

LA GESTIÓN HUMANA EN LA ERA DIGITAL





WFPMA
World Federation of People
Management Associations

Congreso Mundial 2018 de la WFPMA

June 17 – 20, 2018 • Chicago, IL, USA

El Congreso Mundial 2018 de la WFPMA se llevará a cabo conjuntamente con la Conferencia y Exposición Anual de SHRM (Society for Human Resource Management) en Chicago, IL, EE.UU., del 17 al 20 de junio de 2018.



PONENTES MAGISTRALES CONFIRMADOS:

MALALA YOUSAFZAI
Premio Nobel de la Paz



ADAM GRANT
NY Times, autor y profesor de mayor venta,
Escuela de Negocios Wharton de la Universidad
de Pensilvania

¡REGÍSTRATE AHORA!

Utilice el código promocional **WORLDCONGRESS18** para registrarse en línea a una tarifa reducida de **USD \$ 1,215**, así como acceso a la Conferencia y Exposición Anual de SHRM.

Para más información contacte a: wfpma.secretariat@shrm.org
| annual.shrm.org/wfpma-world-congress-2018

Directores Editoriales:

Yleana Corredor
Vicepresidente Área Andina
Eladio Uribe
Presidente del Consejo Consultivo

Gerente Editorial:

Emilse Plata
Directora Ejecutiva AVGH

Comité Editorial:

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

Revisión:

Yleana Corredor, Eladio Uribe

Colaboradores:

Hugo Urdaneta, Virginio Gallardo, Sergio Méndez,
Adriana de Souza, Sebastian Foldvary, Darlene
Damm, Edwin Campos, Analia Magdalena,
Carina Rivero, Elaine Saad, Denisse Goldfarb,
Iván Arenas, Randall Gonzalez, Carlos Hahn
K. Gabriel Castellanos, Karla Parrales, David
Cabrera, Silvia Fretes Carmagnola, Bernardo
Sambra, Amarilis García, Virginia Maruri,
Marielena Alvarado.

Diseño Grafico:

Itmedia

Distribución:

FIDAGH Federación Interamericana de
Asociaciones 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

Afiliada a:



WFPMA

Sumario

Editorial

06

Leyla Nascimento

Directorio Ejecutivo de FIDAGH
2017-2019

07

Imagina más

Yleana Corredor

Recursos humanos digital, o cuando el destino
nos alcance

10

Hugo Urdaneta Fonseca

4 pasos para que RRHH sea el motor de la
transformación digital

16

Virginio Gallardo

La Transformación Digital, la Robotización del
Trabajo y las futuras generaciones

20

Sergio Méndez

Nativos digitales en el comando, el mundo
no será más el mismo

26

Adriana de Souza

38

La gestión diferenciada de los
Recursos Humanos en la Era Cognitiva

Sebastián Foldvary

40

Si las máquinas se quedan con el
trabajo, pueden crear más las empresas

Darlene Damm

46

La liberación exponencial de la Gestion
Humana por medio de la Tecnologia

Edwin Campos

50

Avances tecnológicos y recursos humanos

Hugo D. Ojeda

64

Hablan las asociaciones miembros

78

Noticias FIDAGH

94

Directorio de Asociaciones Miembros

95

Reflexión

Eladio Uribe

Editorial

Con mucho orgullo, cerramos nuestro mandato de la Dirección Ejecutiva y Consejo Consultivo 2015-2017, en Montevideo, Uruguay, dentro del Congreso Interamericano de Gestión Humana (CIGEH) que contó con la organización y apoyo de la Asociación de Profesionales Uruguayos en Gestión Humana (ADPUGH). Sobre nuestra gestión podemos destacar algunos puntos que consideramos los pilares del trabajo denominado Planificación Estratégica FIDAGH 2020, elaborado en 2014 en el período que nos precedió, liderado por la Pasada Presidenta Jeannette Karamañites. Promovimos una mayor interacción con las asociaciones nacionales de los 15 países afiliados cuando tuvimos participación activa en sus eventos y actividades. Los medios sociales se intensificaron en la disseminación de prácticas y conocimientos generados en los contextos de esos países que integran nuestra Federación. Impulsamos el Boletín Digital - Conexión FIDAGH- que envía noticias mensuales de las actividades académicas, sociales y estudios realizados por las Asociaciones. Promovimos una mayor expansión de FIDAGH dando una visibilidad mayor de la amplitud de nuestra Federación. Cuidamos la expansión geográfica de nuestra federación y estamos en contacto con las asociaciones de Cuba, El Salvador y Honduras.

Con el especial apoyo de la Asociación Venezolana de Gestión Humana (AVGH), creamos la Revista Talentum Latam que se distribuye a la comunidad de gestión humana que se relaciona con las Asociaciones Nacionales miembros de FIDAGH, así como para otras Asociaciones mundiales. El objetivo es dar a conocer la fuerza y el valor de las acciones de Recursos Humanos de nuestro continente latinoamericano.

En Río de Janeiro, Brasil, en las instalaciones

de la Fundación Dom Cabral realizamos el Foro Talentum Latam que fue un encuentro de Ejecutivos de RH de nuestro Continente donde contamos con la exposición de casos como L'Oreal Brasil, Danone Argentina, Arifa Panamá, Bradesco Brasil, Sanitas Venezuela, entre otros. En esta ocasión también pudimos promover la interacción y confraternización de los miembros del Board de la World Federation of People Management Associations (WFPMA) con los miembros del Consejo Consultivo, Directorio Ejecutivo y Presidentes de las Asociaciones Nacionales miembro de FIDAGH.

Mucho nos dedicamos a aumentar nuestra representatividad en el escenario mundial. Tenemos una participación activa en la World Federation People of Management Associations (WFPMA) como miembro del Board, ocupando la Secretaría General, que es un cargo similar al de una Vicepresidencia. Actuamos en todas las reuniones del GSC 20 - Global Study Committee, grupo que reúne a asociaciones nacionales de diferentes países para estudiar escenarios y tendencias mundiales. Este grupo fue creado por ABRH Brasil en 2014 para ser adoptado y organizado por la WFPMA y recibió el sello de FIDAGH.

El convenio firmado con la OISS - Organización Iberoamericana de Seguridad Social fue otra importante iniciativa para acciones conjuntas de disseminación de la importancia de la Seguridad Social para la productividad y el empleo. Firmamos con la Universidad Politécnica de Barcelona un acuerdo para actividades de transferencia de conocimientos y experiencias de mejora de la innovación empresarial. Celebramos con la OIT a través del CINTERFOR un acuerdo de cooperación para la realización de un plan de formación continua de gestión y desarrollo del talento humano y consolidación del trabajo decente.

Estas fueron algunas de nuestras acciones en ese período de gestión y en esta oportunidad ratifico los agradecimientos al Consejo Consultivo y Directorio Ejecutivo y deseo a la nueva gestión liderada por el colega y Presidente Iván Arenas, muchos éxitos.

¡Buena lectura!

Leyla Nascimento

Presidenta 2015-2017
FIDAGH - Federación
Interamericana de
Asociaciones de
Gestión Humana

leyla.nascimento@abrhbrasil.org.br



DIRECTORIO EJECUTIVO DE FIDAGH 2017-2019

 	Presidente: Iván Arenas
 	Primer Vicepresidente: Raúl Massarini
 	Vicepresidente Area Andina: Yleana Corredor
 	Vicepresidente Area Sur: Elaine Saad
 	Vicepresidente Area Centro Caribe: Lisellotte Ortega
 	Past President: Leyla Nascimento
 	Presidente Consejo Consultivo: Fernando Ariceta
 	Secretario Tesorero: Cassio Mattos
 	Secretaria Ejecutiva Permanente: Emilse Bolaño Escobar
 	Director del CIGEH: Eloisa Diegues
 	Director de Producto y Tecnología: David Cabrera
 	Director de Relaciones Institucionales y Alianzas: Aida Josefina Troncoso
 	Director de Relaciones Laborales: Randall González
 	Director de Investigaciones: Nestor Astete

Imagina MÁS

Estamos viviendo en la era digital, es un momento en la vida de los seres humanos donde la tecnología y la información se constituyen en una herramienta poderosa para el desarrollo de la sociedad moderna.



Autor: Yleana Corredor

Vicepresidente Área Andina FIDAGH
yleana.corredor@avgh.org.ve



Cada día miles de empresas incorporan nuevas tecnologías capaces de realizar múltiples tareas y que en apenas pocos años han venido sustituyendo numerosos puestos de trabajo. Esto es una realidad que nos impone el reto de adaptar las necesidades del talento humano para poder navegar en esta nueva ola que afecta la concepción natural de la búsqueda de empleo y por su puesto a la capacitación y retención del talento. Pero qué pasa si por un momento imaginamos que miles de bases de datos de perfiles requeridos por diversas empresas pueden ser consolidados y categorizados, qué pasa si esta necesidad se conecta con los centros de formación (Universidades, tecnológicos, escuelas técnicas, entre otros), qué pasa si a su vez estas necesidades de talento se cruzan con las estrategia en materia económica, social y productiva de los gobiernos del mundo, qué pasa si logramos realizar esta interconexión y que tuviésemos la capacidad de adelantarnos a lo que

viene, a lo que podría ser el futuro de las empresas en el corto y mediano plazo. La respuesta probablemente sería que estaríamos listos para enfrentar los cambios impulsados por la era digital, quizás porque tendríamos la gente correcta para cada requerimiento, y además estaríamos colaborando en el desarrollo y la preparación de personas que tendrían la capacidad de vivir en un mundo de constate cambio, que requiere de gente dispuesta a capturar nuevas oportunidades. Todo lo antes descrito puede parecer imposible, pero nos corresponde a nosotros, los que trabajamos en talento humano, la responsabilidad de hacer ver todas las posibles conexiones e implicaciones del uso de la información a favor de la gran aventura humana como lo es crecer, desarrollarse y prosperar, es por esto que hemos querido dedicar esta edición de la Revista Talemton a los retos que tiene la Gestión Humana en La Era Digital.

RECURSOS HUMANOS DIGITAL

○ CUANDO EL DESTINO NOS ALCANCE

En términos de revoluciones industriales, los expertos manifiestan que estamos en los albores de la cuarta revolución industrial. La primera revolución industrial comenzó con el poder de los motores movidos por la fuerza del vapor, empezó en este momento la era de las grandes máquinas.

La segunda revolución industrial hace su aparición gracias al uso de la electricidad, fuerza que comienza a impulsar toda clase de maquinaria, sustituyendo la vieja a vapor, e incorporando miles de nuevas máquinas operadas por la nueva energía eléctrica, lo cual permitió la producción masiva, y el inicio del capitalismo que hoy conocemos.

La tercera revolución se presenta con la aparición de la electrónica y la informática, nuevos equipos aparecen, que no era posible desarrollar con la fuerza del vapor, ni de la electricidad por sí sola, pasamos de la era analógica a lo digital, el impulso de las telecomunicaciones, más lo digital y la informática nos hizo que la tecnología estuviera al alcance de todos a precios accesibles. Pero a pesar de lo maravilloso que nos trajo la tercera revolución industrial, la cuarta revolución industrial está aquí, la misma se caracteriza por la inteligencia artificial, la robótica, la bio y nano tecnología, el internet de las cosas, etcétera.



Autor: Hugo Urdaneta Fonseca

Consultor en Cambio Organizacional, Coach, Especialista en Recursos Humanos y Relaciones Laborales.
hugo@huconsulting.net

CÓMO IMPACTARÁ EL MUNDO DE LOS RECURSOS HUMANOS LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Así como la llegada de la computadora y la internet cambió dramáticamente el mundo organizacional, esta nueva era seguro que lo hará también.

Todavía recuerdo en la década de los 80's y parte de los 90's cuando las grandes y medianas empresas tenían centros de tipeado, en donde un grupo de secretarías con máquinas de escribir, se encargaban de forma centralizada de mecanografiar todos los documentos de la empresa. Se pueden imaginar el enorme problema de confidencialidad y cuellos de botella que se presentaban.

En esas mismas décadas, cuando no estaban presentes en forma masiva los pc, existían monitores y teclados conectados a un procesador central, y cuando se requería procesar e imprimir algún informe o trabajo, había que enviarlo a un centro de cómputo e impresión centralizado, el uso masivo

de la pc acabó con esta dictadura y chantaje que el equipo de sistemas le aplicaba al resto de la organización.

Probablemente cuando un millennial lea estas anécdotas no lo pueda entender, por parecerle inverosímil en estos tiempos que esas cosas hubiesen pasado en algún momento,

Y todos estos cambios generaron nuevas estructuras organizacionales, nuevos cargos, otros desaparecieron, otros fueron rediseñados, la estructura de poder cambió, y con ella una nueva cultura emergió, en fin, lo que hoy es normal es su momento fue disruptor.

Lo que sí es innegable es que la cuarta revolución industrial traerá tanto o más cambios al mundo organizacional y de recursos humanos, como en su momento lo trajo la computadora personal y el internet.



EL DESPLAZAMIENTO DEL CAPITAL HUMANO

El primer gran impacto que se avecina es la enorme cantidad de trabajos repetitivos y rutinarios que desplazará la robótica, y no estamos hablando de ciencia ficción, ya en muchas industrias los robots hacen el trabajo que antes hacían personas, y cuando hablamos de robots no nos estamos refiriendo solamente a androides parecidos a los de la guerra de las galaxias, no, un software que se encargue de la selección de personal, de una manera más económica, rápida y objetiva es una máquina con un software que suplanta el trabajo de un profesional de recursos humanos.

Y hagámonos la pregunta, de qué impacto tendrá este desempleo en las relaciones laborales, en la sociedad, sin duda será importante, pero la pregunta más importante es, qué debemos hacer desde ya para minimizar ese impacto. Un potencial error sería, tratar de proteger el empleo por vías jurídicas, lo cual agravaría el problema, ya que al proteger al empleado lo estás incapacitando para que desarrolle competencias para sobrevivir laboralmente en esta nueva realidad.

A través del HR Analytics, cada vez más se está trabajando con los datos masivos que se generan en la empresa, pero que muchas veces no se recopilan, ni se procesan adecuadamente, para poder predecir los comportamientos exitosos para el negocio. Estamos pasando de la era de la estadística descriptiva a la predictiva, que es la que genera valor al negocio.

Ya a través del análisis de datos se están dando casos, por ejemplo, de estudiar los vendedores más exitosos en una organización, para determinar, cómo piensan, qué sienten, y qué han hecho en su vida, cómo resuelven los problemas, entre otras variables. De esa manera se han descubierto patrones comunes que permiten predecir con bastante certeza, en el proceso de selección su éxito futuro, esto ha implicado varios millones de dólares de ingresos adicionales en ventas, producto de una buena selección, la cual se facilita y es posible gracias a la ayuda de robots que analizan datos masivos de los candidatos. Definitivamente una de las áreas de mayor impacto será en el área de captación y selección de talentos.

EL APRENDIZAJE Y LA CAPACITACIÓN SERÁ OTRA COSA

Hoy en día el aprendizaje es tradicional, una carrera, una maestría un diplomado etcétera, son estudios importantes que nos dan una visión general de las cosas del negocio. Muchas veces el objetivo no es tanto aprender, sino lograr un título que nos abulte el currículo para el logro de una mejor posición en la empresa. Pero estamos entrando en una era de cambios acelerados y profundos, en donde reconvertirse será vital, no sobrevivirá el más fuerte, sino el que tenga mayor capacidad de adaptación, y en este proceso el aprendizaje a nivel micro será vital. Habrá que estar en constante aprendizaje, de pedazos de conocimiento, que no se adquieren en una maestría, tendremos que aprender nuevos softwares, nuevas aplicaciones, usar nuevos dispositivos inteligentes, a interactuar con la gente de una manera distinta, el manejo de la parte humana será clave para evitar la deshumanización del trabajo.

La capacitación ya no será principalmente formal en un aula de clases, deberá ser online, dinámica, cada quien aprendiendo lo que necesite, más personalizada, pero con un objetivo y foco en el grupo y equipo. El ejemplo de personas de la tercera edad que se las ven difícil cuando les toca realizar trámites financieros a través de la banca online, eso lo vamos a vivir en las organizaciones porque con la mejora en las expectativas de vida, se habla que las personas en promedio trabajaran hasta los 70 años. Y cómo va a manejar recursos humanos los temas de cambios, aprendizaje y capacitación y de convivencia de trabajadores en sus 20, 30,40,50,60 y 70 años, estamos hablando de algo así como 6 generaciones, un tremendo reto. La capacitación debe dejar de ser vista como sola responsabilidad de la empresa, sino como un proceso de supervivencia personal.

ESTRUCTURAS Y CARGOS

Las estructuras organizacionales tradicionales solo serán cuadros pegados en la pared, o para el anuario de la empresa, la necesidad de respuestas rápidas y cambiantes, hará que se trabaje en proyectos y equipos multidisciplinarios. Tradicionalmente la gente percibe las estructuras y cargos como muros protectores, para no salir de la zona de costumbre y seguridad, y en algunos casos legislaciones laborales arcaicas que limitan el llamado multitasking, estamos hablando más de crecimiento horizontal que vertical.

Estos esquemas menos formales de estructuras organizativas, más parecidas a redes que a cajitas en forma de pirámide, más responsabilidades de cargos sin funciones claramente definidas y delimitadas, presentan retos a la hora

de evaluar la actuación del colaborador, si se hace de forma individual, grupal o mixto, y más se complica a la hora de la administración de la compensación.

Y no hablemos de la interacción de funciones y cargos entre humanos y robots, imaginemos un caso en donde los transportistas son guiados por satélites y robots, más que un supervisor humano que los controle y los dirige, es una máquina, la relación tradicional supervisor supervisado será muy diferente.

En cuanto a la valoración de cargos, y con ello la compensación, los futurólogos de la gerencia estiman que la brecha entre los cargos más complejos y los de menos complejidad se hará más grande, otro reto más para la gente de recursos humanos.



COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Si la empresa no garantiza estabilidad, y además las redes permiten crear múltiples fuentes de ingresos usando la tecnología, el tema de lograr compromiso de los trabajadores hacia la empresa se convierte en un enorme reto, la empresa que lo logre tendrá una ventaja competitiva enorme.

Por otro lado, los business intelligence software (software de inteligencia de negocios) estarán orientados a medir con más detalle los procesos y resultados, lo que permitirá medir el aporte individual y grupal y poder conocer quién aporta valor y quién no. Solo para que tengamos una idea, la industria de software y tecnología de recursos humanos, recibió una inversión de más de 2 billones de dólares en 2015, de acuerdo a CB Insights Research.

Para concluir, este artículo solo pretende iniciar una línea de análisis sobre el futuro a corto y mediano plazo de la función de recursos humanos y de la gestión del talento humano en general, apenas este análisis comienza, y todo futuro como tal tiende a ser incierto.

Y debemos sacarnos de la mente la creencia que los cargos que crecerán serán solo los tecnológicos, como claramente lo indica Josh Bersin, experto en tecnología y su impacto en recursos humanos, "Muchas de las tendencias, muestran que el futuro del trabajo será más humano, y menos rutinario. Todos los trabajos que crecerán en valor, serán los relacionados con las necesidades humanas."

4 pasos para que RRHH sea el motor de la transformación digital



Autor: Virginio Gallardo

Director de Humannova España y Latinoamérica
 Consultor Asociado ADGHE
 vgallardo@humannova.com

La transformación digital es para la mayoría de los sectores una promesa de cambios disruptivos y de nuevos modelos de negocios sin precedentes. Pero, cuando las empresas tratan de concretar “el impacto del cambio” a mediano plazo la ausencia de claridad es lo más frecuente ¿Cómo se puede hacer planes frente a cambios cuya concreción se desconoce?

Efectivamente, la transformación digital es una aceleración del cambio de tecnologías emergentes digitales cuyas combinaciones son difíciles de predecir pero que provocarán cambios substanciales e imprevistos en productos, procesos y sistemas de gestión que,

a su vez, provocan veloces cambios imprevisibles en el sistema competitivo empresarial. Por tanto, la estrategia no puede ser otra que acelerar la capacidad de cambio de las organizaciones para hacerlas más rápidas.

El cambio de organizaciones funcionales-burocráticas a organizaciones en red que vigilan y analizan su entorno para generar hipercreatividad que maximiza la inteligencia colectiva de toda la organización y el aprendizaje organizativo es la única estrategia para imprimir velocidad a la innovación. Supone crear una nueva organización con una nueva cultura que maximiza la gestión del talento en red.

¿Qué debería hacer RRHH para llevar a la práctica esta revolución organizativa?



Cuatro pasos para conseguir una organización:

1 Cambie el liderazgo o los líderes: se requieren líderes transformadores digitales

Los impulsores de la transformación no solamente tienen que entender la naturaleza de lo digital, pues son los drivers del cambio, si no que son los responsables de crear un nuevo tipo de organización más ágil, más flexible y más rápida en adecuarse al entorno. RRHH debe asegurarse que la principal característica de los líderes sea su capacidad de transformar la organización.

2 Alinee la cultura organizativa, cambie los sistemas de gestión y RRHH

Se deben cambiar todos los procesos de RRHH desde quién se contrata, qué se evalúa, a quién se promociona y qué se considera un excelente desempeño. Se deben cambiar los entornos, herramientas y condiciones de trabajo dotando a los nuevos trabajadores –social networkers knowmads– de la máxima flexibilidad y capacidad de colaboración y conectividad en una organización que aprende más rápido.

3 Crea una estructura organizativa dual: la red que potencia la innovación

Junto a una estructura organizativa más tradicional debemos crear una estructura organizativa mediante comunidades en red que acelera la innovación. La única forma de innovar, más y mejor, no solo consiste en multiplicar los recursos (tiempo de personas e inversión) multiplicando las iniciativas de innovación digital, sino también en crear estructuras organizativas en red que RRHH debe asegurar que trabajan de forma óptima: selección personas/ roles, objetivos, desempeño, formación, dinamización...

4 Acelere el proceso de aprendizaje colectivo, conecte el talento

Si la digitalización la podemos considerar un fenómeno que dificulta el adaptarse al entorno, esto último lo podemos considerar un proceso de aprendizaje organizativo. El aprendizaje organizativo comienza por asegurar que las personas de la organización compartan con eficiencia la información relevante y el conocimiento tácito. Desde RRHH debemos crear entornos de conversaciones en red que multipliquen el aprendizaje.

RRHH motor del cambio cultural que exige la innovación

El protagonismo de los profesionales de RRHH en el proceso de transformación convierte a este tipo de funciones en estratégicas para poder asumir con éxito el cambio cultural. No obstante, cómo el resto de las funciones de la empresa, RRHH debe hacer su propia transformación y la debe hacer rápido.

RRHH debe reinventarse, debe incorporar nuevos profesionales más digitales, debe revisar sus antiguos procesos y crear nuevos que favorezcan la conectividad del talento en red y poner su foco en los procesos de inteligencia colectiva que aceleran la innovación. Un cambio demasiado disruptivo para muchos profesionales.

Llegar tarde al proceso de transformación digital significa no llegar. RRHH tiene una enorme responsabilidad en la aceleración del proceso de transformación digital, una de las claves de éxito.

Una nueva tríada del cambio

para los que dirigen Gestión Humana:

La Transformación Digital, la Robotización del Trabajo y las futuras generaciones

“Creemos que si los hombres tienen el talento de inventar nuevas máquinas que dejan a los hombres sin trabajo, tienen el talento de poner a esos hombres de nuevo a trabajar”.

John F. Kennedy

Pensar en las palabras de Kennedy de hace más de cuatro décadas, solo nos confirman que los humanos tenemos el talento y potencial para crear, innovar y adaptar nuestra manera de pensar y la forma de enfrentar los cambios generados por la misma evolución. De esta cuenta tanto humanos como organizaciones (organismos conformados por humanos) tenemos la capacidad de aprender y re-aprender, de reinventarnos y transformarnos.

Estamos ante un inminente proceso de cambio evolutivo sin marcha atrás, el cuál nos predice que el futuro de la sociedad y las generaciones cambiarán de manera radical la forma en que nos organizamos, nos relacionamos y nos comunicamos. Las organizaciones lo

tienen claro: Evolucionan y se transforman o serán parte de la historia que contarán las actuales y futuras generaciones.

Si hablamos de Humanos en una organización, el Director de Gestión Humana también lo debería tener claro: Evoluciona y se transforma o también correrá la misma suerte.

Como si fuera poco, adicionalmente a los cambios que día a día tienen los responsables de la Gestión Humana como las políticas, la estructura, los sistemas salariales, los planes de carrera etc., que dicho y sea de paso son cambios de su gestión del día a día, hoy también tienen que liderar cambios importantes y que tienen que ver con la continuidad y sostenibilidad del negocio.



Autor: Sergio Méndez

International Speaker
Director General de Panamerican Business School
smendez@pbs.com.gtr

Como resultado de la evolución en la sociedad, hoy convergen de manera simultánea tres grandes desafíos para las organizaciones los cuales parte de la responsabilidad de llevarlos a buen puerto, dependen de la labor del Director de Gestión Humana. Estos son:

1 Liderar los cambios de la transformación digital y la robotización del trabajo:

El primer trillonario del mundo surgirá del sector de la inteligencia artificial (Marc Cuban)

Pareciera ciencia ficción ver a un Director de Gestión Humana liderando estos procesos, pero en realidad no tiene opción alguna, se trata posiblemente de uno de los mayores desafíos para su carrera profesional y pondrá a prueba sus conocimientos y habilidades para lograrlo. Lamentablemente, ni las Universidades ni las escuelas de negocios se dieron cuenta de la necesidad de formar en competencias digitales y de transformación a los que dirigen los procesos de gestión humana en las organizaciones.

¿Ahora, como entender la transformación digital y la era de la robotización? Para ello es necesario partir de las tres rutas de evolución que originaron esta revolución:

La primera es la ERA DE LA CIENCIA DE LOS DATOS.

¿Los Datos?, en efecto, lo que fue para la economía del siglo pasado el petróleo, para la economía digital el nuevo petróleo es la explotación de los datos. Tan es así que dentro de las “Sexiest Careers” de Estados Unidos aparecen las carreras de Científico de Datos como la primera y la de Cybersecurity y Seguridad de los Datos (La profesión de “quién cuida los datos”) como la segunda.

En septiembre de este año, la empresa Statista, publica que 4 de las 5 empresas que hace 10 años ocupaban las mejores posiciones en ingresos (Exxon, Shell, PetroChina, General Electric) hoy han sido remplazadas por empresas tecnológicas que gobiernan los datos (Apple, Alphabet, Microsoft, Facebook y Amazon). Es tan importante esta nueva Carrera por los datos, que Gestión Humana debe estar inmersa en desarrollar competencias de Gestión de datos en todos los niveles de la organización.

La segunda es la ERA DE LA NEUROCIENCIA.

Nunca antes se ha invertido tanto en el estudio del cerebro, como en los últimos 10 años, de hecho, estamos en la década del cerebro. Los países y las empresas corren por descubrir lo desconocido, buscando dominar uno de los misterios que no se han podido resolver en los últimos 5,000 años;

el misterio de la mente. Día a día se hacen tantos descubrimientos que la tecnología puede hoy precisar a través de reconocimiento facial obtener información de las emociones, la personalidad y las intenciones de los trabajadores.

La tercera es la ERA DIGITAL

La revolución digital ha permitido que la ciencia de los datos y la neurociencia puedan expandirse como ninguna era lo ha logrado desde la historia de la humanidad. La integración de este conocimiento ha terminado por consolidar los avances y estudios de la Inteligencia Artificial (IA), Internet en las Cosas (IoT), la Robotización y Automatización del trabajo (RPA). Todo lo anterior ha desencadenado el Nuevo ecosistema de donde se están diseñando las nuevas smartcities y las smartfactories, por mencionar una de sus formas.

Algunos datos, para entender de qué estamos hablando:

Todas las industrias serán afectadas por la transformación digital y la robotización.

- El robot Sewbot de Adidas, es capaz de producir una camiseta en tan solo 22 segundos. El costo en China es de 0.22 USD Centavos mientras que el Sewbot la produce en 0.05 USD Centavos.
- El Ejecutivo detrás de Pizza Hut y KFC confirma que los robots podrían reemplazar a los trabajadores de comida rápida en el 2025.
- Los Guardias de seguridad podrían ser sustituidos por robots con visión térmica 360 grados y con reconocimiento facial.
- El 18 de marzo de este año, se inaugura el primer hotel atendido por Robots.
- Amazon tiene más de 45,000 robots en sus almacenes.
- Foxconn el fabricante chino del Iphone, planea sustituir a un millón de empleados por robots.

Bueno, y podemos listar miles de ejemplos de los avances de la transformación digital y la robotización, lo que si es cierto es que el futuro de la gestión humana no solo involucra humanos, también robots, cobots (robots trabajando con humanos) y hasta chatbots.

Reflexión para el Director de Gestión Humana:

¿Estoy dominando el nuevo lenguaje de negocios para poder ser parte de las conversaciones del diseño del futuro de la organización?



2 Liderar los cambios de modelos de negocio (Disrupted Business Model)

“El que menos sabe que vive en el agua es el propio pez” (anónimo pero cierto), muchas veces necesitamos salir de la caja para saber lo que está sucediendo en la era digital.

El CEO de Daimler Benz (Mercedes Benz) al ser entrevistado por el Dr. Robert M. Goldman, declaró lo siguiente: “Nuestros competidores ya no son otros fabricantes de vehículos, sino Google, Tesla, Amazon y Apple”. En esta nueva sociedad del trabajo, a la que pertenecemos cuatro generaciones, nada debería de sorprendernos. Por primera vez en el

2015 Walmart fue superada en ventas por Alibaba (por volumen anual bruto en ventas) y esto no es un cuento chino, se trata de uno de los modelos de negocios de la nueva economía digital.

Bajo los nuevos modelos de negocios se han filtrado los avances de la ciencia y la tecnología. No hay sector que vaya a salir libre de la nueva era digital. Estamos pasando de los modelos de negocios basados en ingresos lineales a los modelos de negocios de ingresos exponenciales. Es tan simple como ello.

Con fecha 31 de octubre del año en curso, un día después de estar escribiendo el presente artículo, el Diario El Economista de España publica una nota cuyo titular describe: “La profesión de banquero, podría tener los días contados, se necesita menos gente”. Un total de 48,000 sucursales se han cerrado desde 2008, pero de este total 9,100 se cerraron en el 2016. La misma suerte le tocó a ToysRUs el gigante del juguete al no haber entendido los nuevos modelos

disruptivos; el 19 de septiembre de este año (2017) comunicó que cerrará 1,600 tiendas, pero el problema no es solo para una empresa, estamos hablando de sectores completos como la llamada “Montaña Rusa del sector de juguetes” donde hoy los CEO’s de Mattel, Hasbro y Lego al igual que ToysRUs tratan de adaptarse y transformarse. Desde mi perspectiva tarde, pero algunos de ellos lo lograrán.

Reflexión para el Director de Gestión Humana:

¿Cuáles serán las próximas tecnologías que afectarán nuestro modelo de negocio actual? Y ¿Con qué velocidad se está moviendo Gestión Humana para generar procesos de innovación a lo interno de la organización? Pues, como lo dice uno de mis mentores en innovación, Anuor Aguilar “Dejar de INNOVAR es lo más cercano a dejar de RESPIRAR. Puedes hacerlo por un corto tiempo, después de eso desapareces”.



3 Liderar los cambios inter-generacionales:

Hoy hasta cuatro generaciones relacionándose y comunicándose con distintos modelos de liderazgo, distintas motivaciones, códigos y valores, vaya reto de poder diseñar modelos y sistemas aprovechando lo mejor de cada generación.

Si algo han logrado estas últimas generaciones, es una revolución total de la manera de hacer negocios. Han logrado romper las reglas e ir en contra de las estructuras empresariales establecidas. Tan solo hace cuatro años (abril del 2,013) el CEO de Blackberry anunciaba la salida del Nuevo modelo Q10 pronosticando venderles a los 70 millones de usuarios que usaban el BB Chat. Sin embargo, BB no entendió el Mercado, obligaban a los usuarios a utilizar un PIN para poder conectarse.

Un visionario llamado Jan Koum, crea una aplicación llamada WHATSAPP, y la democratiza (les da acceso a todos) y esto cambio la historia de estas dos empresas. Todos sabemos el final. La misma historia la contaron BlockBuster y Netflix, siendo decenas de ejemplos que hoy podemos contar como resultado de no entender los cambios generacionales.

Por cierto; hoy las nuevas generaciones admiran y tienen sus propios líderes (Elion Musk de Tesla, Mark Zuckenberk de Facebook, Kevin Systrom de Instagram, entre algunos). Jack Welch considerado el CEO del siglo hace varios años, no forma parte de esta lista y me atrevo a pensar que algunos líderes de las nuevas generaciones ni siguen sus teorías.

Reflexión para el Director de Gestión Humana:

¿Qué tanto estamos escuchando a las nuevas generaciones?. Ellos hoy mismo están construyendo su futuro, nosotros podemos ser protagonistas o víctimas, depende de nosotros. De algo estoy totalmente claro, **NO PODEMOS LLEVAR A NADIE AL FUTURO, SI SEGUIMOS PENSANDO EN EL PASADO.**

NATIVOS DIGITALES EN EL COMANDO

EL MUNDO NO SERA MAS EL MISMO



Autor: Adriana de Souza

Adriana De Sousa
Gerente General P.A. & Partners
adriana@pa-partners.com

Vivimos en un mundo global, digital e incierto. Los cambios que estamos presenciando son profundos e irreversibles. Bob Johansen del Instituto para el Futuro popularizó en el 2009 el término "ViCA " para describir el mundo como volátil, incierto, complejo y ambiguo. DDI, desarrollo una investigación con más de 13.000 líderes de 2031 organizaciones a lo largo de 48 países y constató que solamente el 27 por ciento se siente preparado para los cambios y aún menos (9%) está listo para actuar en relación a los desafíos con el capital humano: retener y desarrollar talentos, manejar la complejidad, liderar el cambio, liderar con integridad, mentalidad emprendedora.

El índice ViCA (en inglés: VUCA índice) contempla las siguiente cuatro áreas claves:

1. Anticipar y reaccionar rápidamente a los cambios
2. Actuar de manera decisiva siempre que la dirección no esté clara y cierta
3. Navegar a través de la complejidad, caos y confusión
4. Mantener la efectividad a pesar de las constantes sorpresas y falta de patrones.

La transformación digital implica un cambio de mentalidad por parte de los tomadores de decisión y un cambio de cultura empresarial para que pueda realmente ser realidad para cada uno de sus integrantes y esto conlleva un gran desafío para que las empresas sobrevivan. El IDC FutureScapes pronostica que ya para el 2021 al menos el 50% del PIB Global estará apalancado en la economía digital.

Pierre Nanterme, CEO de Accenture señala el hecho de que desde el año 2000 más de la mitad de las empresas Fortune 500 desaparecieron por causa del nuevo modelo de negocios digital. Si disminuimos 5 años más, solo el 12% consiguió sobrevivir. O sea, el 88% no consiguió adaptarse a los cambios y simplemente desapareció. Transformación digital requiere determinadas capacidades de liderazgo, competencias específicas para la fuerza laboral y una cultura organizacional que soporte la transformación digital, además de las capacidades tecnológicas y una estrategia clara, como se puede observar en la siguiente imagen:

Requisitos para la Transformación Digital



Si bien, la transformación digital viene del área de tecnología, al involucrar aspectos como liderazgo, cultura y competencias para tener éxito, el área de Gestión Humana debe ocupar un rol estratégico como “business partner” y eso conlleva en muchos casos a una reinención del rol, obligando que el profesional conozca en profundidad del negocio en sí, sin olvidarse de su foco principal: la personas.

Korn Ferry condujo una investigación con 7.500 personas líderes en el área de Gestión Humana en cien países y encontró que solamente el 2% de estos líderes se considera una pieza clave en las decisiones relacionadas a lo digital.

La investigación realizada por Altimeter constato que Liderazgo y Cultura son los principales desafíos dentro del esfuerzo de transformación digital, sin los cuales el cambio no ocurre.

Vivimos en un mundo conectado, con una forma de organizar el trabajo muy diferente de la que se imaginaria dos décadas atrás: una investigación realizada por la SHRM sugiere que aproximadamente 66% de las multinacionales trabajan con equipos virtuales y el 80% considera que el número continuará aumentando. Como ejemplo la empresa Cisco tiene un 30% de su gente bajo la modalidad “Home Office”.

El concepto “global” tiene una dimensión mucho más familiar en nuestra actuación diaria, así como el de **inclusión**, ya que es relativamente común encontrar personas trabajando para empresas de otros países e interactuando con personas de otras culturas. Desarrollar la inteligencia cultural se hace cada vez más importante en la era digital que vivimos.

La **automatización** de tareas repetitivas permite que las personas tengan más tiempo para producir con más valor,

colocando **foco** en aquello que más les llama la atención y curiosidad. El trabajo es cada vez más de **investigación y desarrollo** en vez de “mecánico”. Eso exige nuevas y más **complejas competencias**: muchas de ellas relacionadas a generar coordinación entre las personas y a estimular lo mejor de sus fortalezas dentro de una visión y esfuerzos articulados además de alineados a una **cultura organizacional creativa** que pueda adaptarse a entornos complejos.

Cambios más drásticos aún están por venir...

El poder del internet es aún subestimado y no tenemos real dimensión de como influenciará el mundo: la forma de trabajar y de interactuar probablemente ni cabe en nuestros paradigmas actuales. El mundo es aún dirigido por migrantes digitales; cuando los nativos digitales asuman el comando de empresas, universidades y naciones, los cambios serán mucho más drásticos y acelerados.

Para dar dimensión de esto, el Li-Fi, tecnología por lo menos 100 veces más poderosa que el internet actual y re-transmitida por lámparas LED ya fue probada en 2006 en universidades como Oxford y su investigación científica sigue avanzando. Pronto estará disponible al mercado y accesible a empresas y personas. Esto es un avance gigante del que nosotros como consumidores ni estamos conscientes.

A partir de estos dos elementos, la interconectividad tendrá impacto transcendental en economías, monedas, estructuras de trabajo, modelos de gestión e, incluso en el concepto de “nación”. El bitCoin ya es una realidad y es grande el número de personas que hoy son pagadas en esta moneda. La tecnología por detrás de las monedas digitales blockchain permitirá aún muchos más avances y cambios.

De la misma forma que 50 años de cambios acumulativos en la revolución industrial fueron apenas preparación para la creación de las ferrovías que, en tan solo 5 diseñaron algo mucho más poderoso que solamente una nueva dimensión económica, sino un cambio en la geografía mental de las personas.

El comercio electrónico va más allá: rompe el concepto de distancia... La posibilidad de que un proveedor de un servicio tenga contacto directo con el cliente final a través del internet está abriendo puertas para miles de empresas pequeñas. La tendencia es la creación de comunidades electrónicas de negocios.

Vamos caminando hacia el capitalismo comunitario o economía compartida, donde la tendencia de acumular bienes será cada vez cuestionada y reemplazada

por la de vivir experiencias, siendo el trabajo en sí una experiencia y debería ser la mejor de todas ellas. El sentido de comunidad y el uso sustentable de los recursos hará que muchos conceptos sean revistos. Uber, Blablacar, Waze y AirBnb son ejemplos vivos de lo que ya está por venir.

Economía circular, reciclaje, energía limpia y logística reversa serán criterio de elección de un público cada vez más consciente de la finitud de nuestros recursos no renovables.



Dentro del contexto denominado cuarta revolución industrial, donde la robótica, inteligencia artificial, transporte autónomo y aprendizaje acelerado dominan. El Fórum Económico Mundial destaca la demanda de nuevas competencias:

- 1 Capacidad de solucionar problemas complejos
- 2 Pensamiento crítico
- 3 Creatividad
- 4 Gestión de personas
- 5 Coordinación

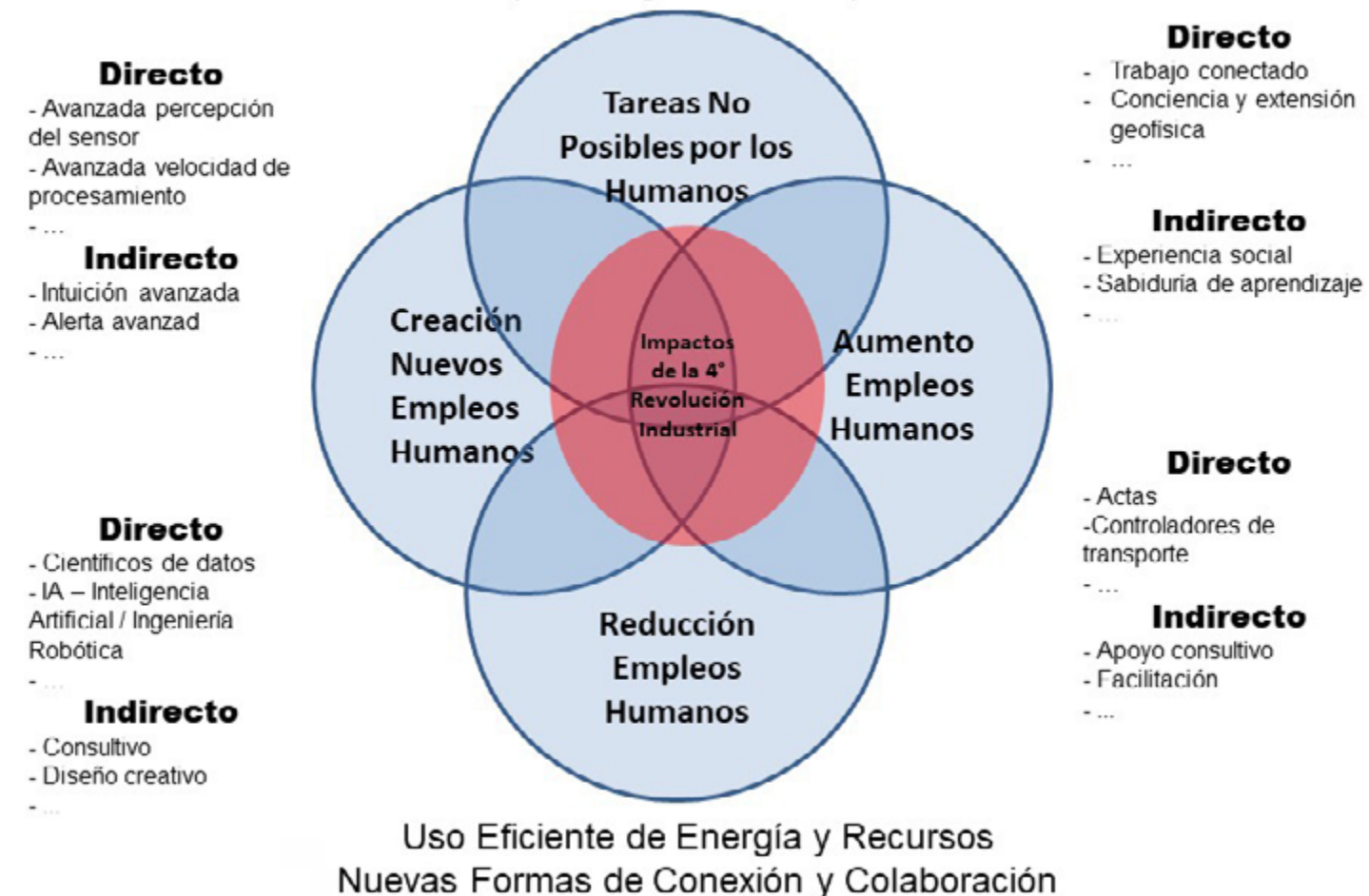


- 6 Inteligencia Emocional
- 7 Capacidad de evaluación y de toma de decisión
- 8 Orientación para servir
- 9 Negociación
- 10 Flexibilidad cognitiva



Abajo un esquema desarrollado por Mark Skilton sobre el avance acelerado de las tecnologías cognitivas (inteligencia artificial y deep learning) y robóticas y su impacto en el mundo:

Transiciones y Adaptación del Trabajo Humano hacia una Sociedad IA (IA - Inteligencia Artificial)



Luis Lombardero, doctor en economía y CEO del Instituto para la Transformación de la Empresa Digital, desarrollo un modelo que señala los principales aspectos a ser tomados en cuenta para iniciar la jornada:

Eje Liderazgo y estrategia digital

- Definir la estrategia digital
- Liderar la implantación del Modelo de Empresa Digital
- Identificar y aplicar las características del liderazgo digital
- Desarrollar la mentalidad digital de los directivos
- Desarrollar nuevos modelos de negocio digitales

Eje Empresa digital, clientes y mercados

- Reconocer las características de los clientes de productos y servicios digitales
- Seleccionar los mercados digitales con más potencial comercial
- Colaborar en ecosistemas digitales para ampliar el valor para el cliente
- Diseñar productos y servicios digitales
- Identificar las aplicaciones de Internet de las Cosas – (IoT en inglés)
- Identificar las aplicaciones de la Inteligencia Artificial- IA
- Desarrollar la estrategia de comercio electrónico
- Desarrollar la estrategia de omnicanalidad Administrar las operaciones y logística
- Desarrollar la estrategia de marketing digital
- Implantar la estrategia de redes sociales

Eje Tecnologías, datos y modelos de negocio digitales

- Aplicar Industria 4.0., robótica e impresión 3D en la producción
- Implantar Big Data en la empresa digital
- Integrar aplicaciones en plataformas tecnológicas
- Adoptar las medidas de seguridad de la información
- Innovar en modelos de negocio por medio de la movilidad y la conectividad
- Integrar a la empresa en los negocios de las ciudades inteligentes

Eje Personas, mentalidad y cultura digital

- Desplegar la cultura digital de la organización
- Trazar el mapa de gestión de las personas
- Aplicar las competencias para la empresa digital necesarias en cada caso
- Gestionar el talento digital
- Digitalizar las funciones de RR. HH.
- Aplicar la analítica de recursos humanos o HR Analytics
- Impulsar organizaciones en red y virtuales
- Colaborar en innovación de espacios de trabajo
- Aplicar métodos de trabajo ágil y colaborativo
- Identificar las nuevas profesiones digitales

“No es el más fuerte el que sobrevive, ni el más inteligente. Quien sobrevive es el más dispuesto a cambiar”

Charles Darwin





El desafío es saber adaptarse a los cambios en situaciones complejas. Y cuanto más complejo el ambiente, más dinámica y adaptada debe ser la respuesta para que consiga ser efectiva. La presión sentida por las organizaciones para sobrevivir en un ambiente complejo, ofrecer servicios innovadores o tan solo ofrecer servicios mejores con costos más bajos hará que muchas se reinventen, se reorganicen y solo un real alineamiento entre visión, estructura, procesos y principalmente personas permitirá que esto suceda.

Los profesionales en la gestión humana deben apoyar este proceso así como en la construcción de un estilo de liderazgo consciente, auténtico, adecuado para situaciones complejas donde las respuestas no están hechas, la creatividad y la innovación son estimuladas, los esfuerzos son sinérgicos, los talentos individuales identificados y se estimule la conexión emocional de las personas con un trabajo considerado con sentido y principalmente, que rescate cada vez más la humanidad para dentro de las empresas.

En ambientes complejos, es importante percibir que el liderazgo puede surgir desde diferentes actores dentro de la organización: y el área debe actuar como un verdadero socio estratégico dentro de escenarios donde la expatriación, exposición a nuevas culturas, equipos virtuales y distantes geográficamente trabajen alineados. Como los profesionales de recursos humanos afrontaran este desafío: primero reinventándose, diagnosticando adecuadamente, comunicando efectivamente, tocando piezas claves para que el cambio suceda. Es fundamental mensurar resultados efectivos con indicadores claves. Conseguir identificar aquellas métricas que sean realmente analíticas.

Acciones efectivas en liderazgo, comunicación y conciencia de la cultura harán la diferencia. Saber articular estos 3 elementos a favor de resultados eficientes es fundamental. Los profesionales de recursos humanos deben ser creativos e innovadores, ya que el futuro en poca medida puede ser previsto, anticipado o proyectado en base a datos históricos. El futuro debe ser creado para responder tanto a nuevas necesidades como, principalmente oportunidades y eso requiere un nuevo modelo mental, un nuevo paradigma de adaptación constante. Es importante tener consciencia de que la realidad es subjetiva y la experiencia individual depende en gran medida de los propios esquemas mentales.



@CREATINGCONSULTING @CREATING_INT

WWW.CREATINGCONSULTING.COM

"Pioneros en la integración de Cultura y Estrategia en el contexto de una visión trascendente y profunda de la manera de hacer negocios"

En **CREATING CONSULTING** nos especializamos en inspirar y guiar procesos de transformación cultural desde nuevos paradigmas, para incluir el propósito trascendente en el ADN mismo de la gestión y alinear valores personales y organizacionales.

PROGRAMA DE CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL "CTT PRACTITIONER" EN MODELOS, HERRAMIENTAS Y PROCESOS PARA LA TRANSFORMACIÓN CORPORATIVA

Este nuevo Programa de Certificación **"CTT" Cultural Transformation Tools®** integra el modelo de niveles de conciencia personal, organizacional y de liderazgo de **Barrett Values Centre (BVC)**, líder mundial en el campo de cultura y valores, con el enfoque gerencial y la experiencia de **Adolfo Jarrín (CEO Creating Consulting)**.

Dirigido a los ejecutivos del más alto nivel empresarial, profesionales de gestión humana, especialistas en planificación estratégica, agentes de cambio y consultores que deseen conocer y utilizar los modelos y herramientas para caracterizar culturas y estilos de liderazgo, al igual que guiar los procesos de transformación cultural desde una perspectiva trascendente y humana que invita al despertar de la persona jurídica.



Fechas y lugares

MIAMI, FL. EE.UU.	06 AL 09 DE FEBRERO 2018
BILBAO, ESPAÑA.	26 FEBRERO AL 1 MARZO 2018
BOGOTÁ, COLOMBIA.	11 AL 14 ABRIL 2018

La gestión diferenciada de los Recursos Humanos en la Era Cognitiva

Mucho se ha hablado del potencial de la tecnología en el mundo empresarial y de los beneficios de la innovación digital para transformar y revitalizar los negocios. Reconocidos líderes de diferentes compañías destacan que la clave para diferenciarse de la competencia radica en saber utilizar de manera asertiva el potencial de esta nueva era. Una era digital o cognitiva que combina información, tecnología, negocios y aprendizaje. Y una empresa cognitiva analiza la información, la aprende y la entiende para revelar datos

que permitan obtener mejores resultados. En línea con esto, la aplicación de la analítica avanzada no sólo puede proveer soluciones para la generación de reportes sobre la información u obtener conocimientos sobre las revelaciones que la misma pudiera arrojar, sino también - y principalmente - puede construir inteligencia para la toma de decisiones estratégicas.

Ahora bien, ¿cómo obtener el mejor provecho de estas capacidades desde el área de Recursos Humanos?

La transformación digital implica incorporar todos los beneficios de la era digital al núcleo de la compañía a fin de optimizar los procesos internos y generar grandes beneficios. Lo que conocemos actualmente como IA - inteligencia aumentada - incluye la tecnología que da soporte a los empleados en lugar de ser una amenaza para ellos. La tecnología cognitiva es un tipo de IA que va más allá del enfoque tradicional de "machine learning" porque permite entender, razonar y aprender con la experiencia y la exposición a nuevos datos. En un mundo donde nuestros empleados están bombardeados con información y datos a diario, contar con

herramientas cognitivas que los ayuden a tener insights de estos datos es una capacidad esencial para el éxito.

El área de Recursos Humanos no está ajena a esta revolución. Es el área encargada de gestionar este cambio con un enfoque centrado en su principal activo estratégico: los empleados, que serán los verdaderos impulsores del cambio. No es posible avanzar en la transformación digital haciendo omisión de las personas y sus valores. Las empresas de todos los tamaños necesitan crear una fuerza de trabajo colaborativa, atraer y retener el mejor talento del mercado, activar la productividad y aportar a sus organizaciones una verdadera ventaja competitiva. La ventaja de la tecnología cognitiva es que puede realizar trabajos muy específicos; puede manejar grandes volúmenes de data estructurada y no-estructurada con velocidad y precisión. Las herramientas de Watson y las APIs pueden ayudar a los empleados a trabajar de manera mucho más eficiente.

¿Qué implica ser cognitivo para los ejecutivos de Recursos Humanos? Implica adoptar un Design Thinking, un enfoque para crear innovación en escenarios nuevos y desafiantes. Implica integrar la analítica de la información a la base del departamento, pero encontrar falencias y oportunidades de desarrollo. Implica saber cómo aprovechar las tecnologías cognitivas y la inteligencia artificial para mejorar la organización y sus equipos de trabajo, optimizando sobre todo el compromiso de sus empleados para llegar al camino de la productividad y crecimiento.



En este camino, el rol de Recursos Humanos es clave, impulsando la innovación y la transformación de la organización en todos los niveles. Por todo lo mencionado anteriormente, la analítica cognitiva juega un rol clave para comprender información a fin de crear nuevas experiencias, establecer nuevos enfoques y nuevas formas de trabajar para la gestión de talento.

Adicionalmente, los empleados cada vez muestran mayores expectativas, razón por la cual los empleadores deben adoptar nuevas tecnologías para generar la mejor experiencia, ya que la experiencia del empleado guardará relación directa e impactará para generar una experiencia del cliente positivo.

El mundo del trabajo está cambiando constantemente, se requiere generar mayor integración entre las diversas áreas de las organizaciones, utilizar más y mejor las plataformas colaborativas y construir equipos de trabajo que puedan interactuar de manera ágil aplicando nuevas metodologías, que en definitiva mejoren su aproximación al cliente.

La inteligencia artificial no es el futuro en la gestión de talento; es el presente.



Autor: Sebastián Foldvary

HR Country Manager IBM Chile
SFoldvar@cl.ibm.com

Si las máquinas se quedan con el trabajo, ¿pueden crear más las empresas?

Autor: Darlene Damm

Profesora de Grandes Retos Globales en la Universidad de la Singularidad. Ha dedicado casi dos décadas a liderar organizaciones e iniciativas en el campo de la innovación social.

Mientras que nuestro primer instinto podría ser ayudar a los trabajadores desplazados a encontrar nuevos empleos, lo que realmente necesitamos hacer es ayudar a las empresas a redirigirse hacia nuevos mercados centrados en los servicios humanos a la vez que adoptan nuevos modelos de negocio que permitan a los trabajadores, clientes y comunidades beneficiarse del cambio tecnológico.

Empresas útiles para la comunidad

Los puestos de trabajo en la venta al por menor, el transporte, la manufactura y la agricultura son especialmente vulnerables frente al cambio tecnológico. Minoristas como Macy's y The Limited están cerrando cientos de tiendas y eliminando miles de empleos a medida que las personas compran cada vez más productos en línea. Otras compañías prueban asistentes robóticos y planifican tiendas autónomas. Más de 33 empresas trabajan ya en vehículos autónomos que pronto sustituirán los trabajadores en la industria de transportes. Los robots probablemente han asumido el 85 % de los cinco millones de empleos industriales que han desaparecido en Estados Unidos desde el año 2000. La agricultura automatizada también avanza con rapidez.



■■■■■ Convertir los trabajadores en accionista ■■■■■

Otra manera de redefinir los términos del debate sobre la automatización es facilitar a los trabajadores una participación en las acciones de la compañía, algo que muchas de las empresas más innovadoras del mundo ya hacen. Esta práctica ayuda a las empresas a reclutar e incentivar a los trabajadores al mismo tiempo que ofrece un escudo contra los peligros del desempleo tecnológico de los trabajadores.

Mucha gente cree que las acciones solo funcionan con emprendedores y trabajadores de la industria tecnológica. Sin embargo, varias empresas de la industria alimentaria, incluidas Chobani y Starbucks, son líderes en demostrar que este modelo también puede funcionar con las personas que trabajan en tiendas y fábricas. En 2016, el fundador de Chobani, Hamdi Ulukaya, decidió dar el 10 % de las acciones de su empresa de yogures a sus 2.000 trabajadores. Es probable que convirtiera a varios de ellos en millonarios. El resto recibió opciones sobre acciones por un valor alrededor de 150.000 dólares (unos 134.000 euros) por persona; mucho dinero para unos trabajadores manuales de Idaho y Nueva

York (ambos en EEUU), donde el coste medio de una casa es de 153.600 y 85.800 dólares (136.750 y 76.335 euros) respectivamente. Mientras que este tipo de medidas ayudan a los trabajadores a prepararse frente al desempleo tecnológico al transferirles más riqueza y aumentar su seguridad económica, también resulta especialmente valioso para una empresa que tenga planes de automatizar su producción.

Si un empleado tiene acciones de una empresa y es sustituido por un robot, podría llegar incluso a beneficiarse de que el autómatas asuma su trabajo y lo haga mejor que él, dado que el valor de sus acciones aumentará según la empresa se vuelva más exitosa. Imagine que Uber diese acciones a sus conductores. Si dentro de varios años, Uber se convierte en una empresa de coches autónomos de éxito, sus antiguos conductores también se beneficiarían económicamente. Las opciones sobre acciones ofrecen a los trabajadores la posibilidad de convertirse en futuros propietarios y beneficiarios de los robots que los sustituirán.

■■■■■ Modelos de negocio para que ganen empresas y clientes ■■■■■

Algunas de las empresas más innovadoras actuales recurren a la tecnología para crear modelos de negocio ventajosos para todos los involucrados, que también permitan obtener ingresos a sus clientes y usuarios. Por ejemplo, Tesla tiene planes de permitir a sus clientes alquilar sus vehículos para amortizar los préstamos de sus propios vehículos y ganar un dinero extra. De forma similar, los propietarios de inmuebles con placas solares podrán vender el exceso de energía que producen a la red para obtener ingresos adicionales una vez amorticen sus préstamos, algo que podría llevar entre ocho y 11 años. ReGen Villages, conocido como el “Tesla de los pueblos”, tiene planes de

aplicar este mismo modelo a pequeñas poblaciones en las que los residentes emplearán la tecnología para cultivar su propia comida y producir su propia energía y agua. Después, podrán vender el exceso de bienes para ayudar a cerrar sus hipotecas originales y obtener ingresos adicionales. ReGen está construyendo su primera comunidad en Holanda y tiene planes de expansión que incluirán el norte de Europa y otras partes del mundo.

A medida que estos modelos escalen su tamaño y sean adoptados por cada vez más personas, también ayudarán a promover una economía capaz de crear un pastel más grande para repartir entre todos.

Esta transición no será fácil, por supuesto. Los líderes empresariales tendrán que invertir tiempo y dinero en estudiar sus industrias y las formas en que la tecnología impactará sobre ellas. Esto supone no solo entender cómo podrían usar las nuevas tecnologías sus rivales para crear productos y servicios rivales de forma más eficiente, sino también explorar nuevos modelos de negocio y organización empresarial. Si los modelos de negocio anteriores habían logrado extraer el valor a partir de los trabajadores y clientes, los modelos de negocio del futuro triunfarán al asociarse con trabajadores y clientes para generar riqueza juntos.



■■■■■ El papel de las start-up ■■■■■

Además de las empresas tradicionales, también es necesario que las empresas que están construyendo la economía de innovación arrimen el hombro. El creciente ecosistema de incubadoras, aceleradoras, universidades, instituciones, fondos de inversión y otros actores que apoyan la creación de nuevas empresas necesita establecer relaciones con algunos de los actores más tradicionales, como los grandes sindicatos y tiendas, y alinearse con ellos. ¿No debería cofundarse por tecnólogos y camioneros la próxima gran empresa de camiones autónomos? ¿No deberían cofundarse por tecnólogos y agricultores las próximas instalaciones agrícolas autónomas de nueva generación?

Existen quienes defienden que este tipo de trabajadores, muchos de los cuales carecen de estudios universitarios y han trabajado en empleos repetitivos durante toda su vida, serían reacios a avanzar hacia la economía de la innovación. Pero no es cierto.

En la película de Werner Herzog de 2016, *Lo and Behold, Reveries of the Connected World*, el profesor de la Universidad de Stanford (EEUU) Sebastian Thrun cuenta que cuando abrió la matrícula para una asignatura de ciencias informáticas sobre la programación de coches autónomos, las mejores 412 notas fueron de alumnos de fuera de Stanford, algo que ocurre en muchos otros MOOC técnicos. Aunque las universidades son muy importantes



para educar y formar futuros emprendedores (y no diciendo que los emprendedores no asistan a la universidad), debemos darnos cuenta de que existen millones de personas subempleadas que potencialmente podrían dar el salto si se abrieran las puertas adecuadas.

También existen pruebas de que personas encargadas de trabajos repetitivos y manuales pueden realizar la transición a otros trabajos que exigen conjuntos de aptitudes totalmente distintos. Por ejemplo, la organización sin ánimo de lucro Truckers Against Trafficking fomenta la participación de la industria camionera en el emprendimiento social para ayudar a poner fin al tráfico de personas. Green for All y DreamCorps han ayudado a algunos de los estadounidenses más vulnerables a lograr trabajos de vanguardia en la industria solar y la programación. El programa Prison Entrepreneurship ayuda a los reclusos a crear planes de negocio y relacionarse con líderes empresariales de modo que puedan trabajar como emprendedores una vez puestos en libertad. Los promotores de estas iniciativas no veían límites para el potencial humano y trabajaron para crear las inusuales asociaciones y alianzas necesarias para ayudar a otras personas a triunfar.

Mientras añadimos más y más tecnología a nuestras vidas, hemos de seguir invirtiendo por igual –incluso más– en nuestro potencial humano. Lo único que nos limita es nuestra imaginación sobre lo que somos capaces de hacer.

El Crecimiento Exponencial de la Gestión Humana por medio de la Tecnología

El mundo es un paradigma gigantesco simplemente porque nosotros los seres humanos somos la parte medular de este. Decimos que la esfera terráquea da vueltas y gira sobre su propio eje, pero para aquellos que nos dedicamos al entendimiento del comportamiento de la raza humana creemos que el Mundo gira sobre el ser humano. De esta forma se genera una dependencia hacia todo lo que lo rodea y cada elemento que el hombre produce se hace intrínseco de su naturaleza. La motivación de querer hacer más con menos, o más en menos, se hizo una de las razones por la cual la tecnología nace y existe hasta nuestros días.

Esta misma tecnología que hoy nos hace soñar con llegar a conocer otros mundos, la misma tecnología que nos presume de poder lograr muchos objetivos de formas tan inverosímiles que parecieran un sueño próximo a ser realidad, es la misma tecnología que hoy impacta de manera total y rotunda la forma como la gestión humana o del ser humano es desarrollada. De hecho, debo considerar como casi una hipótesis, que la gestión humana no puede darse si no se integra con métodos tecnológicos que lo hagan más eficiente, más preciso, más dinámico, más efectivo y más progresivo.



Autor: Edwin Campos

Territory Account Manager – Panamá
Brand Certified, SMAC Professional
Dell Integration Ambassador
Edwin.campos@dell.com

La Historia demuestra que el factor de gestión humana se ha visto cambiada de la misma manera como el mundo se ha ido transformado a través del tiempo. Han ocurrido hechos, marcando la llegada de eras o hitos universales, tales como:

- Primera Era o Primera Revolución Industrial, (1800s) donde se reemplaza la labor manual y el uso de la tracción animal, por las maquinarias de fabricación industrial y el transporte de personas y cargas.
- Segunda Era o Segunda Revolución Industrial, (1850+) se introducen los desarrollos dentro de la industria química, invención de la electricidad, uso del petróleo y del acero.
- Tercera Era o Tercera Revolución Industrial, (1960+) conocida también la revolución científico-tecnológica, guiada por la introducción de la computadora y el internet.
- Cuarta Era o Cuarta Revolución Industrial o Industria 4.0, (presente) donde la Ciberindustria o la Ciber fábrica empieza a nacer.



La tecnología se respira por todas las generaciones actuales, hay un despliegue de electrónica, sistemas digitales, comunicaciones avanzadas, computación de gran escala, todos juntos, que inspiran un gran cambio que trasciende el entendimiento y la comprensión natural, y que nos obliga a repensar como el ser humano puede obtener máximo provecho a todo esto, que empuja a que los cambios ocurran a velocidades logarítmicas o de

aceleración progresiva más rápido de lo que somos capaces de asimilar.

Por esto se considera que los entes dedicados a gestionar el recurso humano también deben concebir que lo que antes se hacía para evaluar, desarrollar o contratar ya no es funcional, y que nuevas estrategias, nuevos modelos de negocio, nuevas formas de estudiar el perfil humano deben cambiar y adaptarse a la Nueva Era de la Transformación Digital.

Debemos evaluar algunos puntos de consideración para tener una comprensión más acertada de lo aquí comento:

o Las telecomunicaciones y la conectividad. Las redes físicas e inalámbricas ahora permiten tener acceso a millones de datos compartidos y publicados a nivel mundial, permitiendo que conocer a alguien sea un paso tan fácil como hacer un click de un mouse. Tener conversaciones, telefónicas, por video conferencia, entrevista de trabajo vía un dispositivo móvil, espacios virtuales, y tantos otros, hacen que la oficina y el individuo que se evalúa este “en cualquier lugar del planeta”. Ya no basta ahora tener una oficina física, las empresas de la nueva Era Digital tienen que comprometerse a tener una “identidad” o presencia digital en mundo que ahora llamamos cibernético. El mundo visto desde un dispositivo móvil.

o Los recursos de capacitación Online. Desde las escuelas y universidades que ahora ofrecen en gran medida carreras completas de pregrado y postgrado en modo virtual, hasta los proveedores de carreras de especialización por medio del eLearning (capacitación en línea vía internet), están haciendo que la accesibilidad al conocimiento y las especializaciones sean más fáciles de alcanzar como nunca, incrementando el potencial de cualquier individuo, generando los más altos niveles de competitividad y capacidad intelectual, proponiendo que los gestores humanos tengan ahora más facilidad para lograr opciones de contratación y selección de perfiles de mucho más alto nivel, pero al mismo tiempo requiriendo más elaboración y dedicación a su selección.

o El impacto de las Redes Sociales. Resulta que con la llegada de firmas consultoras Online, Sitios o Servicios web (ej. LinkedIn) dedicadas a la precalificación, preselección o publicación de perfiles, hacen que las nuevas formas de búsqueda de talento por medios digitales destruya por completo aquellos métodos ortodoxos de lectura de un periódico o contratación de empresas de callcenters para “obtener” candidatos, sea parte de un pasado.



o Sistemas Informáticos avanzados de manejo. No es un secreto, que las empresas que No se enfoquen en: la implementación de sistemas de administración empresarial, gestión inteligente, analítica avanzada, manejo de clima laboral, nómina sistematizada, aplicaciones de control, sistemas de evaluación electrónica, selección de personal, entre algunas; desaparecerán paulatinamente o verán reducidas sus capacidades de ser suficientemente competitivos como para influenciar y atraer el talento valioso.

o Empresas con calibre digital. El tan mencionado perfil de tipo milenial, el individuo que nace rodeado de la tecnología, que respira tecnología y que vive en ella, busca poder desarrollarse en un entorno laboral que le permita continuar creciendo todas esas destrezas que la era digital propone y ofrece. Retener este tipo de perfil exige a gritos que las empresas de hoy sea proveedoras del ambiente laboral avanzado y tecnológico, que inspire a los mejores, desear ser parte de ella y quedarse para desarrollarse. Según algunos analistas, las empresas que no sean parte de la ejecución de objetivos reales alineados a la Era Digital, dejaran de existir en muy poco tiempo.

El mundo que conocíamos poco tiempo atrás, ya no es el mismo, ha cambiado, y con ellos las empresas también tendrán que cambiar. El gestor de recurso humano tendrá que cambiar. Su forma de pensar, de planificar y de ejecutar el manejo del individuo, se ha revolucionado por la tecnología, los avances de la computación a gran escala, las comunicaciones y como tal todos los procesos de gestión ahora son diferentes, ahora son Digitales. Bienvenidos a la Era de la Revolución Industrial 4.0!

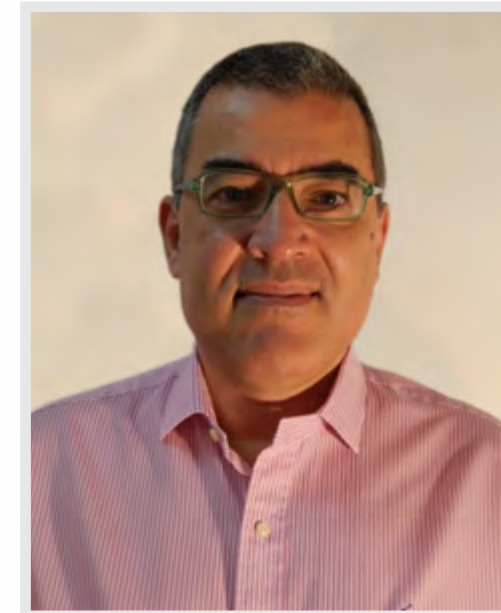
Avances tecnológicos y recursos humanos

Introducción: la relevancia de la tecnología

La tecnología es un importante factor que impulsa y define dónde trabajamos, cómo nos organizamos y cómo gestionamos (Wallace, 2004). A medida que las nuevas tecnologías se desarrollan y se declaran los inventos, la forma en que hacemos las cosas cambia y esos cambios -a su vez- nos afectan de manera personal y nos define dónde hemos de vivir y cómo trabajaremos. En todo caso, lo importante de la tecnología es que sigue mejorando y hace que todo sea más barato y más rápido. Como resultado de esto, podemos procesar enormes cantidades de información (Big Data), compartir y acceder a datos fácilmente y comunicarnos globalmente. Baste decir que hoy no seríamos globales sin la tecnología.

El desarrollo tecnológico desplegado en las máquinas y las computadoras devino en una drástica reducción de la demanda de trabajadores y el consiguiente aumento de la productividad de las formas de trabajo en las organizaciones. Los avances tecnológicos que impulsaron la automatización en la fabricación y producción han sido uno de los aspectos

más afectados. Por ejemplo, la tecnología digital ha resultado en el uso de AutoCAD en el diseño y construcción de casas, MS Projects en la gestión de proyectos y GPS y sistemas de navegación para volar un avión. Esto ha llevado a la consiguiente “descalificación” donde artesanos y trabajadores profesionales calificados ahora están relegados a ser operadores de máquinas. Las competencias requeridas para realizar la mayoría de los trabajos han cambiado, ya que casi todas las formas de trabajo modernas implican algún uso de la tecnología informática. De hecho, la nueva tecnología a menudo es tan poderosa que las organizaciones no pueden darse el lujo de ignorarlas o no comprarlas y usarlas. En la medida que las nuevas tecnologías se introducen en el lugar de trabajo, los trabajadores deben mantenerse al día y adquirir las competencias para usarlas. Desafortunadamente, aquellos que no están dispuestos a aprender o actualizarse corren el riesgo de perder sus trabajos debido a la obsolescencia de sus habilidades. De todos, no queremos posicionarnos como el dador de malas noticias: el punto de contacto entre la



Autor: Hugo D. Ojeda

Doctor en Ciencias Sociales.
Magister en Ciencias Políticas y Sociología (FLACSO)
Licenciado en Sociología.
Integrante del Consejo Asesor de ADRHA.
hugo.d.ojeda@gmail.com

automatización y el trabajo no conllevan necesariamente a un mundo sin trabajo (Autor, 2016).

Durante mucho tiempo el optimismo tecnológico había dejado lugar al área inexpugnable del racional humano, un espacio donde las motivaciones y la lógica inteligente de los seres humanos pareciera que nunca tendrían competencia. Pero, últimamente las tecnologías cognitivas se han ubicado en la cresta de la ola de las discusiones sobre los intersticios entre la tecnología y los recursos humanos (Ransbotham, 2016). Las tecnologías cognitivas son aplicaciones y máquinas que realizan tareas que anteriormente requerían inteligencia humana. Incluyen la automatización de procesos robóticos (RPA), el aprendizaje automático y el

procesamiento del lenguaje natural, que reducen la necesidad del aporte humano y aumentan la efectividad a través de nuevos conocimientos y formas de trabajar. Muchas de las tecnologías operan en la frontera de la tecnología posible, pero a medida que el precio del hardware cae, su uso se fortalece.

Estos cambios están sucediendo de manera lenta pero segura. Todos los días, la inteligencia artificial se vuelve cada vez mejor al hacer trabajos de conocimiento. El progreso puede ser imperceptible, pero es implacable. La gente puede ser melancólica en momentos más simples, recordar lo positivo pero olvidarse de las dificultades. Detener avances no es realmente una opción; una vez inventadas, estas tecnologías no desaparecerán.



Los puntos de interacción entre la tecnología y la gestión de Recursos Humanos han sido cada vez más relevantes, sobre todo en los últimos años. La tecnología ha cambiado el mundo de los negocios muchas veces. Ahora que vivimos en la era de la información, el advenimiento de las computadoras y de Internet ha hecho que esa contribución se haya aumentado de manera geométrica. Hoy día no podría entenderse el funcionamiento de las empresas sin la presencia de la tecnología (Selvan, 2015). El último estudio de Deloitte (2017) puntualiza que la tecnología está avanzando a un nivel sin precedentes. Tecnologías tales como la inteligencia artificial, las plataformas móviles, los sensores y los sistemas de colaboración social están revolucionando nuestra forma de vivir, trabajar y comunicarnos.

Las nuevas tecnologías emergentes, en general, tienen dos efectos claramente diferenciados sobre los recursos humanos en general y sobre el área de Recursos Humanos en particular: Por un lado, tienen un efecto positivo en términos de productividad, generando productos de mayor precisión, rapidez y calidad. Por otro lado, las mismas nuevas tecnologías pueden tener un efecto potencialmente negativo, para los integrantes del área, en términos de desempleo para el futuro. Asistimos, por lo tanto, a un momento de la historia en la convergencia de tecnología y Recursos Humanos que podríamos denominar de “desarrollo” y con un potencial nivel de conflictividad (Cerika y Maksumic, 2017). Al respecto es revelador el

análisis que realiza Darrell M. West, Vice Presidente y Director de Governance Studies del Center for Technology Innovation de Brookings (2015). West señala que los grandes posibilitadores de Tecnología 4.0, a saber, robots, algoritmos computarizados, inteligencia artificial, realidad aumentada, sensores médicos y comunicaciones máquina a máquina, impresiones 3D y los vehículos autónomos están reemplazando de manera creciente a la labor humana. Es un momento de reconfiguración, ya que la transición entre la pérdida de ciertos puestos de trabajos y la creación de nuevos, hay perfiles que no terminan de asentarse, y con ello la transición deja a muchas personas afuera del mercado de trabajo.



El crecimiento de la tecnología ha respondido a patrones que han llevado a pensar a muchos que su evolución no sigue los esquemas de otras aristas de nuestra sociedad. Nos hemos acostumbrado a señalar la existencia de una especie de “fatalismo” o “inexorabilidad” tecnológica (“no perder el tren de la tecnología”) y esto condujo a autores tan disímiles como Heidegger, Galbraith, McLuhan y Toffler a afirmar que el progreso tecnológico tiene su propia lógica y entraña una especie de “determinismo tecnológico”. Obviamente, esto es resistido enfáticamente por los sociólogos de la tecnología quienes,

más bien, ponen el foco en los puntos de interacción a la manera de caminos de doble vía entre sociedad y progreso tecnológico (Aibar, 1996). Quizás, a favor de los defensores del determinismo tecnológico, podamos conceder la realidad de la teoría del retraso cultural, que señala que los valores, los hábitos, las creencias y las estructuras sociales suelen ser transformadas a un ritmo considerablemente más lento que las innovaciones tecnológicas (Ogburn, 1984). Y es ahí donde entra el rol de Recursos Humanos para impulsar la adopción tecnológica.

El tiempo de adopción de las tecnologías

Los tiempos de los avances tecnológicos son cada vez más cortos. Tan cortos que no hay tiempo de asimilar los propios cambios. Adicionalmente a esto, las tasas de asimilación tecnológica varían no sólo entre las empresas, sino también entre las áreas dentro de las empresas (Kane, 2017). Y este mismo carácter efímero de las etapas tecnológicas es el que podría explicar la baja tasa de instalación de las propias culturas organizacionales (Michelman, 2017) ya que los rituales corporativos no terminan de institucionalizarse. A propósito del tiempo de adopción de los cambios tecnológicos, el estudio de Deloitte, previamente citado (2017)

apela al análisis de Thomas L. Friedman (2016), y puntualiza que las curvas que indican la tasa exponencial de cambio tecnológico tienen el siguiente orden: primero ocurre el cambio tecnológico propiamente dicho, es decir, el invento o desarrollo, luego la adopción por parte de los individuos, luego lo adoptan los negocios y las organizaciones y, finalmente, las políticas públicas integran a estas nuevas tecnologías a su gestión en torno a la desigualdad, el desempeño, la inmigración y el comercio. El Estado, entonces, va a la saga en esta carrera de actualización, salvo algunas honrosas excepciones.

Lo paradójico de lo anterior es que los individuos, de manera personal, son más abiertos a la tecnología que las propias organizaciones, pero éstas están compuestas de individuos. Al final del día son los propios individuos los impulsores y los obstaculizadores de la innovación tecnológica en las organizaciones. Hemos aprendido a lo largo de los años que estas complejidades dan cuenta de la particularidad de las propias organizaciones.

En un marco de retrasos en el proceso de adopción tecnológica, el estudio de Deloitte (2017) postula que Recursos Humanos tiene un “único” papel para jugar: ayudar a líderes y organizaciones a adaptarse a la tecnología, ayudar a las personas a adaptarse a los nuevos modelos de trabajo y carreras, y ayudar a la empresa, como un todo, a adaptarse y fomentar los cambios. Esto significa que tendremos que posicionarnos como expertos en los procesos de adopción tecnológica.

Facilitadores y obstaculizadores de adopción tecnológica



Los procesos de innovación tecnológica en las organizaciones tienen mucho de fe. En general es complejo poder demostrar el retorno sobre la inversión tecnológica mientras no se conozcan todos los impactos de una nueva tecnología. El emprendedor tecnológico evangeliza al profesional de Recursos Humanos y éste debe operar como un polinizador estimulando el clima de adopción. Las respuestas de RRHH frente a la innovación tecnológica requieren, primero, creer en la eficacia de la innovación. Hay ocasiones en que esta creencia es más declarativa que íntegra, porque los propios procesos del área adolecen de retraso tecnológico. Es complejo ejercer el apostolado de la innovación tecnológica cuando no vivimos lo que predicamos.

Generar climas de adopción tecnológica, que suponen aprendizaje y cambio tecnológico, es un desafío enorme para las áreas de Recursos Humanos. Detrás de esto hay cambios culturales, liderazgos y efectividad en los procesos de gestión de cambio (Roth y Clementi, 2010). Las dificultades de las áreas de Recursos Humanos para su posicionamiento como áreas estratégicas, con altos niveles de credibilidad y consideración como agentes de cambio, terminan siendo piedras en el camino no sólo del posicionamiento de la profesión, sino del tiempo propiamente dicho de la adopción tecnológica por parte de las organizaciones.

Los obstáculos para el éxito de las iniciativas de innovación tecnológica existen. De hecho, ha encontrado su lugar el análisis de los procesos de “no-adopción” (Garrido et al., 2010; Fressoli et al., 2013). Un listado no exhaustivo de cuestiones a ser consideradas para favorecer un ambiente propicio para la adopción tecnológica es el siguiente:

1. Formación

Sabemos que los trabajadores con mayor nivel de educación tienden a adoptar nuevas tecnologías más rápidamente que los que tienen menor nivel (Lleras Muney y Lichtenberg, 2002).

De acuerdo a Rogers (1995), la adopción es un proceso de obtención de información y de reducción de la incertidumbre que culmina en la asimilación de una idea, práctica u objeto, percibidos como nuevos por una persona u otra unidad de adopción. Esto se facilita cuando un individuo tiene la capacidad para dicha asimilación. Por lo tanto, cuando las empresas y los managers no están seguros o tienen información imperfecta sobre la rentabilidad de adoptar nueva tecnología, su comportamiento de adopción dependerá de la dotación de capital humano y la inversión en información de adopción (Wozniak, 1987). En este contexto, es de resaltar

el papel de la educación, la experiencia y la adquisición de información en la decisión de ser uno de los primeros en adoptar. Al final del día, la incorporación de decisiones de adopción es una actividad intensiva en capital humano: la educación y la información reducen los costos de adopción y la incertidumbre y, por lo tanto, aumentan la probabilidad de adopción temprana.

El mayor nivel educativo genera una sensación de mayor disposición de herramientas para enfrentar los desafíos de una nueva tecnología. Por lo tanto, la tentación de reducir los costos de payroll vía una progresiva descalificación de la fuerza de trabajo puede convertirse en una trampa. La academia provee un pensamiento crítico que es central para el cuestionamiento del status quo y, por lo tanto, para la innovación.

2. La cultura como barrera

La idea de “cultura” organizacional ha llegado a ser un lugar común en el mundo del management desde hace treinta años o más. Posiblemente popularizada con el libro de Tom Peters y Robert Waterman “En busca de la excelencia”, de principios de los ochenta, como texto de cabecera de varias generaciones de gerentes, y con el libro de Edgar Schein (1988) “La Cultura Empresarial y el Liderazgo”, la cultura ha llegado a ser la explicación de casi todo, especialmente, en términos de diagnósticos y de obstáculos para el cambio. Por ejemplo, se ha dicho que el principal generador de fracasos de fusiones y adquisiciones es, justamente, el factor cultural, como el mismo Schein indica, o que lo primero sobre lo que hay que operar para facilitar cambios estratégicos, es sobre la cultura organizacional que es causa y consecuencia de la estrategia (Hax & Majluf, 1997).

De lo anterior podemos extraer que hay dos enfoques para enfrentar las cuestiones culturales en las organizaciones, y en ambos se parte de la premisa de que las organizaciones tienen una dimensión que atraviesa de manera compleja todo su entramado, y ese componente es la cultura. Por un lado, una mirada positiva indicaría que hay que considerar a las culturas organizativas como una variable sobre la que hay que reflexionar, considerar e, incluso, respetar. Atender a las culturas ha sido una útil recomendación que siempre hemos oído de la mayoría de los gurús de management. Trabajar sobre el diagnóstico organizacional debe

incluir, de manera inexorable, una mirada sobre las conformaciones culturales de una organización.

Una mirada crítica, por otro lado, postularía a la cultura como el mayor enemigo de la innovación. Desde esta perspectiva, una “cultura de innovación” parecería un oxímoron. La cultura podría, aquí, ser entendida como una configuración cristalizada y, por lo tanto, difícil de cambiar.

Los puntos de confluencia entre “cultura” y “resistencia al cambio tecnológico” posiblemente provengan de su propio contrario: que las innovaciones tecnológicas conllevan a cambios culturales. Las cristalizaciones culturales brindan a los individuos un sentimiento de confort con la tecnología en uso y le añaden una sensación de alta productividad.

Los procesos de institucionalización de prácticas (Berger y Luckmann, 1978), provenientes de ritualizaciones (actos repetitivos), construyen relatos y narrativas explicativas de las realidades tal como son experimentadas, justificándolas. Por lo tanto, si pensamos en “cambio cultural” hemos, pues, de emprender el camino por vía de los artefactos de la cultura, operando sobre los rituales, hasta que se establezcan las nuevas prácticas. Esto significa romper paradigmas.



3. Clima de adopción

El clima es la percepción colectiva existente en los miembros acerca de las características de una organización. Por ejemplo, una percepción negativa acerca del sistema de compensaciones desalienta o condiciona cualquier orientación hacia los resultados. Asimismo, una percepción de que la manera de ejercer el liderazgo en la empresa no está a la altura de las expectativas de la gente limitará o coartará la expresión de compromiso de los empleados. El clima en sí mismo es una metáfora que está tomada prestada de la Meteorología y con la misma se procura caracterizar la percepción genérica que tienen los individuos acerca de determinados rasgos de un determinado segmento, región o ámbito de naturaleza organizacional. Así, podemos hablar de “clima de transferencia” o de “clima de servicio”.

El desarrollo de un “clima de adopción” (Onyemah et al., 2010; Kirk et al., 2015) supone, obviamente, trabajar sobre variables subjetivas. También podría denominarse, desde una perspectiva más amplia, como un “clima de cambio”. Un clima de adopción estaría reflejando un contexto en el que adoptar nuevas tecnologías es natural, y los obstáculos provenientes del famoso “a mí déjame

con mi método que siempre me salió bien”, tiende a no prosperar. Esto puede construirse, en una organización, formando cuadros de mando con mente amplia, libres de las ataduras de las estructuraciones y las zonas de confort. El “clima de adopción” supone no restringirse a la manera habitual de hacer las cosas y preguntarse más habitualmente “por qué no”. Esto puede lograrse con curiosidad y con una mirada de posibilidad. El optimismo es una condición central para construir climas de adopción.



El clima de adopción es estimulado cuando los miembros de una organización son conscientes de la posibilidad de la obsolescencia. Esta idea daría cuenta de dos aspectos:

1. la obsolescencia tecnológica, que se refiere a la vida útil (o valor de uso) de un objeto tecnológico, que va depreciándose y empobreciendo la calidad del producto (Vega, 2012), y
2. la obsolescencia de nuestras capacidades y conocimientos, esto es, cuando tomamos consciencia que lo que sabemos es de corto plazo y que la base del conocimiento va a cambiar significativamente en poco tiempo .

Para el área de Recursos Humanos esta dimensión no se limita a los filtros de admisión a las organizaciones que, en muchas ocasiones, se encuentran apremiados por el ajuste entre el perfil del puesto y el perfil del candidato. Frente a las brechas entre perfil técnico requerido y deseado solemos privilegiar la preparación técnica, como si los aspectos culturales fueran sencillos de operar a posteriori. También la excesiva

cantidad de personas con alto potencial conlleva a que los nuevos ingresantes tiendan a ser conservadores en los puestos de transición, es decir, no “hacer olas” mientras estemos viendo “hacia arriba”. Las personas que estiman un gran tiempo de estancia en una posición tenderán a buscar su mejora continua, en cambio los que están de paso preferirán no cambiar nada.



4. Superar los atrincheramientos cognitivos y la trampa de la experiencia

Altos niveles de experiencia y de saber técnicos pueden conducir a encierros mentales en los que los expertos pueden crearse una cierta cerrazón en torno a lo que saben, una especie de circunscripción a la zona de confort. El término “atrincheramiento cognitivo”, utilizado por Dane (2010) da cuenta de un alto nivel de estabilidad en los esquemas de dominio que una persona pone en juego en el ámbito de trabajo. A mayor expertise técnico, en general, suele haber mayor resistencia a los cambios, y esto no se restringe sólo para los casos de innovación tecnológica, sino para todo tipo de cambios dentro de un marco organizacional. Al respecto, es interesante el estudio de la investigadora de management Deone Zell (2003) acerca de comunidades profesionales en hospitales y firmas de consultoría, donde se muestra la importancia de establecer fases en los procesos de cambio y, parafraseando a Kurt Lewin, la autora propone un proceso de muerte, cambio y renacimiento.

Es interesante cómo la educación se transforma en una condición necesaria pero no suficiente, ya que la mera formación no garantiza la apertura mental necesaria para la adopción tecnológica. Para Dane (2010) la exacerbada “estabilidad” caracteriza el

atrincheramiento cognitivo y puede surgir, al menos en parte, de la frecuencia con la cual los expertos tienden a recurrir a su dominio o esquema, especialmente cuando les ha servido exitosamente en el pasado.

Como una consecuencia del punto anterior, la experiencia puede resultar un obstáculo para la adopción tecnológica (Weinberg, 2004). Esto es debido a que los individuos que ya han perfeccionado una manera de hacer las cosas tendrán más resistencia a salir de sus premisas de éxito para aprender nuevas experiencias. Maquiavelo en 1513 ya había señalado que la experiencia pasada se convierte en una de las enemigas de los introductores de nuevos estatutos. Un estudio de Sengupta et al. (2008) mostró que los gerentes con mucha experiencia tienden a no producir resultados de alto calibre.

En particular, siendo que la experiencia se acumula a través del entrenamiento continuo, práctica y rendimiento (Feltovich et al., 2006), los contenidos de dicho expertise tienden a activarse muchas veces y esto puede estabilizar la estructura de la esquemas de expertos hasta el punto que la revisión de los mismos sea prácticamente una utopía (Almandoz y Tilcsik, 2016; Fiske y Taylor, 1991).

5. "Change management" o ¡Cuidado con las rutinas de los planes artificiales!



Desde hace unas décadas se ha popularizado la idea de change management. Nos hemos acostumbrado a ver a ejércitos de expertos en change en el marco de las grandes firmas de consultoría poblando las pirámides de los proyectos. Se ha hablado del "lado humano del cambio" y ya existen rutinas super-estandarizadas de acciones paso a paso para aplicar en cualquier tipo de cambio. En muchas ocasiones, dentro de las carreras de las grandes consultoras, muchos ex auditores se han convertido en expertos de change pero han trasladado el saber-cómo de su antigua práctica a las actividades nodales de la gestión del cambio. Nada tenemos para decir de la mayoría de los contenidos de las clásicas recomendaciones de cambio. El modelo de John Kotter (2007) posiblemente sea uno de los esquemas más universalmente reconocidos. El problema es que si siempre tomamos los mismos caminos nada nos garantizará llegar a un destino

diferente.

Es posible que muchos administradores conciban a la gestión de los procesos de cambio como si fueran una especie de "fórmula química". Tener una rutina de acciones sistemática pareciera que fuera suficiente. Más allá que la planificación disciplinada del cambio es altamente recomendable, tampoco es cuestión de comoditizar su práctica hasta el punto de ser utilizada con sólo tener el manual de instrucciones. No debe entenderse esto como una especie de defensa corporativa de los expertos psicosociales de los fenómenos organizacionales, más bien debería ser entendido desde el otro lado del péndulo: no devaluemos el proceso de cambio (entre otros el cambio tecnológico) reduciéndolo a una receta.

La aplicación acrítica de las rutinas de cambio más que impulsar disrupciones

traza una línea de proyección a la manera de los mínimos cuadrados o las curvas de regresión simple. En cambio, las innovaciones tecnológicas relevantes suponen rupturas paradigmáticas que no se pueden hacer encajar en las habituales maneras de hacer las cosas. Apelar a herramientas simples para enfrentar problemas complejos termina siendo el dilema al que se refirió Niklas Luhmann (2010) sobre la paradoja de querer encarar desafíos complejos con herramientas simples. Enfrentar proyectos complejos (multidimensionales, con aristas contradictorias, irregulares y de grandes dimensiones) con las armas que aprendimos en contextos más simples, por lo tanto, nos pueden jugar una

mala pasada. Todavía es común en nuestra forma habitual de entender el management que todo es susceptible de simplificación. La complejidad sólo puede ser enfrentada con mayor complejidad.

En una entrevista que la revista Harvard Business Review realizó a Karl E. Weick éste señaló enfáticamente: "Cuando los ejecutivos dicen 'hazlo simple, estúpido', mi preocupación es que están subestimando la complejidad de su propia organización y su entorno" (Coutu, 2003). Weick propone empezar a considerar a las organizaciones como sistemas complejos, donde la idea de simplicidad, en realidad, sería una arista de debilidad a superar.

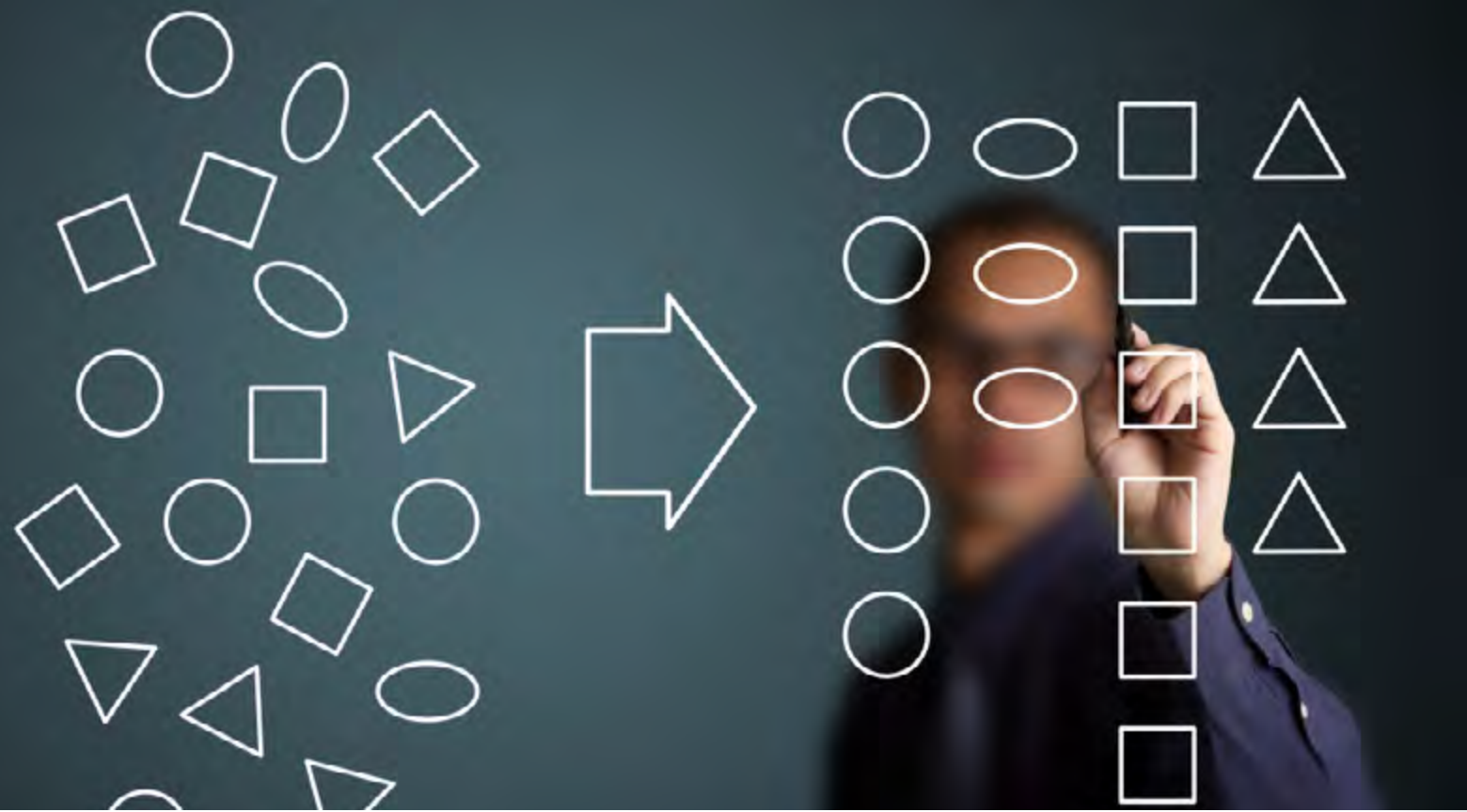
6. Estrategias...y liderazgos de adopción

Avanzar con iniciativas tecnológicas sin una estrategia que opere como cobertura de largo plazo puede ser un gran error (Westerman, 2017). Un claro ejemplo es el de las transformaciones digitales. El foco debería estar en la idea de "transformación" y no en la de "digital". La tecnología debería ayudar a potenciar el negocio, pero el propio concepto de negocio es el que debería primar al momento de pensar las mejores tecnologías para potenciarlo. Muchas veces tenemos la herramienta y nos preguntamos por el negocio. Es posible que la fortuna nos acompañe, pero la recomendación profesional es que el acto primero debe ser la estrategia y el negocio, y el acto segundo la cuestión de la inversión tecnológica.

Y dentro de la estrategia, el liderazgo es un elemento central. Los procesos de

cambio en las organizaciones son de "arriba abajo". Es vasta la literatura que ha mostrado que el liderazgo es una variable clave para asegurar el éxito de los cambios. Las interfaces entre desempeño e innovación pueden llegar a convertirse en una trampa: la búsqueda de resultados a corto plazo, debido a los incentivos variables de corto plazo, conllevan a perspectivas conservadoras.

La clásica distinción entre "liderazgo" y "gerencia" posiblemente ayude a entender la importancia del "liderazgo de adopción". Para Rogers (2005) el liderazgo es un elemento clave en la construcción del contexto social para la adopción tecnológica. Desde esta perspectiva, Recursos Humanos debe propiciar la formación de líderes que adhieran e impulsen la innovación y la consecuente adopción tecnológica.



7. El flujo es la clave: la infraestructura debe estar alineada

Con una cultura y un clima de adopción, con líderes y fuerza de trabajo sensibles, con un plan compacto y una estrategia adecuada, todo eso parece ser un conjunto razonable de condiciones. No obstante, siguen siendo iniciativas necesarias pero no suficientes. La infraestructura de procesos también debe acompañar. Apelando a una analogía de la plomería, en cañerías deterioradas el agua pura termina no siendo potable.

Las organizaciones deben tener procesos de innovación (Kaplan y Norton, 2004) que hagan operativa y tangible toda la consciencia innovadora que pueda estar instalada en el mundo del pensamiento de los individuos. Por otro lado, es importante que, entre otros procesos de naturaleza innovadora, estén los de gestión del conocimiento. Si pensáramos en una currícula de esta cuestión, siguiendo a Smith (2001), la gestión del conocimiento es 90% proceso social y sólo un 10% infraestructura (p.e. informática). El

carácter tácito del conocimiento subraya su identificación como proceso más que como un objeto. Y aquí el “proceso” puede ser asociado con la creación, identificación, adquisición, refinamiento, transferencia, socialización y utilización.

La gestión del conocimiento es una cuestión de flujo. Posiblemente la metáfora de la red nos ayude a entender la importancia de este aspecto. La adopción tecnológica requiere que fluya la confianza, la experiencia, el aprendizaje y la generosidad. No sólo debe haber un “clima de adopción” sino que las infraestructuras organizativas deben generar las autopistas sin baches para que circule el conocimiento y la necesidad de aprender y actualizarse. La comunicación, por lo tanto, es uno de los criterios de éxito de la difusión de la innovación (Roth y Clementi, 2010). Luego, los procesos deben estar alineados a la idea de innovación. Sólo el discurso del líder no es suficiente.

Conclusión

La agenda de Recursos Humanos debe incluir la cuestión de la tecnología y, en particular, de los procesos de adopción tecnológica. La última versión del modelo de competencias de Recursos Humanos que promovió Dave Ulrich (Ulrich et al. 2017) incluye a la integración de la tecnología y los medios sociales como una competencia clave. La manera en que esto puede ser ejecutado es por medio de la estandarización de los procesos de negocio, impulsando eficiencias y productividades en los circuitos operativos, empoderando a las personas mediante la implantación de transacciones de auto-servicio, impulsando los analytics como mecanismo para el reclutamiento y la selección y, finalmente, conectando la información de la gente con los circuitos de identificación de talento y mapeo de habilidades.

Durante mucho tiempo se ha pensado que la innovación tecnológica iba a asentarse sólo dentro de los circuitos productivos y que no iba a hacer mella en la gestión específica de los Recursos Humanos. Cuando comenzó a diferenciarse entre el rol transaccional de Recursos Humanos con respecto al más estratégico, sobre todo de la mano de Dave Ulrich y sus famosos roles, nuestras conciencias se calmaron asumiendo que sólo el rol transaccional recibiría un impacto decisivo de la tecnología, incrementando dramáticamente su productividad. Pero hoy día asistimos a un multidimensional

impacto de la tecnología que cubre prácticamente todas las aristas de la gestión de Recursos Humanos.

El desafío para la función puede ser resumido en esto: Si hemos de constituirnos en líderes de la adopción tecnológica o en laggards (rezagados). Liderar significa construir credibilidad. Quedar rezagados nos restará en partnership. Y es aquí donde reponemos un pensamiento que expusimos en otro artículo, referido a la reflexión de Jerome Langford, experta en Filosofía de St Andrews, quien sostiene que el futuro de RRHH es de naturaleza apocalíptica. Entonces imaginemos un mundo futuro en el que Recursos Humanos haya quedado rezagado en materia tecnológica. Sería como un mundo utópico (o distópico) en el que ya no sea necesaria la función de Recursos Humanos. Un mundo donde el trabajo no sea trabajo, donde todos operan por amor y amistad y el dinero haya sido abolido. Sería un mundo en el que los profesionales de Recursos Humanos circulamos como espectros por los pasillos de los grandes complejos de las ciudades del futuro y nadie nos necesita, nadie nos requiere, algo así como caminar como zombies o como fantasmas sin que nadie nos vea. Como Bruce Willis en “The Sixth Sense”: metidos en cada detalle, pero sin impacto ni relevancia, en definitiva, sin existencia. Una verdadera pesadilla.



EN LA ERA DIGITAL:

¿CUÁL ES EL DESAFÍO DE

Y CUÁL ES LA CONTRIBUCIÓN
DE LA ASOCIACIÓN DE RH DE SU PAÍS
FRENTE A ESTOS DESAFÍOS?

Argentina



ANALIA MAGDALENA

Comisión Directiva
ADHRA



En esta época de cambios constantes, las organizaciones y las áreas de Recursos Humanos están llamadas a repensar las reglas de organización, contratación, gestión para poder atraer y retener a la fuerza laboral de este siglo. La gestión de talento se transforma y toma otra dimensión por las nuevas tecnologías y sistemas que vienen de la mano de esta era digital.

Por esta razón, el eje del Congreso 2016 de ADRHA fue “Cultura Digital: navegar una nueva gestión, resetear procesos” con foco en seis puntos:

- Atraer a la Generación Digital
- El Potencial en un Mundo Líquido
- Desempeño: ¿Fin de una Evaluación?
- Cambio y Transformación Digital
- Contratos analógicos en entornos laborales flexibles
- Empleabilidad

El reto de las organizaciones es aprender

a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de la fuerza laboral y los requerimientos que demanda el ecosistema empresarial actual. Por eso, durante el año 2017, focalizamos los esfuerzos a brindar herramientas a los profesionales de RRHH, llevando adelante encuentros de actualización profesional y networking, sobre Talento, Clima Laboral, Gestión del Cambio, Identidad Profesional y Cultura, Gestión del Desempeño y Valores, Gestión del Conflicto y Stress Laboral. Culminaremos el año celebrando el 50 aniversario con un Congreso al que llamamos “Nosotros Mañana”.

Este nuevo modelo de gestión requiere de profesionales de RRHH que cuenten con habilidades para liderar estos cambios en las organizaciones y desde ADRHA acompañamos a los líderes de esta nueva era.

Bolivia



CARINA RIVERO

Presidente
ASOBOGH



El desafío de Gestión Humana en esta era digital – cognitiva es el de promover el cambio de mindset en las organizaciones haciéndolas evolucionar para estar vigentes en este tiempo de disrupción donde el más ágil gana el partido.

Estamos viviendo una era VUCA (volátil, incierta, compleja y ambigua) donde es habitual la inteligencia artificial y la realidad virtual – aumentada. En otras palabras, el Poder de las Tecnologías disruptivas junto al internet de las cosas (internet de la casa, el automóvil, el Smartphone) nos confirman que estamos todos conectados y que tenemos nuevos comportamientos.

Esto nos muestra que precisamos nuevas competencias que junto a la biotecnología y la nanotecnología, están revolucionando la industria donde se

extinguen algunos puestos de trabajo y se da inicio a otros nuevos.

En Bolivia visualizamos a las empresas siendo desafiadas en su capacidad de adaptación y en su capacidad de ejecución, empezando a incluir tecnología cognitiva. Y en cuanto a talento vemos que se requiere de un mayor desarrollo de habilidades blandas donde el desarrollo de inteligencia emocional es clave, al igual que la capacidad de adaptarse y aprender nuevas habilidades. Se habla que un profesional precisará entre 4 y 5 carreras para mantenerse empleable.

La ASOBOGH Asociación Boliviana de Gestión Humana está llamada a promover el aprendizaje, la adaptabilidad, la innovación, la inclusión de tecnologías disponibles y a ser parte activa en esta era digital – cognitiva.



Brasil

ELAINE SAAD

Presidente da
Diretoria Executiva



La 4a Revolución Industrial, que creó un nuevo nivel en la Era Digital, ha transformado el ambiente de trabajo más allá de lo que era posible imaginar. La pérdida de muchos empleos será inevitable, en especial los de baja calificación técnica, pero nuevas oportunidades serán creadas para atender las demandas de ese mundo tecnológico, principalmente en las áreas de TI y conocimiento. Ese escenario exigirá de las empresas un empeño aún mayor en la actualización y capacitación profesional, a fin de mantenerse competitivas. Hay que romper las barreras del conservadurismo para estimular una cultura de innovación entre los colaboradores para que el

negocio no se torne obsoleto ni que se pierdan oportunidades de crear nuevas posibilidades. Como asociación, tenemos el papel de preparar a los profesionales de RH y gestores de equipo con argumentos, ejemplos de empresas de vanguardia y todas las informaciones necesarias sobre tal escenario, provocándolos para reflexionar sobre su actuación en un mundo extremadamente dinámico, conectado, veloz y volátil. En nuestro congreso anual, el CONARH 2017, la Revolución Digital fue el gran tema destacado en la programación, así es como producimos contenido sobre el tema en nuestros medios de comunicación y buscamos diseminarlo junto a los profesionales.



Chile

DENISSE GOLDFARB

Directora RRHH
Microsoft Chile



En Chile, el gobierno y el empresariado están incorporando activamente mejoras a través de la transformación digital. Un ejemplo es la inauguración de la nueva línea del metro este mes, con 15 carros automáticos que se manejan desde una central. Las Gerencias de RRHH aportan valor a esta transformación cuando, como primer paso, entienden cómo el avance de la tecnología y los servicios cloud nos permiten trabajar con más flexibilidad, movilidad y potencian la colaboración.

Estos cambios mejoran nuestra calidad de vida, aumentan la productividad y democratizan la tecnología para empresas pequeñas/medianas y microempresarios. El segundo paso, es preparar a las organizaciones y trabajadores para ser exitosos en este nuevo contexto. Es necesario hacer ajustes en la cultura organizacional (aprendizaje continuo y colaboración son fundamentales), estilo de liderazgo (está out el micromanagement, está in aprender a liderar a la generación millennial),

incorporar tecnología (e-learning y MOOC para entrenamiento, linkedin y skype para selección) y adaptar formas modernas de trabajo (espacios abiertos, metodologías ágiles, horarios flexibles, trabajo remoto). Nuestra asociación CERH (<http://www.cerhchile.com/>) desarrolló un seminario el 6 de octubre sobre Transformación Digital compartiendo los casos prácticos de Falabella y Microsoft, al que asistieron más de 60 ejecutivos y consultores de prestigiosas empresas.



Colombia

IVÁN ARENAS

Presidente ACRIP



Existe un desafío en la Gestión Humana relacionada con apropiar herramientas de las nuevas tecnologías de la información y la digitalización a los procesos de talento humano. Entre estas tenemos la aplicación de estrategias de RR.HH que involucren el uso de redes sociales digitales y dispositivos móviles, ya que son canales de comunicación que marcan una tendencia importante entre las nuevas generaciones.

Desde la Federación Colombiana de Gestión Humana ACRIP, hemos comprendido la necesidad y prevalencia de los temas digitales para nuestro sector y por ende tratamos dichos aspectos en los diferentes espacios de comunicación con nuestros asociados.

Del mismo modo, existe un reto importante en la aplicación de mecanismos de Big Data que permitan tomar decisiones de gestión humana apalancadas en datos reales de las mismas organizaciones.

Precisamente recién realizamos con éxito la versión número 20 del Congreso Nacional de Gestión Humana, en donde muchos de los invitados nacionales e internacionales nos compartieron sus conocimientos y experiencia en la inmersión digital, y nuestra revista Hombre & Trabajo publicará en los próximos días una edición dedicada al análisis del Big Data en RR.HH.

Costa Rica



RANDALL GONZÁLEZ SOLANO

Presidente



La tecnología a nivel organizacional, debe facilitar la obtención de los resultados individuales y organizacionales. Las organizaciones modernas, han estructurado sus sistemas de gestión humana, apoyándose en sistemas digitales que, facilitan el proceso de información, y posibilitan que los equipos de Recursos Humanos, se enfoquen más en los procesos que agregan valor estratégico a la gestión organizacional, y menos a los procesos rutinarios y de poco valor agregado. La digitalización de los procesos optimiza los recursos. La gestión organizacional, tiende a ser más efectiva. El desafío de la Gestión Humana, se centra en la utilización adecuada y balanceada de la tecnología,

como medio para la consecución de los objetivos organizacionales y el binomio vida trabajo.

El desafío de la Gestión Humana es coadyuvar para que el talento humano, pueda obtener el mejor provecho posible de la tecnología. Los procesos de capacitación y actualización, combinados con el uso adecuado de estas herramientas tecnológicas, impactarán los resultados organizacionales. Parte del desafío abarcará, el análisis de las consecuencias del uso inadecuado de la tecnología, y su afectación en los resultados organizacionales, y en la salud de vida personal del talento humano.

Pero la velocidad del cambio genera rápida obsolescencia. Palm y BlackBerry son dos ejemplos que revelan cuan cercano está el lanzamiento exitoso a nivel mundial y el ocaso. Por eso es vital enfrentar lo nuevo y sorprendente, asumiendo el reto de generar la solución o desaparecer. En ADGHE, estamos convencidos que la diferencia la hacen las personas y que la sostenibilidad de toda organización depende de su capacidad para liberar

la iniciativa, imaginación y pasión de los colaboradores, en todas las Áreas y niveles. Por eso contribuimos con modelos y experiencias que faciliten migrar de “Administrar y gerenciar procesos que NO pueden decidir” a “Liderar y comprometer a personas que SÍ pueden decidir”. Nuestro enfoque de “Impacto Social”, “Impacto Productivo” y “Aplicabilidad” ha sido incorporado por las actuales autoridades laborales, en la búsqueda de generar bienestar.

Guatemala



GABRIEL CASTELLANOS

Consultor en Atracción de Talento, Employer Branding y Social Media



El principal desafío de recursos humanos frente la Era Digital es adoptar tecnología en los diversos procesos del departamento y ser ante el resto de la organización, un promotor de la transformación digital. Muchos profesionales dedicados a la gestión humana ven la Era Digital como el futuro, cuando la verdad es que debemos considerarla como el presente. Como consultor e instructor he dedicado los últimos años a capacitar a docenas de colegas de diversos países sobre temas como E-Learning, Atracción de Talento, Social Media y Employer Branding. Considero que estos son algunos de los desafíos más importantes a superar: Redes Sociales y atracción de talento: Plataformas como Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram y otras, son una fuente enorme de talento humano. El perfil del reclutador ha cambiado, no basta con

analizar currícula y hacer llamadas, el reclutador moderno debe ser una mezcla de community manager, publicista y psicólogo. Uso de ATS (Applicant tracking system) Superar el desafío de la Era Digital también implica dejar de acumular currícula en cuentas de correos electrónicos. Esto se logra usando un ATS, un software que nos permite publicar vacantes, clasificar currícula, programar entrevistas, conocer fuentes de reclutamiento más efectivas y mucho más. E-Learning Imparto constantemente cursos online y desarrollé la plataforma de formación online en vivo www.skillsacademyonline.com, esta experiencia me ha permitido observar que el E-Learning es uno de los temas que despiertan mayor interés en las organizaciones.

Ecuador



CARLOS HAHN K.

Director Comisión Académica Asociación de Gestión Humana Ecuador



En Ecuador aun operan modelos de economía agraria basados en el trabajo manual, así como organizaciones que operan bajo los esquemas de la Economía Industrial, sustentada en los modelos de Eficiencia y Eficacia de los pioneros como Ford y Taylor, de hace un siglo. En dicho entorno, el desafío de la Gestión Humana está en asegurar la debida Pericia, Diligencia y Obediencia para el logro de los resultados.

Analítica
Usar tecnología también implica que el profesional HR debe dominar los indicadores que cada software y plataforma genera. Si reclutamos en redes sociales, debemos comprender como funcionan e interactúan indicadores como “alcance, crecimiento de seguidores e interacciones”, si analizamos nuestro portal de empleo encontraremos “número de visitantes, número de sesiones, porcentaje de rebote, porcentaje de conversión, tiempo de navegación, fuentes de tráfico” y otros. Estos son

solo algunos de los procesos renovados por la Era Digital. AGH Guatemala contribuye a superar estos desafíos por medio de capacitación contante sobre dichos temas y creando espacios de networking donde los socios y comunidad de Gestión Humana en general, pueden intercambiar información, experiencias y mejores prácticas sobre temas actuales, importantes y de interés en nuestra área laboral. El futuro es hoy, la transformación está en nuestras manos.



Nicaragua

KARLA PARRALES
Presidente



La era digital es la incubadora de nuevos modelos de negocio y formas de operar, las organizaciones enfrentan cambios que nos demandan una renovación y hasta rupturas de paradigmas, diversas, automatizadas y competentes en redes sociales; la Gestión Humana es la punta de lanza para la aceleración y convergencia entre la era digital y la fuerza de trabajo; no obstante el mayor desafío es cerrar la brecha digital alineada con la estrategia de negocio de la empresa y como los Gestión Humana participa de forma beligerante en la

gestión de cambio ante el nuevo período; en los últimos cuatro años la Asociación de Ejecutivos de Recursos Humanos de Nicaragua han propiciado espacios estratégicos para generar conocimiento y buenas prácticas del gremio ante la época digital. Así mismo dentro de los proyectos que tiene AERHNIC es crear y desarrollar una estrategia digital para fortalecer más la proyección local y regional de las actividades realizadas por AERHNIC. También seguirá promoviendo espacios para que los socios puedan compartir experiencias en este tema.



DAVID CABRERA
Presidente



Panamá

El gran futurista, Gerd Leonhard, nos deja el mensaje que “la tecnología es ‘cool’ pero el ser humano es más ‘cool’ todavía” (Technology is cool, being human is cooler). No nos debemos convertir en la tecnología o dejarnos dominar por ella sino dominarla nosotros y utilizarla a nuestro favor. En mi opinión, este es precisamente el gran desafío de la gestión humana: potenciar la tecnología para el crecimiento y desarrollo de las personas, organizaciones y comunidades. Para esto, tenemos que tener una actitud positiva ante la tecnología, abrazarla y adaptarla rápidamente a nuestro diario vivir, incluyendo el trabajo. En este sentido, ANREH busca crear espacios donde nuestros socios puedan compartir prácticas y aprender de grandes empresas

que están a la vanguardia en el uso de las tecnologías en prácticas de RRHH y de negocio. El último congreso, titulado “El Futuro de Las Organizaciones: La Revolución de Las Personas, Tecnología y Negocios” buscaba precisamente ayudarnos a entender cómo podemos cerrar la brecha tecnológica pero también entender cómo se crea el futuro desde hoy a través del uso de la tecnología. Para ellos invitamos a empresas como Intel, LinkedIn, Mondelez, Mercer, universidades y CEOs. Sabemos que la tecnología esta apenas comenzando a desarrollarse y que cada vez más se potenciará de una manera exponencial e inimaginable. ¿Estamos listos para ello?



SILVIA FRETES CARMAGNOLA
Secretaria de actas
Comisión Directiva
Directora de Pulso Consultora



Paraguay

El principal desafío de la Gestión Humana en la era digital radica en humanizar las tecnologías de la información y comunicación, utilizando todo su potencial pero mitigando su eventual contraindicación: despersonalizar los procesos. En un mundo cada vez más conectado y sobreinformado, lograr ver en las organizaciones un rostro humano detrás de cada interacción digital, sin perseguir netamente la eficiencia es una oportunidad para volvernos creativos.

La era digital imprime un ritmo diferente a nuestras vidas: inmediatez.

En la APARH, frente a estos desafíos, logramos incluir el tema en el Plan de capacitación para asociados e instalar en las agendas de Congresos y debates locales.

Como gremio, utilizamos todas las herramientas digitales a disposición para estrechar vínculos, salvar distancias geográficas, optimizar los resultados, fidelizar a asociados y stakeholders. Pero por sobre todo, más allá de promover

la lectura de libros, revistas o artículos digitales, realizar videoconferencias, nutrir la página web y redes, enviar emails, mensajes y usar aplicaciones, nos reservamos, siempre que se pueda, un espacio para compartir un café cara a cara, donde la abstinencia digital es reemplazada por risas, experiencias y emociones: nos olvidamos de los escudos digitales y somos simplemente (o complejamente) solo lo que somos: personas.

diferentes estilos de trabajo que convivan entre sí, fomentar el autoaprendizaje y la curiosidad, relaciones funcionales en vez de organigramas rígidos y estáticos, y comunicación horizontal.

En resumen, es un desafío cultural que no solo se da a nivel cognitivo y racional, sino también a nivel emocional, en suma es un desafío adaptativo, dónde paradójicamente para lograrlo no hay tecnología que lo resuelva pues finalmente es un desafío humano.

tener un rol protagónico en una coyuntura tan retadora y a la vez tan sensible para el mundo empresarial. La sola difusión del conocimiento y de las mejores prácticas referidas a profundos cambios culturales para adoptar y aceptar nuevas formas de trabajo, perfiles de colaboradores que antes no formaban parte del colectivo de las empresas tradicionales y modelos de liderazgo basados en premisas radicalmente diferentes darían, qué duda cabe, un enorme valor agregado a la mejora de prácticas de nuestra profesión.

Como APERHU, podemos, sin duda,



BERNARDO SAMBRA
Director Corporativo de
RRHH BCP



Perú

Al hablar de “era digital” o de “la cuarta revolución industrial” la asociación directa es hacia la tecnología como medio para intercambiar productos y servicios y gestionar relaciones, sin barrera de espacio ni tiempo, generalmente con la mínima interacción humana, y esto es sorprendente por el impacto que tiene al facilitarnos la vida en el día a día.

Ahora, también la “era digital” nos trae nuevos paradigmas, metodologías de trabajo y formas diferentes de hacer las cosas, con un elemento común, “poner a la persona al centro”. La persona entendida como cliente, como colaborador, como equipo de trabajo, como organización; en un contexto de cambio acelerado.

EL desafío desde gestión humana se da entonces en varios niveles. A nivel organizacional, busca responder la pregunta: ¿cómo retar nuestros paradigmas de gestión?, aprender nuevas formas de hacer las cosas, nuevos conocimientos, replantearnos nuestros procesos y políticas, aceptar las diferencias y aprender a convivir con ellas. A nivel de los equipos, se traduce en una evolución del rol del líder, para ponerse al servicio del equipo, dar el espacio para que el equipo se auto gestione, definir objetivos en vez de dirigir tareas, tomar riesgos y abrirse al error como generador de aprendizaje. A nivel de los colaboradores, crear entornos de trabajo que faciliten el proceso creativo, flexibilidad para



AMARILIS GARCÍA R.
Presidenta ADOARH



Rep. Dominicana

La era digital ha modificado la sociedad en su conjunto. Klaus Schwab, señala en su libro La Cuarta Revolución Industrial, que los efectos de las tecnologías, no sólo afecta el qué y el cómo hacer las cosas, sino también el quienes somos. Visto así, la transformación digital no es asunto exclusivo de las tecnologías, es también un enfoque hacia la gente, porque como siempre, lo que hace la diferencia son las personas, quienes generan e impulsan los cambios.

En ese contexto los desafíos de la Gestión Humana suponen:

- Asumir los cambios y emprender la propia evolución digital de la función de GH, haciéndola más ágil y cónsona

con las tendencias de la época y a la vez, por su responsabilidad en la inducción y formación del personal para la asimilación de la nueva cultura, ser miembro líder del equipo que administra el proceso.

- Gestionar continuamente una cultura de la innovación, dado el ritmo exponencial de los cambios.
- Gestionar las carencias del mercado laboral, respetos a las habilidades digitales necesarias para gestionar el talento, anticiparse y transformar a sus empleados, tomando en cuenta la brecha digital de los colaboradores no nativos digitales
- Impedir que la digitalización tanto de la función de la GH y de la organización en general, sea deshumanizante.

Mantener informado y contribuir con el desarrollo de los profesionales de la GH sobre temas y asuntos relativos. Contribuir al fortalecimiento de la función, son partes de lo que propicia la Asociación.
 Respalda espacios académicos diversos

que habiliten al profesional, a fin de contribuir a evitar el darwinismo digital en la organización en donde labore; esto es evitar la desaparición de la organización mediante “selección natural” por no incorporar a tiempo la evolución digital.



VIRGINIA MARURI



Uruguay

Los cambios referidos a la llamada Cuarta Revolución Industrial, Industria 4.0 - y tantos otros títulos - ya comenzaron a ocurrir. Abunda la información y datos que preocupan sobre el cercano crecimiento en automatización, robotización y consecuente posible desempleo. En éste futuro inmediato las personas que podrán tener alguna ventaja serán aquellas capaces de aprender de la experiencia, que posean un liderazgo inspirador e integrador, una capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios y para hacer aportes ya no tanto individuales sino a los equipos. Y son esas - y algunas adicionales- las habilidades y fortalezas que debemos comenzar a asegurar en nuestras organizaciones si queremos enfrentar este cambio de época de forma transformacional y no perecer en el intento.

Ante este desafiante contexto, las asociaciones de gestión humana tienen un rol clave. Sus miembros, como líderes en materia de gestión humana, tenemos el doble desafío de actuar sobre nuestros

equipos y además orientar a los líderes de la organización para que puedan alcanzar la visión, en forma saludable y sostenible. Procuramos que exista un propósito claro y conocido, buenos procesos y tecnología, visión sistémica y gestión del cambio, construyendo sobre valores y cultura (que comienza a reconocerse como la llave del éxito de la organización). Las asociaciones debemos comprometernos con la ardua tarea de preparar miembros para ser agentes de cambio de nuestros países, tendiendo puentes entre Estado y empresas, Sindicatos, ONGs, Comunidades y centros educativos para asegurar que tengamos en nuestros países la agilidad y flexibilidad necesarias para este cambio histórico. Es nuestra obligación como líderes de las organizaciones que generan trabajo o desempleo a miles de familias en nuestros países, orientar en una materia que es nueva y desconocida y en la que nadie parece estar liderando.



MARIELENA ALVARADO

Directora Junta Directiva AVGH



Venezuela

La mayoría de los mercados y empresas en crecimiento sostenido son aquellos que dedican tiempo a la automatización y/o introducción de tecnología para incrementar la eficiencia de sus procesos de negocios y procesos de soporte críticos. Sin embargo, la madurez de los procesos con base en la innovación y las nuevas tecnologías no puede ser simplemente el mecanismo y/o medio a través del cual las empresas logren aumentar su productividad, conservar su memoria empresarial y su eficiencia, deben invertir capital en capacitar su fuerza laboral en nuevas habilidades y competencias, comunicar de manera oportuna los cambios, su impacto y como pueden contribuir las personas desde sus puestos de trabajos para que se sientan parte de la transformación y se logre el verdadero compromiso como cultura empresarial de mejora continua. Para ello hay que crear condiciones organizacionales para facilitar el cambio

y desarrollar estrategias para que se produzca, algunas de ellas deben estar orientadas a reforzar conductas positivas, celebrar e incentivar los logros, eliminar resistencias, ofrecer pruebas tangibles de la utilidad o beneficio del cambio o evolución a era digital. AVGH trabaja en la formación de líderes que promueven y acompañan el cambio a través de sus talleres, cursos y diplomados que van dirigidos a incrementar eficiencia a través del conocimiento y de la gestión cada vez más digital de la información. «A casi nadie le gusta un cambio si no comprende su finalidad y si no cree que le reditue una ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo. Un cambio organizacional afecta de manera directa las raíces biográficas y emocionales y las carreras profesionales de las personas involucradas, su identidad individual y su posición». Arthur Zimmermann

NOTICIAS

FIDAGH

ASÍ SE VIVIÓ EL CIGEH

XXV Congreso Interamericano de Gestión Humana

Más de 600 profesionales de gestión humana de toda América se dieron cita en el XXV Congreso Interamericano de Gestión Humana - CIGEH evento de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana - FIDAGH que, rota cada dos años, por distintos países de LATAM y en esta oportunidad la Asociación de Profesionales Uruguayos de Gestión Humana - ADPUGH fue su anfitrión. El evento contó con la participación de 20 conferencistas internacionales de España y América, especialmente invitados para compartir en estos tres

días una visión de la temática desde las distintas perspectivas de los países de nuestra región. Cabe destacar que la FIDAGH es miembro de la World Federation of People Management Associations - WFPMA, por lo cual el CIGEH sigue las tendencias de la mayor comunidad de RRHH del mundo.

La apertura del evento estuvo a cargo del Ministro de Trabajo y Seguridad Social Ernesto Murro, quien resaltó la importancia de que Uruguay recibiera esta gran comunidad de especialistas en la temática.



Sebastian Torterolo, Presidente de ADPUGH, señaló que: “la realización del XXV CIGEH es sin lugar a dudas una de las instancias más importantes para la profesión. Bajo el lema general del Congreso: TRABAJO + HUMANO, tuvimos la oportunidad de compartir con expertos de toda la región, los trabajos, ponencias y conferencias de distinguidos profesores y académicos, quienes nos presentaron sus trabajos de investigación en los ejes temáticos elegidos para este congreso, los cuales fueron: 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 e Impacto de las nuevas tecnologías en el empleo y en la productividad.

Uno de los principales desafíos fue justamente la conformación de una agenda muy amplia, que permitiera abarcar y actualizarnos en todos los temas que hacen hoy día a nuestra práctica profesional, y realmente creo que lo hemos logrado”.



Fernando Ariceta, Past-President de FIDAGH y Presidente del CIGEH 2017, destacó la importancia de que Uruguay fuera elegido nuevamente como sede del evento, luego de 25 años desde su última edición en dicho país. “Sin duda el CIGEH es una actividad sin igual; permite conocer profesionales de GH de Iberoamérica, entender otras realidades y compartir curvas de aprendizaje y experiencia, muy aplicables a nuestra realidad. Hace algunos años, uno de los principales desafíos era encontrar la forma de mantenerse en contacto con esta red de colegas y amigos y seguir el contacto fluido.

Hoy día, gracias al enorme avance de las telecomunicaciones, lo bueno es que los profesionales que conocimos en el CIGEH seguimos en contacto, por lo cual además de los aprendizajes durante el evento, nos permitió conformar una gran comunidad de profesionales de RRHH, donde participan grandes referentes, como los speakers invitados, las autoridades de FIDAGH y muchos otros referentes de esta disciplina”, señaló Ariceta.



El tercer día del evento se realizó el acto de toma de posesión y juramentación del nuevo Directorio Ejecutivo de FIDAGH 2017-2019, liderado por Iván Darío Arenas Jaramillo, representando a Colombia como Presidente de la Federación Colombiana de Gestión Humana, ACRIP Nacional y Presidente del Capítulo ACRIP Atlántico.



DISCURSO POSESIÓN IVÁN ARENAS COMO PRESIDENTE DE FIDAGH 2017-2019

Desde el Mar Caribe, desde Barranquilla-Colombia, una ciudad amigable, fraternal, de puertas abiertas, de inmigrantes nacionales y extranjeros, de mar y río, una ciudad de frente a la modernidad, los saludo a todos y cada uno de ustedes; a cada asociación que integra y enriquece esta federación.

Cuando se vive frente al mar y, como bien dice un slogan de la ciudad, en la esquina conformada por el encuentro del río con el mar, solo es posible pensar en dos cosas: unión y hermandad, por un lado, expansión y amplios horizontes, por el otro.

Hemos recorrido un largo camino gestando la integración de países aislados, pasamos a alianzas nacionales, a uniones continentales, a acuerdos de comercio transnacionales, a asociaciones regionales. Hoy, en un abrir y cerrar de ojos, estamos abocados a brexit, a independencias nacionales y, lo que es peor, a separaciones, divisiones, polarizaciones y discriminaciones entre hermanos, entre familias, entre vecinos, entre pueblos.

Estamos llamados a impedir que estas olas de división y separación se tornen tsunamis para nosotros. Si en algo podemos hacer una diferencia es en la unión fraterna, en encauzar la hermandad entre nuestros colaboradores, entre nuestros afiliados, entre nuestras asociaciones, entre nuestros pueblos y naciones.

No debemos sucumbir al facilismo de la crítica desmedida, al comentario acusador; ya las redes sociales están inundadas por mensajes y actitudes que golpean casi sin piedad, polarizando a unos contra otros.

Si el buen liderazgo surge con el ejemplo, si la buena educación a los jóvenes se fomenta con el ejemplo, seamos entonces nosotros el buen ejemplo en nuestras empresas, en nuestras vecindades, en nuestras comunidades y entre las asociaciones de profesionales.

Promovamos esa hermandad fomentando los valores que nos unan e integren; promovamos la unión con comportamientos éticos y con correctas actuaciones. Fomentemos el diálogo que

Previo a la clausura, Eloisa Dieguez Presidente de la Asociación de Guatemalteca de Profesionales de Recursos Humanos (AGH) realizó el lanzamiento del XXVI Congreso Interamericano de Gestión Humana CIGEH 2019, el cual será en Ciudad de Guatemala donde seguiremos convocando a los líderes de Talento Humano del continente Latinoamericano en torno a la Gestión Humana.



La FIDAGH

Las Asociaciones de Gestión Humana correspondientes a cada país se encuentran nucleadas en la FIDAGH (Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana). Las mismas conforman la red de profesionales en recursos humanos más fuerte de la región. Es un ámbito donde se hace posible el intercambio de experiencias, buenas prácticas y donde se pueden compartir desafíos con más de 600 mil profesionales de Gestión Humana de Latinoamérica.

El CIGEH se realiza cada dos años y cambia su localización conforme a las propuestas de los diferentes países sede, que apuestan a posicionar su comunidad de Gestión Humana como un diferencial del país. El crecimiento de la profesión en Uruguay, seguido por el alto grado de expertos de la misma y la activa participación de ADPUGH (Asociación de Profesionales Uruguayos de Gestión Humana) como motor de dicho crecimiento, hicieron que Montevideo fuera la sede elegida para la realización del XXV CIGEH.

IVÁN ARENAS
Presidente ACRIP



permite construir desde la diferencia para encontrar puntos comunes; lancemos lazos fuertes de amistad para fortalecer vínculos entre unos y otros.

Seamos solidarios, no como un acto público para auto promocionarnos, sino como una acción humana generosa y desinteresada para apoyar a otros en momentos difíciles.

Seamos una palanca de apoyo para que otros encuentren la fuerza de su crecimiento y desarrollo como personas y profesionales.

Conversemos unos con otros para conocernos y reconocernos. La comunicación honesta nos permite crear los vínculos, aprender unos de otros y generar momentos de encuentros y de felicidad.

Una segunda idea que surge constante cuando uno mira el mar es el amplio horizonte. Quizás la misma sensación se puede tener cuando se mira a lo lejos desde la montaña o desde una amplia sabana. Ese sentimiento de inmensidad, de un mundo sin límites, sin fronteras.

La tecnología hoy nos facilita crear ese mundo plano, en el cual todos parecemos en un mismo lugar y tiempo. Compartir información y conocimiento es nuestro reto y nuestro deber. Así lograremos ser mejores y hacerlo mejor. Así cumpliremos con la máxima de la unión hace la fuerza.

Los invito a ampliar ese horizonte. A participen en investigaciones académicas, a publicar las experiencias, a fomentar las conversaciones colaborativas. A enseñar y aprender como un acto cotidiano. Es una muy buena forma de ampliar los horizontes, de vivir en un mundo sin fronteras.

Una tercera idea le apuesta a ser el hilo social que cose el tejido nacional y regional. Si somos los responsables de la gestión humana, del talento de las personas en las organizaciones, con mayor razón estamos llamados a ser consejeros de nuestros dirigentes.

La corrupción es un mal general que cunde cual pandemia. La cura es una vida correcta en valores; una vida pensando en el bienestar colectivo, en las buenas obras, en las acciones útiles para todos.

Un liderazgo nacional desde nuestras asociaciones regionales desde la federación nos impulsa a aconsejar a los dirigentes empresariales, sociales y políticos a actuar por el bien social. Hagamos parte de los consejos nacionales, seamos veedores de los proyectos sociales, propongamos de manera positiva buenas iniciativas, respaldemos aquellas que fomenten la unidad, la fraternidad y el desarrollo.

Al iniciar este período como presidente de FIDAGH, asumiré mi doble rol con orgullo: uno que me lleva a liderar la federación con un equipo humano valioso, comprometido y con grandes competencias como directivos nacionales, sin ellos, cualquier proyecto sería imposible de lograr; y otro como un profesional asociado consciente que en la unión está la fuerza de nuestra federación.

Muchas gracias por su confianza y su apoyo; agradezco desde ahora sus ideas, sus consejos, sus críticas constructivas y su trabajo mancomunado para el éxito colectivo.

Reuniones oficiales FIDAGH

y elección del nuevo Directorio Ejecutivo 2017-2019

Las reuniones oficiales de FIDAGH iniciaron el día 9 de octubre con la reunión del Consejo Consultivo el cual presidía Eladio Uribe representante de la Asociación Dominicana de Administradores de la Gestión Humana (ADOARH). El 10 de octubre se llevó a cabo la reunión del Directorio Ejecutivo 2015- 2017 en las instalaciones del Diario EL País y con la compañía del patrocinador Sodexho.

Dando continuidad a la agenda de reuniones oficiales de FIDAGH, el día 11 de octubre en la Ciudad de Montevideo, Uruguay, la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH) celebró su Asamblea General Ordinaria en el cual los delegados de las Asociaciones Nacionales Miembros (ANM) , representantes de los 15 países, desde Centro Caribe hasta Sur América, se reunieron en torno al análisis de los nuevos desafíos de la Federación, su posicionamiento y el diseño estratégico de nuevos productos y servicios que se constituyan en herramientas de trabajo para los líderes de gestión humana de las organizaciones del continente.

Durante la reunión Leyla Nascimento, en calidad de Presidente del Directorio Ejecutivo de la FIDAGH 2015- 2017, presentó su informe de gestión, así como cada uno de los miembros de esta entidad. Dentro de los principales

logros de la Directiva se destaca el desafío de FIDAGH en la puesta en marcha de su principal evento índole internacional: Congreso Interamericano de Gestión Humana - CIGEH "Trabajo + Humano" otorgado a la Asociación de Profesionales ADPUGH.

Leyla Nascimento como Presidente dio acompañamiento en distintos Congresos Nacionales de gestión humana de las ANM's: Argentina, Brasil, Ecuador, Perú y Uruguay; también su participación en el Fórum de Presidentes - GTPW en Brasil y en el Fórum Latinoamericano en Río de Janeiro. Representó a FIDAGH ante las reuniones oficiales de la WFPMA en Orlando, Londres, Brasil y Sydney además de participar en los comités GSC 20 y Global Study Committee de la WFPMA realizados en Londres - Brasil - Australia. Se destaca la representación de los delegados de FIDAGH ante la WFPMA: Aida Josefina Troncoso, Lisellotte Ortega, Ivan Arenas y Elaine Saad.





Se firmaron distintas alianzas como lo fueron: Convenio con CINTERFOR / OIT, Secretaria General de la OISS-Organización Iberoamericana de Seguridad Social, ORP-Occupational Risk Prevention con el apoyo de Raul Massarini, Vicepresidente del Área Sur y se realizaron las actividades y evaluaciones del proyecto de expansión de FIDAGH hacia nuevas geográficas en Centro Caribe los cuales fueron liderados por Aida Josefina Troncoso, Vicepresidente del Área Centro Caribe. En el informe se destacan las cooperaciones para el desarrollo de investigaciones en materia de gestión humana como lo fue: 'Mejores Prácticas de Gestión de Desempeño y Obstáculos en el Desempeño 2017' en alianza con ABRH y el Institute for Learning & Performance y Micropower y la continuidad del estudio "Competencias del Gerentes de Recursos Humanos de la Región Latinoamericana" con la empresa consultora Transiciones".

Otros logros fueron la regularización de la personería jurídica de la FIDAGH en la ciudad de Panamá y el registro de la marca FIDAGH y CIGEH con el apoyo de Jeannette Karamañites Past President y el nuevo reglamento de elecciones de los integrantes del Directorio Ejecutivo (DE), elaborado por el Consejo Ejecutivo

en 2017 coordinado por su Presidente Eladio Uribe.

Se destacaron las gestiones de las tres Vicepresidencias así: Yleana Corredor VP Área Andina, Aida Josefina Troncoso VP Área Centro Caribe y Raúl Masarini VP Área Sur, quienes con su liderazgo generaron la unidad e integración entre las ANMs de sus regiones y gestionaron proyectos propios al interior de su región.

En materia de contenidos se diseñó del nuevo producto "Revista Talentum Latam" elaborada por la Asociación Venezolana de Gestión Humana (AVGH) con el liderazgo del comité académico de Yleana Corredor Vicepresidente del Área Andina, la entrega trimestral del Boletín Worldlink de la WFPMA coordinado por Lisellotte Ortega Secretaria Tesorera quien lideró las ediciones especiales de contenidos de Latinoamericanos, la entrega mensual de las ediciones del Boletín Conexión FIDAGH liderados por Emilse Bolaño Secretaria Ejecutiva Permanente.

Se evidenció el posicionamiento de la marca FIDAGH a través del crecimiento de las estadísticas de visitas en la página web y el número de seguidores de los distintos grupos de Redes Sociales.

Leyla Nascimento recibió un reconocimiento por su invaluable gestión en la Federación, entregado de manos de Lisellotte Ortega Secretaria Tesorera y Eladio Uribe Presidente del Consejo Consultivo.

Acto seguido se dio el acto de ratificación y toma de posesión del nuevo Directorio Ejecutivo de FIDAGH 2017-2019, liderado por Iván Darío Arenas Jaramillo representando a Colombia como Presidente de la Federación Colombiana de Gestión Humana, ACRIP Nacional y Presidente del Capítulo ACRIP Atlántico. A él y a su equipo de Directivos les auguramos éxitos en su gestión.

El nuevo Presidente 2017- 2019 socializó su plan estratégico con el que busca dar continuidad al desarrollo de acciones estratégicas que den mayor visibilidad a la entidad mediante el Plan Estratégico 2020 y con la activa participación de todas las ANMs, lo anterior a través de

tres pilares fundamentales: potencializar las fortalezas de cada ANM en función de benchmarking y transferencia de mejores prácticas entre las ANMs, a través de alianzas institucionales y el tercero de la mano de las tendencias mundiales de Recursos Humanos.

Las reuniones de FIDAGH el espacio social en la Cena organizada por Asociación de Profesionales Uruguayos de Gestión Humana (ADPUGH) en el marco del CIGEH, en el cual se fortalecieron lazos de amistad y networking entre las delegaciones de los distintos países, espacio en el que se hicieron entrega de los PREMIOS FIDAGH 2017. A través de este espacio FIDAGH desea extender un especial agradecimiento a todo el equipo de la Asociación de Profesionales Uruguayos de Gestión Humana (ADPUGH) quienes organizaron cada una de las actividades y facilitaron cada una de las reuniones oficiales de FIDAGH.



CONARH 2017 ABRH - BRASIL

Con la participación de más de 2,700 congresistas y de 16,509 visitantes, la 43a edición del CONARH [Congreso Nacional de Recursos Humanos], se llevó a cabo del 15 al 17 de agosto, en São Paulo Expo, colocó en el centro de los debates los temas más relevantes de la gestión de personas en la Era Digital, renovando el optimismo de los participantes y reafirmando la competencia profesional de las empresas para modificar, mediante las personas, una realidad crítica y compleja.

En el Congreso, especialistas nacionales e internacionales se presentaron para compartir conocimientos y provocar reflexiones sobre los temas más actuales en gestión de personas y desarrollo humano. Además de ocho conferencias simultáneas, realizadas en la misma área, sin aislación acústica y con auriculares, los congresistas pudieron participar en el Espacio Mentoría y Coaching, y definir Senderos de los Conocimientos, de acuerdo con sus intereses.



EXPO ABRH

Durante los tres días del CONARH 2017, más de 100 empresas presentaron sus productos y servicios. En la Expo Arena, montada en el centro de Pabellón, los patrocinadores dieron para el público cerca de 30 conferencias gratuitas, casi siempre con todos los lugares ocupados. Calidad de vida y salud en el trabajo, cultura organizacional y compromiso, coaching, RH digitales, atracción de talentos, carrera e inclusión fueron algunos de los temas abordados.

La PRÓXIMA EDICIÓN será realizada del 14 al 16 de agosto de 2018 y más informaciones podrán ser obtenidas por el sitio de Internet: www.conarh.com.br

20° Congreso Nacional de Gestión Humana ACRIP - COLOMBIA

El pasado 27 de octubre, en Bogotá, se realizó el 20° Congreso Nacional de Gestión Humana, Liderar personas, el desafío en tiempos de cambio permanente, esta vez a cargo de Acrip Bogotá y Cundinamarca. Este importante evento contó con más de 300 asistentes que tuvieron la oportunidad de escuchar a conferencistas nacionales e internacionales que expusieron temas relevantes y de actualidad para los profesionales de Talento Humano. Reconociendo el panorama cambiante que las empresas enfrentan constantemente, la Asociación pensó y organizó una agenda académica variada y sobre todo práctica que buscó generar espacios de reflexión para la comunidad de recursos humanos.

¡Espere más adelante el cubrimiento completo de la jornada académica!

Nuestros conferencistas:

- Alejandra D' Agostino, Socia de Capital Humano – Deloitte
- Tim Munden, Vicepresidente de aprendizaje global – Unilever
- Mark Whittle, Director – Corporate Leadership Council para América Latina (CLC)
- Andrés Langebaek, Director Ejecutivo de Estudios Económicos – Grupo Bolívar
- Mark Samuel, Director CEO – IMPAQ
- Casos de éxito:
 - a. Mercado Libre
 - i. Jaime Ramírez, Country Manager para Colombia
 - ii. Santiago Marcó, Manager regional de comunicaciones internas
 - b. Productos RAMO
 - i. Germán Martínez, Presidente organización Ramo
 - ii. Ana María Mendoza, Directora de Gestión Humana



XII Congreso Nacional de RRHH: Organizaciones del Futuro:

La revolución de las personas, la tecnología y los negocios
ANREH – PANAMÁ

Provocarnos, cuestionarnos, asombrarnos, interpelarnos acerca del futuro del trabajo y las implicaciones que tiene para la gestión del talento, fue el objetivo del XII Congreso Nacional de RRHH realizado el pasado mes de septiembre y organizado por ANREH. Fuimos convocados para escuchar de líderes e investigadores, cuál es el contexto, cuáles los elementos y las tendencias que más están impactando la forma como pensamos y nos comportamos en variados ámbitos: en los negocios, en la educación, en el ámbito laboral, en las comunicaciones, en nuestra convivencia con la tecnología, en nuestra sociedad. A través de las exposiciones, además de explicarnos cómo la tecnología y los nuevos ambientes de trabajo nos han cambiado “todas las reglas del juego”, también nos recordaron aquellas cosas que nunca cambian en los negocios: tener un propósito, pertenecer y contar con tu equipo, el aprendizaje “vivencial”, contar un liderazgo que dé dirección y

ser cliente-centrado.

Dentro de esta interesante jornada hicimos un recorrido por el futuro, llegando a la conclusión que el futuro es hoy- está aquí- con toda la fuerza y la gestión de cambio que implica. Por un lado la tecnología ha venido a solventar “la fragmentación” que se había derivado de las funciones, especializaciones y sistemas con que gestionábamos el trabajo. Ahora la tecnología nos permite “conectar” y al hacerlo, siempre habrá un nuevo “nodo” que añadir a la red que se conforma y que es dinámica. En esa red estamos todos: las personas, sus características, sus actividades, los clientes y sus preferencias, su trayectoria, y todos los datos que de allí se generan, permitiendo además de su interconexión y análisis, el poder predecir lo que pueda ocurrir. Todo ello con el propósito final de atender las necesidades y solucionar problemas de nuestros clientes y de nuestra sociedad.

Desde la red social, que influye en las decisiones que tomamos, al estar las referencias y las consultas al alcance de todos, hasta nuestra conexión como profesionales de negocios con el entorno y los giros que se dan cada vez en plazos de tiempo más cortos, estamos, como expertos en la gestión de gente, en una singular posición para liderar cambios, “analizar datos” y ver con mucho positivismo el “caos” de estos tiempos. En cuanto a reclutamiento movieron nuestro paradigma de salir a buscar talento por el de “hacer que el talento nos encuentre”. Para ello, nos motivaron a revisar la potencialidad de la “marca empleadora” con una WEB evolucionada que proyecte la identidad de la empresa, que fomente la comunicación efectiva entre todas las partes (reclutamiento social) y que haga uso de la información, porque todo lo que ocurre en ella, nos da información. Apalancarse también en un talento diverso y conectado nos pone en mejor posición para hacerle frente a retos futuros.

Ante el llamado de “sean disruptivos, no se apeguen a nada” -porque todo cambiará: ciclos de vida de empresas más cortos, barreras entre industrias que van desapareciendo, disciplinas que van convergiendo, innovación y variedad de productos y servicios en plataformas tecnológicas disponibles, nuevas generaciones con nuevas motivaciones- nos interpelaron a no tenerle miedo a la paradoja de la ansiedad a lo desconocido y lo excitante del futuro, si en lugar de esperar a que llegue, trabajamos con la gente en tener opciones y escoger intencionalmente lo que queremos sea para nosotros ese futuro. Mantener al cliente “en el centro” y hacia él dirigir la innovación y

la tecnología para conocerlo mejor, sin dejar de atender la parte personal que debe ser directa y franca.

Fuimos más allá de nuestros intereses para explorar la innovación social y su importancia para el futuro de las organizaciones. Esto plantea, frente a los enormes desafíos sociales, económicos y ambientales, que no es suficiente que las empresas se esfuercen por responder a las necesidades de los clientes, las empresas deben enfocar sus estrategias para suplir las necesidades de la sociedad de una manera innovadora, creando oportunidades en sus modelos de negocio, que retribuyan ganancias para la empresa y que paralelamente contribuyan a mejorar la sociedad. Finalmente estimularon en todos nosotros, el seguir teniendo ese concepto integral en toda nuestra gestión, ya que los procesos, las personas, las tecnologías y los negocios, no pueden verse por separado, sino que hay que trabajarlos juntos.



27° Convención Internacional de Gestión Humana AGH- GUATEMALA



El 3 y 4 de agosto se realizó en Ciudad de Guatemala la 27 convención Internacional de Gestión Humana, organizada por la Asociación de Profesionales de Gestión Humana de Guatemala. Con base en el tema “Humanización del Core Business” diversos conferencistas de talla mundial compartieron con más de 500 participantes su experiencia, mejores prácticas, tendencias e información sobre los próximos retos de la gestión humana.

El evento comenzó con presencia de autoridades de gobierno, posteriormente miembros de la Junta Directiva de AGH encabezados por su presidente Lic. Eloisa Diéguez, dieron palabras de bienvenida e iniciaron oficialmente el evento, un evento que incluyó una expo con soluciones de servicios enfocados todos en la gestión humana.

El contenido académico abarcó temas como “El Futuro del Trabajo” y “Atracción y Sucesión del Talento”

“El arte de acompañar – coaching” “Competitividad a través de prácticas sostenibles” “Liderazgo del Futuro” “Employer branding” “De la estrategia a la acción” y “Alineación global”.

Los temas fueron soportados por el conocimiento de conferencistas nacionales e internacionales, representando a empresas y consultoras multinacionales como PwC Costa Rica, L’Oréal Brasil, LinkedIn Brasil, 3M Centroamérica y Caribe, Sherwin-Williams Guatemala, Panamerican Business School Guatemala, Move Minds México, AL Argentina, Gal Value México, Universidad de Murcia España.

El evento finalizó con un coctel y espectáculo musical donde los asistentes convivieron y concluyeron una jornada de mucho aprendizaje entre sonrisas, compañerismo y agradecimiento hacia AGH por llevar a cabo nuevamente un evento de primer nivel, con resultados de participación y satisfacción relevantes para la gestión actual de la AGH.

IX CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA ASOBOGH - BOLIVIA

En la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia en fecha 13 y 14 de Julio de 2017 se llevó a cabo la novena versión del CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA realizada por ASOBOGH (Asociación Boliviana de Gestión Humana) en esta oportunidad participaron 5 speakers internacionales y una invitada nacional, con la presencia de más de 250 participantes de niveles de jefatura, gerenciales, analistas del área de recursos humanos y gerentes generales de 100 empresas notables de Bolivia.

En este importante encuentro se vivió una experiencia de aprendizaje basado en las propuestas de expertos internacionales, en temáticas como “Gestión del Cambio” a cargo de Antonio Grande (España), “Marca RRHH” a cargo de Martha Alles (Argentina), “En búsqueda de la añorada eficiencia” a cargo de la past presidente de Asobogh Faviana Olivera, “Talent Management” a cargo



de Marcos Urarte (España), “BUSYNESS: Enfoque del tiempo y productividad” a cargo de Martín Leroy de Argentina y “No Miedo: una nueva forma de gestión basada en el Talento, la Innovación y el Cambio” a cargo de Pilar Jericó (España) además de contar con un panel de CEOs de empresas Bolivianas que nos compartieron el tema “Como se ha reinventado el área de RRHH para la realidad 2020”

El objetivo de este encuentro fue despertar el espíritu creativo que caracteriza al área de RRHH para reflexionar y realizar propuestas que promuevan el cambio de mentalidad en los Líderes y colaboradores de las empresas en Bolivia, confiando que el rol social de empresa cobra cada vez mayor importancia. La credibilidad e influencia son cada vez más necesarias para promover relaciones basadas en la confianza y la integridad, con la finalidad de gestionar el talento en este tiempo de cambio fortaleciendo a las personas.



PREMIO FIDAGH 2017

El pasado 12 de octubre, en el marco del XXV Congreso Interamericano de Gestión Humana-CIGEH 2017 se llevó a cabo la ceremonia de entrega los PREMIOS FIDAGH, a través de los cuales se reconoce a individuos, grupos u organizaciones que hayan demostrado visión y realizado acciones de gran magnitud, destinadas a la gestión de personas, la calidad de vida y el desarrollo de las empresas y países.

El concurso se lleva a cabo mediante postulaciones que realizan las 15 Asociaciones Nacionales miembros de FIDAGH representando cada una su país (Área Centro América y El Caribe, Área Andina y Área Sur). Los exaltados a tan alta distinción deben tener una

obra o proyecto orientado al respeto de la dignidad del hombre y ser ejemplo para las generaciones futuras.

La ceremonia fue liderada por Eladio Uribe, presidente del Consejo Consultivo para el período 2015-2015, Fernando Ariceta, nuevo presidente del mismo organismo para el período 2017-2019 y Ruben Casavalle, pasado presidente de FIDAGH y miembro del Consejo Consultivo. Leyla Nascimento, la Presidente del Directorio Ejecutivo, se dirigió al público explicando la importancia de apoyar y compartir las mejores prácticas de dignificación de las personas para que éstas sean un referente en las empresas del continente.



En el evento se premió la Categoría Excelencia Empresarial, la cual reconoce aquellos trabajos que se destaquen por su aporte innovador en gestión humana, por su impacto en los resultados de la empresa, por la mejora sostenible en la educación de sus trabajadores y por su responsabilidad social empresarial. Fue merecedor a esta condecoración:

CONTEMINAS, considerando que su programa inclusivo “Conteminas – Una vivencia con la comunidad sorda”, es un excelente programa de Responsabilidad Social Empresarial

También, en la categoría “Investigación y Ensayos”, que reconoce los trabajos que desde la perspectiva humanística constituyan un aporte científico, novedoso e importante para el área de Gestión Humana, debiendo significar un aporte aplicable a la profesión en la región, o tener posibilidad de convertirse en texto universitario o documento de consulta, de tal forma que responda a las necesidades actuales de la Administración del Talento Humano. En este sentido, fue merecedor de este reconocimiento:

César Nieto Licht, considerando que su trabajo “Caracterización de un modelo de medición de la Gestión Humana” desde la perspectiva humanística, constituye un aporte científico, novedoso y trascendente para la Gestión de Personas.

Los aspectos primordiales y logros de los ganadores de los Premios FIDAGH, serán compartidos a nivel del continente a través de conferencias, eventos académicos y publicaciones especializadas, de tal forma que sean un referente para nuestra comunidad y las empresas de Latinoamérica.

DIRECTORIO DE ASOCIACIONES

MIEMBROS FIDAGH

		Presidente: José Manuel Aggio 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: Eloisa Diéguez de Fonseca www.agh.gt/
		Presidente: Karla Parrales www.aerhnic.org/
		Presidente: David Cabrera 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/

Reflexión...

PARA QUE NO SE OLVIDE

Los burócratas son reglamentistas, estrictos, amarrados a los papeles, las firmas en físico, los archivos, las autorizaciones por encima de las situaciones y los escritorios abultados de folder. Prácticamente, para todo necesitan una autorización. No ven las oportunidades y regularmente, tampoco miden la magnitud del problema, sino lo que dice la ley o lo que a ellos se les antoja. Se vuelven súper ineficientes como el cuello de una botella, por donde las cosas pasan a cuenta gotas. No les preocupa el cliente ni sus necesidades, sino su supuesto respeto por los procedimientos, ya que el servicio rápido y eficiente no es su método.

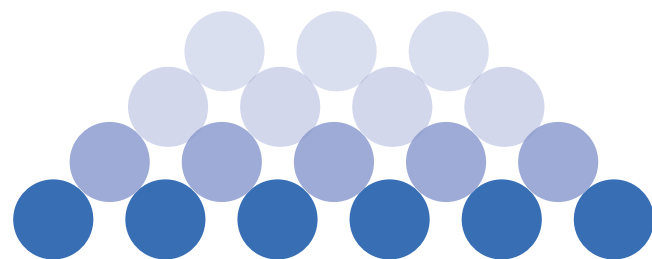
A pesar de los avances tecnológicos y la revolución de la informática, aún la burocracia excesiva nos arropa y hace boicot al desarrollo. Dar un paso al frente es, no sólo una manera segura de aumentar la productividad y mejorar los resultados, sino un compromiso con la responsabilidad social, el medio ambiente y la calidad de vida de la gente.

¡Vamos que el tiempo apremia!

Eladio Uribe

Presidente del Consejo Consultivo





*Feliz Navidad
y un
Venturoso
año 2018*

les desea



Federacion Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana

