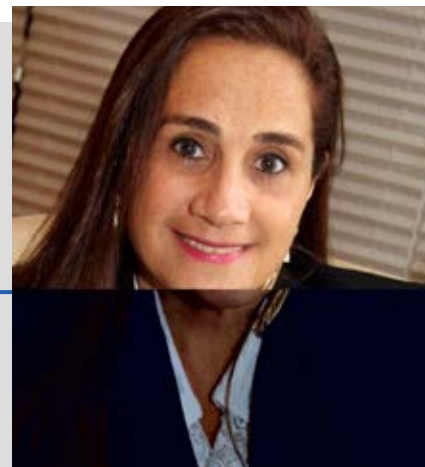
Es coincidente la opinión generalizada relativa a que el trabajo y el esfuerzo constituyen, si bien no el único, uno de los aspectos contribuyentes al desarrollo personal y a la disminución de la pobreza.

Las organizaciones empleadoras, sean públicas, privadas y/o ONGs tienen un papel si bien colaborativo, no menos importante, en la contribución a la mejora de la educación y esto hace tanto a sus finalidades específicas como a su responsabilidad social.

Brasil

ELAINE SAAD

Presidente ABRH



Após a mudança de presidente, o Brasil dá sinais de melhora econômica e política, entretanto, ainda sofre os duros efeitos da crise iniciada há cerca de três anos: atualmente, são quase 12 milhões de desempregados que se traduzem em grandes desafios na gestão de pessoas das empresas.

Para os funcionários que permaneceram no emprego, o cenário é de equipes mais enxutas, com muitos casos de acúmulos de funções e clima de insegurança e medo diante da possibilidade de novas demissões. Além de gerenciar essas questões, profissionais de RH e gestores de pessoas precisam administrar os cortes de investimentos feitos na área de Treinamento e Desenvolvimento.

As relações com os sindicatos dos trabalhadores, que, no período de economia aquecida estavam estabilizadas, voltaram à pauta, seja para a negociação de demissões seja para redução de jornada/salário. E isso com uma legislação trabalhista engessada há 70 anos.

Além disso, com o aumento das demissões houve, também, um aumento expressivo no número de processos na Justiça do Trabalho. A estimativa é de que até o final de 2016, o número de ações de trabalhadores supere em cerca de 13% o volume registrado em 2015.

Entretanto, com os sinais de melhora da economia e a promessa de reforma trabalhista no segundo semestre de 2017, a tendência é de que as empresas retomem fôlego para colocar os negócios nos trilhos e gerar novamente empregos.

Uruguay

DANIEL PAREDES

Presidente ADPUGH



Uruguay es un pequeño país de 3 millones de habitantes, ubicado entre Brasil y Argentina. Luego de una década de desarrollo constante en los indicadores económicos y sociales, el futuro inmediato muestra una serie de desafíos para continuar las vías de crecimiento y desarrollo. Entre los mayores desafíos vinculados a la Gestión Humana en ADPUGH visualizamos:

- La instalación de lo que nuestro Ministro de Trabajo, Ernesto Murro, ha denominado la “Cultura del Trabajo para el Desarrollo”, y que tiene que ver con el restablecimiento del trabajo como valor principal para la construcción de una sociedad integrada y con capacidad de fomentar convivencia, y como eje del crecimiento social y económico de las personas.
- La integración de los sistemas educativos con el mundo del trabajo, en particular a nivel secundario y técnico, y de instrumentos que fomenten puentes entre la finalización del proceso educativo y el inicio de la carrera laboral de nuestros jóvenes.
- La consolidación y actualización del modelo tripartito de relaciones laborales, con una tradición institucional de más de 70 años en el país, que logre articular por la vía de la negociación colectiva los procesos laborales con paz social.
- La integración generacional en nuestras empresas, y el adecuado uso de las tecnologías y redes sociales para generar espacios dinámicos y con sentido en la comunicación interna, la integración y el compromiso en nuestras organizaciones.

Desde ADPUGH, que hace 44 años nuclea a los Profesionales de Gestión Humana del Uruguay, aspiramos a contribuir al logro de estos desafíos para el mejor desarrollo del país y su gente.

DIRECTORIO DE ASOCIACIONES MIEMBROS FIDAGH



Presidente: Raúl Massarini | www.adrha.org.ar/



Presidente: Carina Rivero | www.asobogh.com/



Presidente: Elaine Saad | www.abrhbrasil.org.br/cms/



Presidente: Carlos Elbo



Presidente: Iván Arenas | www.acripnacional.org/



Presidente: Randall Gonzalez | www.acgrh.net/



Presidente: Amarilis García | www.adoarh.org/



Presidente: Yaroslav Vlasak | www.adghe.com/



Presidente: Juan Pablo Fajardo | www.agh.gt/



Presidente: Karla Parrales | www.aerhnic.org/



Presidente: Cristian Ramos | www.anrehpanama.org/



Presidente: Miriam Cañete de Ginzo | www.aparh.com/



Presidente: Néstor Astete | www.aperhu.pe/



Presidente: Daniel Paredes | www.adpugh.org.uy/



Presidente: Judith Gonzalez | www.avgh.org.ve/

“La autoridad no te faculta a la perversidad, los privilegios fuera de la ley, caminar por encima de los subalternos y en fin, actuar como si estuvieras embadurnado de cera y todo te resbalara. Para ser autoridad en cualquiera que sea la rama, localidad o posición, debes cumplir las metas, ser defensor de las normas, estar aferrado a la ética, respetar a los colaboradores, clientes y demás involucrados, además de asegurar la mayor participación en todas las acciones que emprendas. De lo contrario, tendrás el nombramiento; pero tú ejercicio será un verdadero desbarajuste”.

Eladio Uribe



Somos el primer ente certificador en desarrollo organizacional con cobertura Latinoamericana.

Especializados en desarrollo organizacional, transformación cultural, gestión del cambio, liderazgo, ventas, habilidades gerenciales, alineación de equipos y formación y desarrollo de las principales competencias organizacionales y específicas.

Mediante soluciones de consultoría, certificaciones internacionales, facilitación e integración de tecnologías de medición en tiempo real, logramos que los cambios ocurran al interior de las organizaciones.

Change Americas en 19 años de experiencia ha efectuado más de 1.800 proyectos en los cuales se han impactado a más de 400 mil personas y más de 500 clientes en Latinoamérica.

Cada una de las certificaciones de Change Americas está avalada académicamente por entes internacionales.

changeamericas.com

comercial@changeamericas.com

 (+57) 313 8105847

 /ChangeAmericas

 /Change Americas

 /ChangeAmericas

Colombia 

Panamá 

Ecuador 

República Dominicana 

Guatemala 