

# NUEVOS MÉTODOS de Aprendizaje





**Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana**

## Su MARCA en todo el continente americano

### Acerca de FIDAGH

FIDAGH es la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana que agrupa a 16 Asociaciones de Recursos Humanos de las áreas Centro Caribe, Andina y Sur del continente latinoamericano. Es el principal gestor del conocimiento en materia de gestión humana de América Latina.

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

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

### ¿Por qué pautar en nuestros medios?



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



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



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



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

### Nuestros medios:



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



**Revista Digital TALENTUM LATAM:** Principal medio especializado en gestión humana que circula en línea en Latinoamérica. Frecuencia semestral, entregado masivamente a través de e-mailing con los logos de las empresas pautantes (cada una con link a la web de su institución).



**Boletín Electrónico Conexión FIDAGH:** Es un recopilado mensual con las últimas noticias, artículos de interés, eventos y los productos de FIDAGH y de sus 16 Asociaciones.

Powered by:  
[www.lanza.com](http://www.lanza.com)

### Contáctenos

Teléfono: (+507) 221 8555  
E-mail: [revista@fidagh.org](mailto:revista@fidagh.org)  
Ciudad de Panamá



#### Directores Editoriales:

Yleana Corredor  
Vicepresidente Área Andina  
Eladio Uribe  
Miembro del consejo consultivo de FIDAGH

#### Gerente Editorial:

Emilse Plata  
Directora Ejecutiva AVGH

#### Comité Editorial:

Judith González, Eladio Uribe,  
Yleana Corredor, Mónica García,  
Lisellotte Ortega,  
Emilse B. Plata

#### Revisión:

Yleana Corredor, Eladio Uribe, Lisellotte Ortega

#### Colaboradores:

Elaine Saad  
Sidney Oliveira  
Heidi E. Arias  
Fernando Loyola Angeles  
Arianna Martínez Fico  
Mirna González de Gudiño  
Sara Bermúdez  
Alfredo Pérsico Gutiérrez

#### Diseño Grafico:

[www.itmediax.com](http://www.itmediax.com)

#### Distribución:

FIDAGH Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana

#### Comercialización:

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

06

Editorial

Iván Darío Arenas

07

Directorio ejecutivo de FIDAGH

08

Brasil

Aprendiendo a aprender

Elaine Saad

12

Brasil

Diferentes tipos de aprendizaje x diferentes generaciones

Sidney Oliveira

18

Panamá

Creando una cultura de aprendizaje y desarrollo con Mentoring

Heidi E. Arias

20

Perú

El coaching como camino hacia el aprendizaje autónomo

Fernando Loyola Angeles

24

Venezuela

Universidades corporativas como palanca estratégica de las organizaciones del siglo XXI

Arianna Martínez Fico

30

Venezuela

Aprendizaje vivencial

Mirna González de Gudiño

34

Venezuela

La formación permanente en las empresas y el uso de plataformas virtuales de aprendizaje

Sara Bermúdez

38

Perú

Modelos disruptivos de capacitación en las organizaciones

Alfredo Pérsico Gutiérrez

48

Respuestas de las ANMs

61

Cronograma de congresos

62

Noticias FIDAGH

68

Directorio de asociaciones

69

Reflexión

Eladio Uribe

# Editorial

Sin lugar a dudas un tema que preocupa bastante hoy en día a muchos países y organizaciones es el demográfico, específicamente la edad poblacional, es bien sabido que en este momento confluyen en las organizaciones cuatro generaciones bien diferentes: los baby boomers, la generación X, los millennial o generación Y y por último la generación Z, que la expectativa de vida cada día es más alta y por lo tanto la población mundial se está envejeciendo.

Pero así como esta diversidad generacional enriquece las organizaciones, también trae sus problemas. Uno de estos problemas tiene que ver con el aprendizaje, la cuarta revolución industrial nos presenta claramente todo un cambio disruptivo que se nos vino y el cual no da espera, pero al mismo tiempo nos deja ver nuestras falencias en la forma como estamos gestionando el conocimiento.

Partiendo de la premisa más importante que es la forma como aprenden cada una de estas generaciones, el gran reto para las empresas es conocer los diferentes tipos de aprendizaje que se dan en este momento, manejarlos y aplicarlos al interior de ellas, sabemos muy bien que es el aprendizaje continuo el que lleva a las personas a ser más competitivas, por lo tanto estas personas con su conocimiento hacen más productivas y competitivas a las organizaciones.

En nuestra nueva edición de la revista Talentum Latam abordamos esta importante temática sobre las tendencias en los métodos de aprendizaje. De la mano de expertos los llevaremos a reflexionar sobre la forma como se viene realizando este proceso de aprendizaje, así como los diferentes métodos existentes.

Esperamos que esta edición sea de gran provecho para usted y para su organización.



Iván Arenas

Presidente  
FIDAGH  
Federación Interamericana de  
Asociaciones de Gestión Humana

## DIRECTORIO EJECUTIVO DE FIDAGH 2017-2019



Presidente: Iván Arenas



1er vicepresidente: Aida Josefina Troncoso



Vicepresidente Área Andina: Yleana Corredor



Vicepresidente Área 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: Monica García Espinel



Director de Producto y Tecnología: David Cabrera



Director de Relaciones Laborales: Randall González



Director de Investigaciones: Nestor Astete



# APRENDIENDO A APRENDER

Una reflexión sobre los atributos necesarios para un futuro disruptivo

Al pensar en aprender, reflexioné sobre lo que sería verdaderamente importante, transmitir como mensaje en los tiempos actuales. Todos los días lo que presento junto a las compañías y personas con las que trabajo es una gran preocupación por el tiempo y recursos financieros que hay que dedicar para aprender y prepararse para ese mundo en transformación, un mundo disruptivo, que cada día nos presenta nuevas formas de hacer las cosas, que nos desafía a ser diferentes e innovadores.



Autor: Elaine Saad

Presidenta ABRH-NACIONAL (ABRH)  
elaine.saad@abrhbrasil.org.br



Todas las veces que pienso lo que podría responderles para agregarles valor, tengo miedo sobre lo que será útil ahora, dentro de un año, dentro de tres años o dentro de diez o quince años. Me siento así pues tal vez toda la dedicación que esas personas han dado y los recursos que han invertido, puede ser en vano si ese conocimiento específico ya no es necesario a mediano y largo plazo. Hace algún tiempo decidí darles una respuesta diferente y es esa respuesta la que estoy utilizando como inspiración para escribirles hoy. Lo que he respondido es: "Aprendan a aprender". Muchas de ellas me miran con desconfianza, otras con curiosidad y otras con dudas. Entonces vamos, a aprender a aprender, esto no es nada fácil. Pues para eso se necesitan algunas cosas fundamentales, que muchas personas o no tienen en su equipaje natural como ser humano o acabaron por no desarrollar a lo largo de su trayectoria hasta los días de hoy. Estas cosas o atributos se pueden clasificar de alguna manera en los siguientes puntos.



Para aprender a aprender es necesario:

- Tener autoconocimiento.
- Ser flexible, curioso y despojado de muchas reglas o premisas construidas anteriormente.
- Ser capaz de comprender al otro, aquel que de alguna forma le está pasando el conocimiento.
- Conseguir adaptar el nuevo conocimiento al contexto en el que está en el momento.



Para entender estos puntos, voy a comentare un poco de cada uno de ellos.

#### Tener autoconocimiento:

Conocerse a sí mismo no es una tarea fácil. Es necesario tener el coraje para comprender que de verdad somos, como pensamos, lo que nos motiva, cómo nos relacionamos con las personas, cómo reaccionamos cuando estamos bajo estrés, lo que hacemos bien y en lo que necesitaremos de ayuda. Este conocimiento me enseñará cómo aprendo, cómo debo mejorar y desarrollar mis formas de aprendizaje. Hay personas que aprenden mejor leyendo, otras que aprenden mejor haciendo, otras observando, de esto es que estoy hablando, del saber qué funcionará mejor para usted y cómo conseguirá sacar el máximo provecho de cada situación de aprendizaje. Para ello es necesario buscar respuestas, saber su perfil, pedir feedback, tener el coraje de oír a los demás cuando hablan de usted. Sin autoconocimiento, los otros atributos a menudo no pueden ser tan efectivos en la tarea de aprender a aprender.

#### Ser flexible, curioso y despojado de muchas reglas o premisas construidas anteriormente:

Para ponerse en un ambiente de aprendizaje, sea en un momento específico o para absorber todas las lecciones en este nuevo mundo, hay que despojarse de las amarras, desapegarse de lo que pasó, sin dejar de valorar lo que fue importante. Pero cuando usted no lo hace, usted no prepara su cerebro para oír, entender y pensar considerando nuevas premisas. Sea curioso, pregunte, investigue, busque, aprenda, anticipe lo que puede suceder con usted y con su área de trabajo. No piense que las cosas funcionan apenas de la manera en que las ve funcionando o cómo funcionaron hasta hoy. Usted se sorprenderá cómo la gente consigue llegar a resultados similares o mejores que los nuestros utilizando caminos a veces completamente diferentes.

#### Ser capaz de comprender al otro, aquel que de alguna forma le está pasando el conocimiento:

Cuando me conozco naturalmente, creo los mecanismos para conocer a otras personas, para comprender sus necesidades y su modo de actuar. Cuando comprendo el estilo de quien me enseña, consigo profundizar en el mensaje y en el análisis de la enseñanza, porque comprendo el tono personal que esa persona está poniendo en esa enseñanza. Al mismo tiempo, doy los espacios necesarios para entender cosas que naturalmente juzgaría o descartaría. Comprender a el otro, es poder pulir el mensaje de manera de recibir lo que de verdad está en el origen de ese mensaje. Para eso necesito preguntarme, cuál es el contenido realmente original de ese mensaje, lo que de hecho está en su origen y de esa manera aprovechar lo mejor que puedo este.

#### Conseguir adaptar el nuevo conocimiento al contexto en el que está en el momento:

Este es el más importante de todos los atributos de aprendizaje. Es fundamental que usted pueda analizar y adaptar lo que aprendió a su momento actual, al lugar donde está, a la cultura de su organización, a las personas que allí están. Los contenidos nos ayudan en la medida en que sabemos utilizarlos de la forma correcta y no imponiendo un formato que tenderá al fracaso porque no hicimos la adaptación correcta, porque no paramos algunos minutos, para entender cómo transmitir algo para quien nos rodea, pensar en la mejor forma de hacerlos, comprendiendo lo que deseamos transmitir. Este es el verdadero arte del aprendizaje.

De esta manera, si aprendemos a aprender nos preparamos con el “cómo” y no para el “qué”. Esto nos dará una preparación muy amplia y consistente, pues independiente de lo que viene por delante, sabremos adaptarnos a los nuevos contenidos, pues sabremos recibirlos con flexibilidad, conocernos su esencia, sabremos discernir el mensaje original de quien lo está transmitiendo y sabremos finalmente adaptarlo al contexto donde estamos. Eso es lo que traerá riqueza al contenido, esa es la diferencia que el ser humano hará en los tiempos futuros. Una diferencia de reflexión, profundización, interpretación y adaptación de los datos.  
¡Buena suerte!



# Diferentes tipos de aprendizaje x diferentes generaciones



En los días actuales, existen pocas posibilidades o empresas que logren crear un ambiente donde no sea necesaria la coexistencia de generaciones. Cabe, por lo tanto, un modelo de gestión más colaborativo que permita la integración entre los profesionales de diferentes generaciones.

La principal ventaja para la empresa es justamente hacer la gestión del conocimiento tácito de los veteranos, creando un ambiente que permita que ese conocimiento sea transferido a los profesionales nuevos. La desventaja ocurre justamente cuando no hay esa gestión del conocimiento, y hábitos y procedimientos antiguos y tradicionales se perpetúan, inhibiendo las innovaciones y desalentando a los nuevos. Esto provoca un bajo compromiso y el aumento de los índices de rotación, y consecuentemente los costos.



**Autor: Sidney Oliveira**

Escritor, Mentor y Presidente  
na Escola de Mentores  
contato@sidneioliveira.com.br

Como siempre sucede, a cada nueva generación de jóvenes que llega al mercado, observamos un conjunto de actitudes diferentes de las generaciones anteriores. Esto sucedió con la Generación X en relación con los Baby Boomers, con la Generación Y, en relación a los Xs y Baby Boomers y ahora sucede nuevamente con la Generación Z. El hecho más inusual en este debate no es propiamente las características de una u otra generación, sino el hecho de que todas ellas están conviviendo mutuamente, eso sí, diferente de lo que ocurría hasta mediados del siglo XX.

El aumento significativo en la expectativa de vida provocó ese escenario que, aliado a toda evolución tecnológica y la proliferación de informaciones por Internet, permiten que personas más veteranas se mantengan activas y disputando espacio en el mercado de trabajo. Esto crea el ambiente de comparación inevitable entre las diferentes formas de manifestación de los jóvenes en sus respectivos momentos. Debemos, por lo tanto, evitar los estereotipos que etiquetan, de forma

superficial y generalizada, a los jóvenes actuales.

Cuando miramos el conjunto de actitudes y comportamientos de los jóvenes, que también están siendo llamados de "Millennials", (parte de la Generación Y y parte de la Generación Z con edad entre 18 y 30 años), podemos observar que hay indicadores seguros de que ese joven busca mucho más gozar del presente, que hacer elecciones que permitan disfrutar de algo en el futuro. En una analogía simplista, usando la historia de la Cigarra y de la Hormiga, sería imaginar que los jóvenes del pasado eran educados y adoctrinados para ser "hormigas" y ahora, el contexto actual estimula al joven a ser "cigarra". Parece que los jóvenes de hoy, viendo que los más veteranos (hormigas), no están de hecho disfrutando de todo trabajo que tuvieron durante la vida, optan ahora por adoptar una estrategia diferente. Este factor ha definido mucho más las características de la generación Millennial, que un conjunto de características puntuales, tales como: ser ansioso, ser cuestionador, no tener enfoque, etc...



Por supuesto que esta estrategia de aprovechar el ahora, sin prepararse para el futuro, también trae consecuencias, pues hemos observado el surgimiento de un joven "súper-nutrido" de informaciones y referencias, pero muy frágil para lidiar con sus elecciones, renuncias y frustraciones. Esto ha provocado enormes transformaciones en la gestión de las empresas, pues se ha convertido ahora en prioritario, el desarrollo de madurez de los profesionales a través de la mentoría, dejando el desarrollo de competencias para un plan secundario, ante la creciente necesidad de buscar el compromiso y la retención de los talentos identificados.

Además, las próximas generaciones (los niños de hoy), que llegarán al mercado en 10 años, encontrarán desafíos aún más complejos por tener que competir también con la Inteligencia Artificial y la automatización exponencial de las actividades operativas. Por eso, cualquier atribución de características para las próximas generaciones tendría un carácter meramente especulativo y distante de un probable escenario disruptivo que ya se presenta.

Además de pensar en cómo podrían

ser los jóvenes, empresas y vínculos en un futuro, tenemos que pensar también en cómo estos jóvenes están siendo preparados para ese escenario.

El primer gran desafío ocurre a causa de los nuevos lenguajes y enfoques en un proceso de entrenamiento y desarrollo con colaboradores de diferentes generaciones. Es evidente que el lenguaje actual ha sido muy alterado por los mecanismos sociales tecnológicos (redes sociales, WhatsApp, etc.), por lo que es indispensable la adopción de este lenguaje peculiar desarrollado a partir de Internet.

Los entrenamientos interactivos, que utilizan tecnologías de aplicaciones en los teléfonos inteligentes, permiten el aprendizaje en el tiempo de cada individuo, independientemente de su generación. Esto conduce, no invalida iniciativas con eventos presenciales, enfocados en estudios de casos y simulaciones con aplicación práctica de conceptos. Este modelo, siendo remodelado por los nuevos lenguajes, ha representado un modelo híbrido de entrenamiento para la nueva realidad, con alcance de mayor adherencia de los participantes.

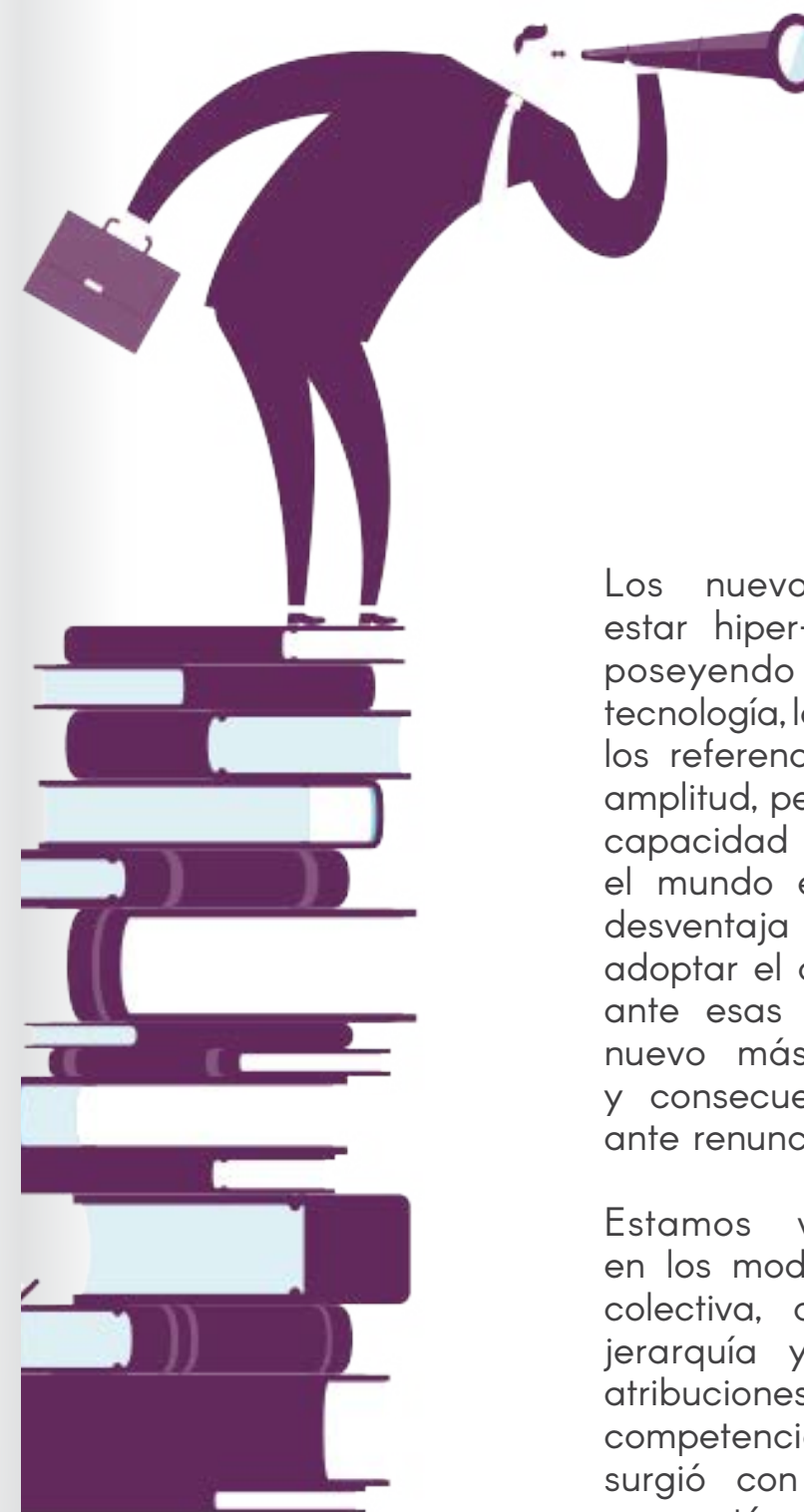


Sin embargo, algunos factores deben considerarse:

Primero, profesionales más veteranos tienen como ventajas su experiencia y todo conocimiento tácito, conquistado a través de innumerables vivencias, lo que permite alcanzar resultados con más seguridad y menos posibilidades de fallas. Las desventajas están justamente en las creencias de infalibilidad de la experiencia y en la resistencia a aceptar nuevos aprendizajes, lo que los hace vulnerables en un mundo en intensa transformación..

Los nuevos, tienen como ventaja estar hiper-nutridos de informaciones, poseyendo gran intimidad con la tecnología, lo que permite acceder a todos los referenciales con mayor agilidad y amplitud, permitiendo que tengan mayor capacidad de alcanzar resultados en el mundo en transformación. La gran desventaja que poseen es justamente adoptar el camino de la superficialidad ante esas informaciones, haciendo el nuevo más frágil ante los desafíos, y consecuentemente, menos resiliente ante renuncias y frustraciones.

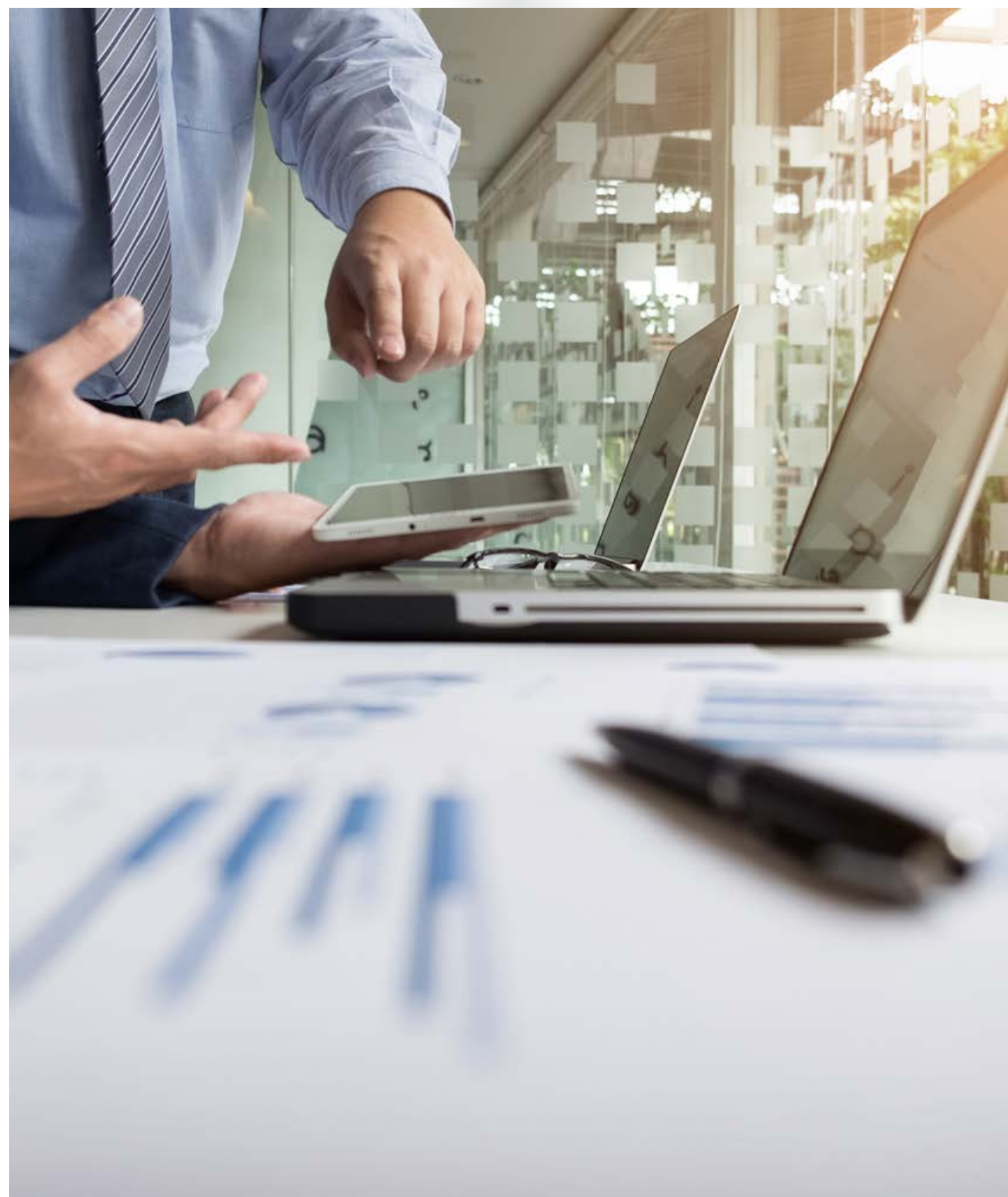
Estamos viviendo transformaciones en los modelos de gestión. La gestión colectiva, que se caracteriza por la jerarquía y departamentalización de atribuciones y tareas y atribución de competencias a los profesionales, que surgió con la revolución industrial y que está presente en casi todo tipo de organización de hoy, está siendo desafiada por los nuevos negocios con modelo de gestión colaborativa.





En este nuevo modelo, observamos que los jóvenes tienen más fluidez, pues es una replicación del modelo en que ellos fueron sometidos durante buena parte de sus existencias intensas en el mundo digital, principalmente en las redes sociales y en los juegos virtuales. Ciertamente, esto contribuye mucho para que los jóvenes sean uno de los principales factores de transformaciones en las empresas, que pretende ser relevantes en los próximos años.

El mundo ahora es VOLÁTIL (volatility). No hay espacio para quien asiste como crítico, en lugar de hacer algo con esa volatilidad. La naturaleza voluble y dinámica de los cambios, así como la velocidad inconstante representan desafíos y oportunidades que sólo quien comprende eso tiene mejores oportunidades de enfrentarse. El futuro es INCIERTO (uncertainty). No hay como sostener una actitud con muchas certezas, principalmente cuando se está ante informaciones superficiales o de suposiciones. Mejor es darse cuenta de que debe prepararse para saber cómo manejar las incertidumbres. Nada más es previsible, los estándares de éxito del pasado se destruyen en pocos instantes ante nuevos enfoques. Tener seguridades irrevocables en la mente sólo impide la percepción de la nueva realidad.



Todo ahora es más COMPLEJO (complexity). No hay escenario que permita sólo declarar intenciones en lugar de hacer algo, corriendo el riesgo hasta de fallar. Decir lo que los demás deberían hacer, cuando podría simplemente hacer, es algo que no se sustenta más, por eso debemos usar nuestros talentos para simplificar la complejidad y usufructuar de ello.

Y tenemos que hacer frente con el AMBIGUO (ambiguity). No hay como dejar o ignorar las nuevas formas de ver las cosas. La realidad ahora es más turbia, con la transformación intensa de los significados ante nuevas circunstancias. No hay más soluciones o respuestas precisas y específicas, por lo que es vital hacer una elección y absorber las consecuencias. Decidir en un contexto ambiguo es primordialmente un increíble acto de coraje. Recuerde todo el aprendizaje viene de las actitudes y logros, por lo que es importante estar abierto a cometer errores.

Por lo tanto, corresponde a los gestores de personas preparar, cada vez más, iniciativas enfocadas en el desarrollo de actitudes, con el objetivo de ampliar la madurez y autonomía de los individuos, ya que desarrollar sólo las competencias ya no es suficiente, ante los avances tecnológicos y los cambios incesantes y rápidos de la sociedad.

# Creando una Cultura de Aprendizaje y Desarrollo con Mentoring

Sería difícil encontrar un líder empresarial (al menos exitoso) que no sostenga que los programas que desarrollan habilidades y cultivan las fortalezas de los colaboradores son fundamentales para el éxito de una organización. Lo son. Un programa de mentoring bien estructurado es una de las mejores formas de inculcar una cultura de aprendizaje en una organización, donde se espera que los líderes y los miembros del equipo compartan el conocimiento y rindan cuentas para apoyar el éxito mutuo. Cuando los programas de mentoring cuentan con el respaldo de herramientas y recursos y están bien comunicados, les dan a los líderes y miembros del equipo permiso para dedicar tiempo a las conversaciones de desarrollo.

En algunos casos, los líderes de las organizaciones creen que este método simplemente sucede de manera orgánica...que las personas saben dónde buscar ayuda si la necesitan. En otros casos la cultura de la organización valora las personas autosuficientes, y no estimula una cultura de aprendizaje. Estas organizaciones sangran talento.

Las puestas en marcha de los programas traen muchos beneficios a los participantes, por supuesto; pero los éstos

también se extienden a los mentores y a la organización en general. Igualmente, son numerosos para los aprendices, ya que éstos desarrollan habilidades y su desempeño mejora. Su red se amplía, tienen un aliado confiable y una caja de resonancia para probar ideas. Su aprendizaje se acelera, la confianza en ellos mismos se amplifica y sienten una mayor sensación de pertenencia a la organización. Y hay muchos más.

En cuanto a los mentores, los beneficios son igual de abundantes...pero tal vez no tan obvios. Piensa en las cualidades que alguien necesita para ser un buen mentor. Deben tener buenas habilidades para construir una relación con otra persona, quizás alguien muy diferente de ellos. Tienen que saber escuchar, realmente escuchar. Un buen mentor le brinda a su aprendiz un espacio seguro para compartir su perspectiva y explorar diferentes formas de ver un problema a través del diálogo. Para ser un buen oyente, un mentor debe saber cómo hacer buenas preguntas...las preguntas acertadas, a veces difíciles, que nadie más se atreve a preguntar. Un buen mentor tiene que abordar la relación con buenas intenciones, queriendo ayudar y que su aprendiz tenga éxito.



Podríamos asumir que solo un subconjunto de una población de liderazgo en una organización puede ser un buen mentor, dado que este conjunto de habilidades que permite el éxito no lo tiene todo el mundo. Pero exigirles a los líderes de alto nivel de que sirvan de mentores a otros puede ayudarlos a desarrollar estas habilidades sobre la marcha, que por cierto es la mejor forma de desarrollar nuevas capacidades.

Las organizaciones también se benefician de la tutoría de muchas maneras. Conservan la memoria institucional, fomentan una cultura de aprendizaje y, al apoyar el crecimiento personal y profesional, aumentan el rendimiento y retienen el talento.

Tradicionalmente, mentoring se ha visto como una relación mediante la cual los miembros más jóvenes del equipo en la organización aprenden y reciben orientación de los líderes de más alto nivel; pero el sistema ha evolucionado de manera significativa y ya existen diferentes relaciones y tipos de programas que pueden aprovecharse, según la necesidad del individuo, el equipo o la organización. Co-mentoring es una relación mutuamente beneficiosa, casi siempre entre pares. La relación es recíproca, goza de equilibrio de poder, y puede involucrar tanto el desarrollo personal como el profesional. Mentoring inverso es cuando un empleado con más experiencia recibe el asesoramiento de un empleado más joven y con menos experiencia, por lo general en temas como tecnología, redes sociales, tendencias o incluso solo para exponerlos

a diversas formas de pensar y diferentes perspectivas. Micro-mentoring es una relación de mentoría a corto plazo, generalmente en torno a un tema o habilidad específica. Mentoring grupal, a veces llamado círculos de mentoring, que promueve el desarrollo de sus miembros y, por lo general, tiene un líder de grupo. El esfuerzo de todos es para desarrollo del grupo.

Independientemente del tipo de programa que implemente una organización, el proceso debe ser intencional. Comienza respondiendo a la pregunta: ¿Por qué estamos haciendo esto? ¿Qué esperamos lograr? Entonces, ¿qué recursos proporcionaremos? Es necesario que haya un equipo que se responsabilice por el diseño, la implementación y el soporte continuo del programa. He escuchado a personas decir que su organización apoya el mentoring; pero de manera informal. Para mí, eso no dice mucho, ya que la aplicación del método de manera no estructurada puede resultar en mentores sólo para ciertas personas, el talento con potencial quizás no reciba el apoyo que necesita y puede generar problemas en torno a la diversidad y la inclusión. Además, la falta de estructura implica que no hay datos que se podría analizar para implementar mejoras y crecer el programa.

En resumen, un programa de mentoring intencionalmente diseñado, con los recursos adecuados, es una excelente manera de crear y mantener una cultura de aprendizaje que estimule el crecimiento y el desarrollo del talento en una organización.



# El coaching como camino hacia el aprendizaje autónomo

Durante los últimos meses, en diversas conversaciones, espacios de trabajo en equipo y eventos especializados, hemos escuchado continuamente mencionar la imperiosa necesidad de transformar la manera en que aprendemos en las organizaciones. He resumido los principales puntos en el siguiente cuadro:

El aprendizaje en las organizaciones debe pasar de...	Para darle paso a un aprendizaje centrado en...
Clases formales	Diversos espacios informales
Eventos presenciales	Objetos virtuales
Guiones estáticos	Construcción dinámica y emergente
Consultores externos	Expertos internos
Pensar en más horas como mayor preparación	Pensar en menos horas como mayor efectividad
Obligación	Intención, deseo
Conexión específica con las funciones del colaborador	Conexión con la función, el rol y la vida personal del colaborador
Responsabilidad de la empresa (y en especial del área de Gestión de Personas)	Responsabilidad del colaborador

Autor: Fernando Loyola Angeles

Director del Centro Andino de Desarrollo Empresarial y Productividad (CADDEPRO)  
floyola@caddepro.com



La lista podría continuar, pero creo que queda clara la idea central: Lo que se espera, lo que se busca del aprendizaje en las organizaciones difiere mucho de la forma en que se vive hoy. Y es que, por más revolución virtual y transformación digital que estén viviendo nuestras empresas, son muy pocas las que realmente han comprado y viven en el paradigma de la segunda columna de nuestro cuadro. Uno de los principales motivos que hemos podido reconocer desde la experiencia con organizaciones que no se atreven a dar el salto, es la desconfianza en un proceso que no puede ser gestionado y medido de manera sistemática. ¿Cómo dejar el aprendizaje al libre albedrío de cada colaborador? Pues, aparentemente, de la misma forma en que dejamos a nuestro libre albedrío cada función clave de nuestras vidas. Salvo penas excepciones, nosotros elegimos qué comer, cuándo dormir, qué tarea realizar primero, si casarnos o no casarnos, la persona con la que nos casaremos, si queremos o no tener hijos, la manera en que los corregiremos cuando hagan algo indebido y la forma en que les expresaremos nuestros sentimientos. Y

todas esas experiencias son espacios de aprendizaje (aunque algunos no aprendemos tan rápido como otros, por supuesto).

Entonces, ¿Cuál sería la mejor manera de introducir un cambio sin que resulte traumático o despierte los temores más profundos de quienes lideran las organizaciones? No existe una respuesta ganadora. Pero el coaching se configura como una de las más razonables.

Para Sir John Whitmore, el coaching era un espacio de acompañamiento en el proceso de descubrir y desplegar el potencial de una persona. ¿Y no es eso exactamente lo que perseguimos con nuestras iniciativas de aprendizaje? Pues, desde esta definición, estamos hablando de lo mismo. Pensemos entonces en un jefe que decide asumir el rol de coach con sus colaboradores, que elige transformarse en un explorador y descubridor de potencial. Pero no lo hará por su propia cuenta, sino como asistente del verdadero protagonista de todo proceso de aprendizaje: Uno mismo. En este caso, el colaborador.

Hace poco, trabajábamos con un gerente financiero de una gran empresa industrial, interesado en desarrollar a su equipo. “Son buenas personas, entusiastas, pero no logran los resultados”, nos decía, apenado. “¿Y qué deberían tener o desarrollar para ser el equipo que necesitas?”, respondimos preguntando. La respuesta fue una lista bastante extensa de habilidades específicas vinculadas a sus funciones (como conocimiento de NIIFs o mejor uso del sistema de registro de pagos) y también habilidades blandas (presentaciones efectivas, iniciativa, proactividad). La propuesta fue trabajar desde el coaching, ya que no contaba con presupuesto para desarrollar talleres o enviar a su equipo a cursos especializados. Y despedirlos para contratar a otros no era opción. Luego de algunas semanas de diálogos

continuos con sus colaboradores, la diferencia empezaba a notarse, no solamente en los resultados del equipo (“Están trabajando mejor, y me da gusto decir que confío más en ellos”) sino también en el clima del área y los niveles de compromisos reportados entre ellos.

¿Por qué hemos elegido a un jefe para nuestro caso y no a alguien en otro rol? Porque es la persona más interesada – además del propio colaborador – en el desempeño de quienes están a su cargo. ¿Y por qué sería más útil el coaching que otra técnica disponible? En nuestro caso porque era la mejor alternativa (bajo presupuesto, alto impacto esperado), pero si queremos ahondar en el tema, aquí cinco razones por las que vale la pena pensar en el coaching como una sólida herramienta para el aprendizaje:

1. Permite al colaborador clarificar sus necesidades de aprendizaje y encontrar por sí mismo las mejores vías para satisfacer esas necesidades.
2. Afianza la relación entre el colaborador y su jefe, mejorando de esta manera la colaboración y la confianza entre ambos, generando el ambiente propicio para el aprendizaje y el alto desempeño.
3. Permite focalizar los aprendizajes en las necesidades específicas de cada colaborador, ganando personalización e individualización. Cada persona tiene un programa único, hecho a su medida (porque ella misma lo diseñó)
4. Favorece el seguimiento, la medición y la valoración de resultados, a través del seguimiento de los progresos del colaborador, que realiza de manera conjunta con su jefe.
5. Con el tiempo y la práctica, generará un hábito de aprendizaje autónomo en el colaborador, quien empezará a hacerse las preguntas solo, sin necesidad de su jefe.

El líder coach no enseña, acompaña en el reconocimiento de lo que necesita saber y en el trazado del camino más efectivo para llegar a ese saber práctico. El líder coach no obliga, invita apelando a logros significativos. El líder coach no da respuestas, promueve la investigación.

Entonces, ¿qué habría que hacer para empezar esta ruta del coaching como proceso de aprendizaje? Veámoslo paso a paso:

1. Seleccionar adecuadamente a los colaboradores con quienes se trabajará bajo la fórmula del coaching. No todos lo aceptan, no con todos funciona. Busquemos primero a las personas que demuestren mayor interés en su desarrollo y mejor disposición para aprender, además de compromiso con su trabajo y la empresa. Empezar con experiencias positivas suele dar fuerza para conquistar luego a públicos más difíciles.
2. Preparar un guion que conduzca al descubrimiento del potencial y a la búsqueda de soluciones desde la acción. Existen diferentes libros, manuales, cursos y hasta vídeos que nos ayudan con esta tarea. Debemos elegir las preguntas que más sentido nos hagan, pues la clave del coaching es la indagación, las preguntas poderosas, el cuestionamiento con propósito.
3. Comprometerse honestamente con el desarrollo del colaborador. El proceso requiere de seguimiento, acompañamiento, reconocimiento. Si no vamos a estar para nuestros colaboradores cuando nos necesiten, no hay coaching que funcione.
4. Proponer formalidad flexible. Observamos un mayor compromiso cuando existe una pauta específica en cuanto a las reuniones o diálogos (fechas pactadas, acuerdos calendarizados, hitos específicos) en vez de un flujo natural que conduce al olvido (ya sea involuntario o no).
5. Perder protagonismo con el tiempo. Podremos ver cómo, conforme el colaborador va adquiriendo mayor confianza (mientras pone en marcha su potencial) empieza a actuar por propia iniciativa, y uno debe promover que eso suceda.

Y de pronto, el aprendizaje autónomo ya está entre nosotros.

¿Estamos dispuestos a dejar de lado nuestro afán de enseñar para convertirnos en verdaderos facilitadores de aprendizajes? Si la respuesta es positiva, despertemos a ese niño curioso que habita dormido al interior de cada uno de nosotros, y dejemos que empiece a preguntar. Así empezamos a aprender todo lo que sabemos. Y así podemos continuar con nuestro aprendizaje y el de nuestros equipos.



# UNIVERSIDADES CORPORATIVAS COMO PALANCA ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI

## ¿Cuándo y por qué aparecen?

Si bien es cierto que las primeras Universidades Corporativas (UC) surgieron hacia finales del siglo XX en los Estados Unidos –donde aún hoy encontramos la mayor cantidad de ellas superando las cuatro mil– no es sino hacia principios de la década del 2000 que empiezan a proliferar en todo el mundo (especialmente en España), como estrategia clave de las empresas para hacerse cargo de los desafíos que irrumpen con el milenio. Ante la insatisfacción de las empresas con la calidad y el contenido de la educación formal (tanto básica como superior) por una parte, y la necesidad de aprendizaje de por vida por la otra, las UC aparecen como una alternativa válida.



Autor: Arianna Martínez Fico

Empoderarte Consultores  
arianna.mf@gmail.com

Organizaciones cada vez más planas y flexibles, donde el poder ya no está en las jerarquías sino en redes colaborativas, la corta vigencia del conocimiento (en los últimos 10 años se ha duplicado y hoy se duplica, aproximadamente, cada 18 meses), el acceso masivo e indiscriminado a todo tipo de datos e información a partir de la aparición de internet, la diferenciación y rapidez por encima de la excelencia, la empleabilidad antes que la estabilidad como oferta de valor al colaborador, y la transformación digital, entre otras, son algunas de las tendencias que soportan la necesidad de generar espacios educativos capaces de impulsar los cambios culturales clave que requieren las empresas para subsistir y crecer en la era de la incertidumbre. La habilidad de aprovechar la inteligencia y energía de los colaboradores nunca había sido tan importante como hoy.

## ¿Qué es una Universidad Corporativa?

Antes que nada, una UC es estrategia de la empresa para alcanzar su misión y los objetivos de negocio. En este sentido, la entendemos como una comunidad de aprendizaje donde se:

- Conecta el aprendizaje con la estrategia corporativa
- Fomenta y desarrolla al máximo el potencial y talento de las personas
- Desarrollan conocimientos técnicos, competencias, habilidades y sensibilidades
- Gestiona y construye conocimiento clave de la empresa
- Generan y comparten mejores prácticas
- Promueve la investigación, la innovación y los proyectos de aplicación
- Genera ciudadanía corporativa a través de prácticas que materializan la cultura organizacional.

La UC, a diferencia un departamento tradicional de entrenamiento, vincula la formación y desarrollo directamente a los aspectos estratégicos de la empresa.





## ¿Para qué una UC?

Cada vez son más las empresas que consideran a la educación como un proceso continuo donde todos los actores claves –o stakeholders– están alineados con la visión y valores de las mismas. De esta forma, la educación corporativa, además de su función formadora, se convierte en una estrategia para aumentar la lealtad y satisfacción de colaboradores y clientes, incrementar sinergias con proveedores y generar impacto sustentable en las comunidades. Aun cuando la razón de ser se vincula directamente a la estrategia de cada empresa, algunas de las motivaciones comunes que subyacen la decisión de crear y mantener una UC son:

- Hacerle frente a los desafíos del futuro
- Mejorar el desempeño individual y colectivo
- Aumentar la capacidad de respuesta
- Fortalecer la cultura y valores de la organización
- Atraer, desarrollar y retener el mejor talento
- Desarrollar conocimientos y competencias requeridos para alcanzar los objetivos estratégicos
- Tener un mejor clima laboral
- Generar soluciones innovadoras
- Diseñar experiencia cliente
- Fomentar trabajo colaborativo
- Reducir curva de aprendizaje
- Desarrollar proveedores
- Fidelizar clientes
- Hacer endomarketing y aumentar la comunicación interna
- Fortalecer orgullo e identidad cultural
- Lograr alto impacto social

## ¿Cuál es la oferta educativa de la UC?

En un mundo donde la única certeza pareciera ser la incertidumbre, prepararse para anticipar –y ¿por qué no?– generar transformaciones disruptivas que van más allá del horizonte de los cambios inmediatos o cotidianos, pasará por desarrollar prácticas y habilidades específicas, así como cultivar sensibilidades.

En este sentido, el diseño instruccional o plan de estudios debería enfocarse (como sugiere Jeanne Meister en su trabajo sobre UC) en el desarrollo de tres C:

**1**

**Ciudadanía Corporativa.** Dado que los valores constituyen el alma de la empresa, la meta es inspirar y transmitir los principios, creencias y la cultura que hacen que la organización sea única y especial, así como definir los comportamientos y prácticas para “vivir auténticamente los valores”. Se busca desarrollar actitud mental compartida (o mente maestra) y crear un propósito mucho más trascendente, generar un equipo con sentido de orgullo y pertenencia, personas deseosas de cumplir los objetivos estratégicos de la empresa porque al hacerlo se desarrollan ellas mismas y contribuyen a un mundo mejor.

**2**

**Contexto.** Desarrollar comprensión del contexto en el cual funciona la empresa y las grandes tendencias. Mostrar cómo la empresa obtiene ganancias, quiénes son los clientes, aliados, proveedores y competencia, las mejores prácticas del sector, cómo las características y beneficios de sus productos se diferencian y la forma como el trabajo de cada empleado contribuye al logro de la misión de la organización. Este contexto permite que los colaboradores dispongan de un marco de referencia global para comprender la importancia de los roles que desempeñan y cómo impactan el logro de los objetivos de negocios y las metas financieras.

**3**

**Competencias Medulares.** Las organizaciones que exhiben resultados extraordinarios requieren que las personas, más allá de conocimientos técnicos de excelencia y habilidades funcionales básicas (pensamiento lógico, capacidad de análisis, razonamiento verbal, etc), sepan usar y sacar provecho de la tecnología, hacer presentaciones efectivas, organizar información y sacar conclusiones valiosas. Las competencias medulares que apoyan y contribuyen a definir la ventaja competitiva de la empresa son la suma de destrezas, conocimientos y el “know-how” necesario para superar a la competencia y desarrollar empleabilidad individual. Algunas de ellas podrían ser: gestión de sí mismo, liderazgo, inteligencia emocional, inteligencia digital, aprender a aprender, comunicación y colaboración, ventas y visión comercial, gestión de conflictos, gestión de entornos, pensamiento sistémico, gestión del cambio, mentoring y desarrollo de terceros, creatividad e innovación, resolución de problemas, cultura global de los negocios, entre otras.





## ¿Cuáles podrían ser factores clave para el éxito de una UC?

- Existencia de un liderazgo comprometido. Respaldo e involucramiento de la alta gerencia y cooperación de muchas personas y departamentos de la empresa.
- Sentido de urgencia creado por la alta gerencia (si no lo hay, se estancará el proceso).
- Asignar un presupuesto y determinar rentabilidad esperada de la inversión.
- Definir conocimientos, habilidades y competencias que se requieren para alcanzar los objetivos estratégicos. Entregar aprendizaje vinculado con aspectos críticos de la organización.
- Considerar la UC como un proceso más que como un lugar de aprendizaje.
- Diseñar un plan de estudios que contenga las tres C.
- Modalidad presencial, online y blended.
- Una sólida plataforma de e-learning.
- Incorporar a los líderes como facilitadores de aprendizaje.
- Emplear múltiples formas de aprendizaje: mentoring, coaching, proyectos de innovación, casos, etc.
- Desarrollar soluciones de aprendizaje con enfoque global.
- Un buen sistema de medición.
- Involucrar a todos los stakeholders.
- Generar redes y alianzas con otras UC e instituciones educativas.



Respecto de la cadena de valor, procesos medulares, programas y estructura hay distintos enfoques, dependiendo del tipo de UC que se trate –existen diversas modalidades– así como de la estrategia de la empresa y la magnitud y alcance que quiera dársele. En 2006 tuve la maravillosa oportunidad de liderar el proceso de visionar, diseñar y darle vida a la UCS (Universidad Corporativa Sigo), quizás la primera UC privada en Venezuela. En su momento la UCS quiso distinguirse por ser un instrumento para masificar la inteligencia organizacional, crear cultura y ciudadanía corporativa, enfocarse en el desarrollo personal y en la enseñanza de habilidades transversales clave, así como servir de paraguas para la generación de capital social en las comunidades a las que impactaba. Se organizó en cuatro grandes áreas: Desarrollo Humano, Habilidades Directivas, Especialidades Técnicas e Innovación Social. Por la UCS han pasado miles de trabajadores, cientos de clientes, aliados proveedores, líderes comunitarios y emprendedores. Actualmente, y a pesar de la difícil situación que atraviesa el país, sigue siendo un referente en lo que a desarrollo de talento, espacio para el diálogo y formación de emprendedores se refiere.

En la medida que el sentido sea trascendente, incluyente y compartido, el aprendizaje se construya de manera colaborativa y se difunda ampliamente por todos los rincones, se haga del error una oportunidad de aprendizaje, se promuevan prácticas de anticipación, se generen instancias que inviten al diálogo robusto, la escucha abierta y empática y la conexión, se promueva la diversidad, se incentive el liderazgo consciente, la creatividad y la innovación, las organizaciones estarán mejor preparadas no solo para sobrevivir, sino para surfear la ola de los cambios en las aguas turbulentas del mundo VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), participar con éxito en el mercado global, y contribuir de manera significativa a crear un mundo mejor, uno del que podamos sentirnos orgullosos ante las generaciones futuras.



# APRENDIZAJE VIVENCIAL

Autor: Mirna González de Gudiño

Conferencista-Coach-Actriz  
Creadora de Conferencias Actuadas bajo  
la Pedagogía Teatral para las Empresas  
[www.mirnagonzalez.com](http://www.mirnagonzalez.com)  
@conexionreflexion



El ser humano tiene la necesidad de aprender cosas nuevas, mantenerse informado y refrescar constantemente sus conocimientos. La globalización, la irrupción tecnológica, los descubrimientos del uso del cerebro humano y las nuevas generaciones están detrás de los cambios en la enseñanza.

Sin duda, las metodologías formativas están sufriendo una transformación en todos sus espacios, evolucionando hacia entornos de aprendizaje más cercanos, realistas, eficientes y productivos.

En las redes sociales e internet, estamos cada vez más expuestos a nuevos contenidos, por ello, sin darnos cuenta, hemos modificado nuestro método de aprendizaje, prefiriendo contenidos cortos y precisos. Las empresas han empezado a implementar el micro-learning como técnica para capacitar y dar formación a sus empleados, este es un nuevo método de enseñanza que trabaja bajo la premisa de “menos es

más”, por lo que busca aportar mayor calidad de contenido en el menor tiempo posible.

Estoy sorprendida de como surgen tantas metodologías específicas y diferentes en el tema del aprendizaje, existen muchas variantes, la que más despertó mi interés para compartirla es la Neuroeducación.

La neuroeducación es una nueva visión de la enseñanza basada en el cerebro, en el colaboran tanto educadores como neuro-científicos y convergen especialidades como la neurociencia, la psicología, la sociología y la educación para mejorar y potenciar los métodos de enseñanza y los procesos de aprendizaje. En el corazón de este nuevo concepto está la emoción. Este ingrediente emocional es fundamental tanto para el que enseña como para el que aprende. No hay proceso de enseñanza verdadero si no se sostiene sobre esa columna de la emoción, en sus infinitas perspectivas.

Es importante recalcar que aprendemos cuando hacemos y aprendemos cuando en lo que hacemos se despiertan y están presentes las emociones.

Los empleados emergentes llamados nativos digitales al estar vinculados con la tecnología a través de las pantallas han desarrollado una nueva configuración cerebral, que trae como consecuencia una mayor elasticidad neuronal en la cual han desarrollado un tipo de pensamiento que es más radial y conectivo, lo cual nos lleva a revisar constantemente los métodos de aprendizajes.



Existen muchos métodos nuevos, voy a compartir con ustedes algunos de ellos:

El aprendizaje colaborativo, experiencial y el basado en problemas son tres métodos que han cobrado fuerza y prometen marcar la pauta en la adiestramiento durante los próximos años.

El aprendizaje colaborativo se produce cuando dos o más personas trabajan juntas para aprender algo a través de la interacción y la experiencia, éste va más allá del simple trabajo en equipo, porque el objetivo no es realizar una tarea, sino adquirir conocimientos. Las personas aprenden más, recuerdan por más tiempo el contenido, desarrollan habilidades de razonamiento superior y pensamiento crítico.

Por su parte, el aprendizaje experiencial se diferencia de los métodos tradicionales la acción es la clave. “El aprendizaje experiencial propone una actitud activa de la persona, que se establece a partir de su relación con los contenidos desde el ángulo que le despierta mayor interés. Esto favorece su motivación por aprender y la retención de lo aprehendido en dicho proceso, se trabaja con la intuición de las personas.

El aprendizaje basado en problemas, es una método ya conocido, busca retar a las personas a resolver problemas, es el punto de partida para adquirir e integrar conocimientos. Aquí lo más importante es que las personas se involucren.



El aprendizaje invertido, incompatible, acelerado, hiper-personalización y micro-aprendizaje son algunos de los modelos que también se están probando. Hasta ahora he compartido algunos de los nuevos métodos de aprendizaje y ahora quiero compartir mi preferido el Aprendizaje Vivencial dada mi experiencia personal con otras formas de aprendizaje que se combinan con las primitivas artes a través del psicodrama y el teatro que van directo a las emociones y que constituyen una herramienta profunda y sistemática que en su despliegue en la educación

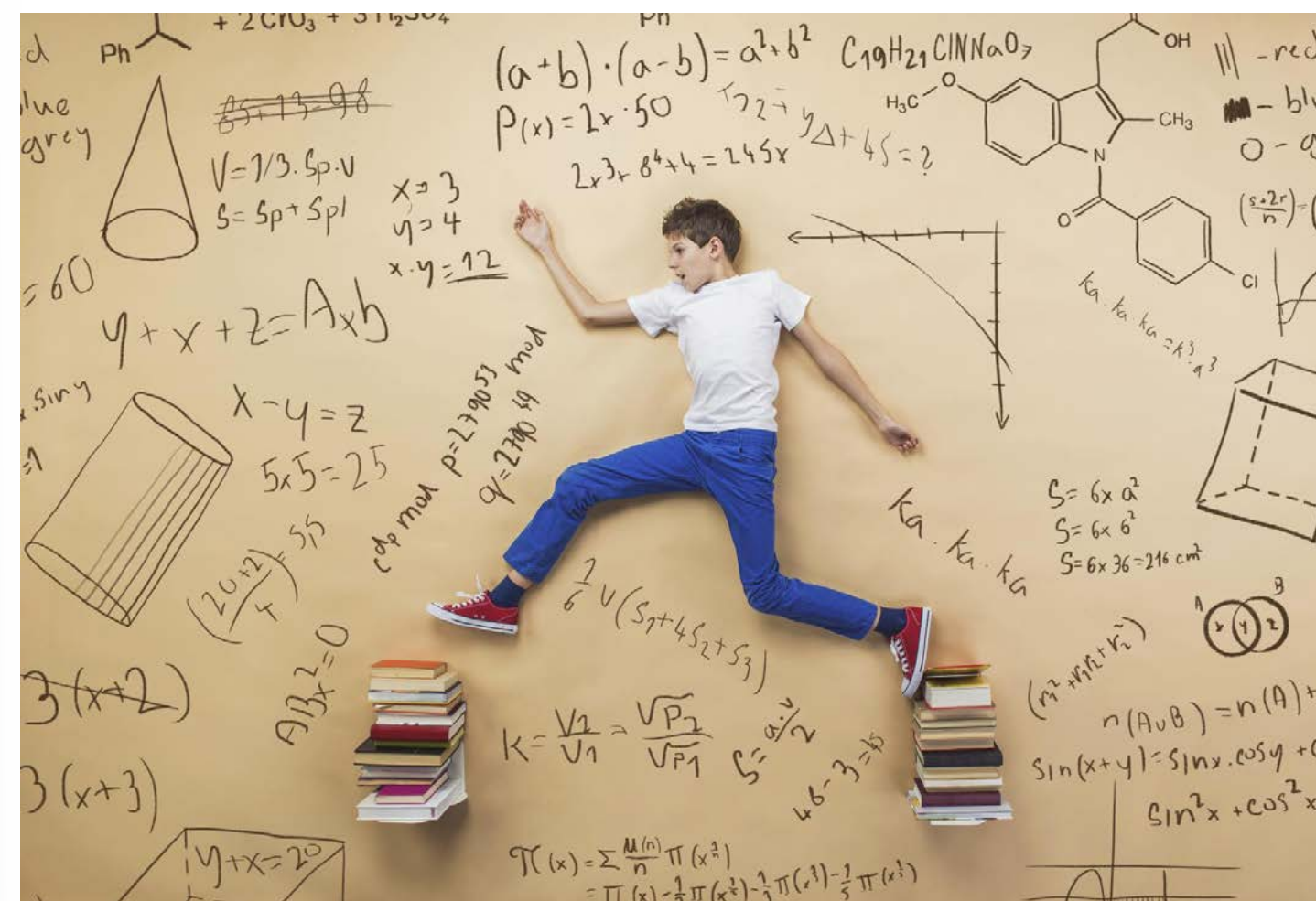
ha presentado importantes aportes al proceso de enseñanza- aprendizaje.

El aprendizaje vivencial es una forma de aprender con todos los sentidos, se aprende haciendo, por medio de la acción, no solo escuchando o mirando, no solo razonando o sintiendo sino involucrado totalmente en una experiencia que le exige su completa participación, esta nos permite extraer de cada persona su propio estilo, capacidades, competencias y habilidades a través de las diferentes experiencias que las acciones formativas presentan.

Psicodrama, teatro y educación: en busca de conexiones

El psicodrama pedagógico, es una metodología que utiliza el juego dramático para integrar situaciones de aprendizaje. El psicodrama en sí es un método que desarrolla la espontaneidad y la creatividad, poniendo en acción el cuerpo, las emociones y el pensamiento, valiosas herramientas para desarrollar las competencias socio-emocionales, así como para transformar el conflicto cuando aparece. Es una forma de promover el crecimiento personal al mismo tiempo que se da el aprendizaje.

Lo que se pretende al proponer la metodología del psicodrama pedagógico es, finalmente, aplicar la reflexión sobre lo que se aprende, y sobre todo, educar para la creación, la transformación y el cuestionamiento de lo que existe, y no únicamente para la conservación de lo que ya está establecido.



En cuanto la Pedagogía Teatral podemos definirla como una metodología de enseñanza que utiliza el juego teatral para desarrollar aprendizajes. Es una estrategia multifacética y activa que permite instalar los múltiples usos del teatro en la formación.

En este sentido, la Pedagogía Teatral constituye una respuesta educativa a la necesidad de incluir metodologías que optimicen el proceso de aprendizaje a fondo y sean un aporte significativo al desarrollo social y cultural de las personas. Allí radica su valor al llevarla a los ambientes laborales para motivar y guiar al personal a desarrollar conductas positivas, a través de espectáculos cargados de significado con realidades escenificadas que apelan a los sentidos antes que al intelecto, a fin de facilitar la

comprensión.

Cada vez hay más expertos que apuestan por el aprendizaje vivencial. En el momento en el que las personas participan directamente en el proceso de aprendizaje, deja de tener un rol meramente receptivo y pasa a ocupar el papel de protagonista.

Estos tipos de aprendizajes impulsan a que seamos mejores profesionales de la gestión humana, al desarrollar nuestra capacidad de flexibilizar la enseñanza dentro de los ambientes laborales. Que seamos mejores aprendices de las nuevas generaciones, al buscar aprender de ellos sin criticarlos ni juzgarlos, y esa información poder a utilizar dentro de los contextos de aprendizaje.



# La formación permanente en las empresas y el uso de plataformas virtuales de aprendizaje

Las tecnologías de Internet han alterado el paisaje económico, tecnológico y el del aprendizaje en nuestras sociedades, los saltos cuánticos que pueden darse hoy día en los modos cómo aprenden los individuos son gigantescos y las universidades, por ser consideradas las garantes de los procesos de formación de profesionales, buscan acortar las distancias entre los perfiles esperados por el ámbito laboral y los generados por sus casas de estudios y han sido protagonistas fundamentales en la implementación de sistemas de gestión del aprendizaje en línea, para dar respuesta a lo que pide el mundo laboral y tener mayor alcance. Sin embargo, la brecha existe, no es desconocida para nadie, cada organización tiene sus propios procesos y conocimientos, exigencias y competencias distintas en cargos similares (entre organizaciones). Al mismo tiempo, la demanda de dar respuesta inmediata a las tareas diarias, por una parte y la conversión del conocimiento tácito mantenido por cada trabajador, a conocimiento explícito que pueda ser almacenado compartido y divulgado; se convierten en tareas prioritarias dentro del quehacer organizacional.

Están, entonces, las organizaciones demandando un claro camino de gestión del conocimiento y de formación corporativa, además de considerar los típicos factores decisivos en las organizaciones como reducción de costos, qué hacer con la migración del talento humano y lo que saben y hacen, las obligaciones a las que estén sujetas según la legislación local, entre otras.



Autor: Sara Bermúdez

CEO Gedecom  
<http://www.gedecom.com.ve>

Y es allí donde aparece la necesidad para las organizaciones de pensar en la consolidación de lo que muchos llaman universidades corporativas, aulas virtuales, centro de estudio corporativo, campus virtual, plataforma e-Learning, entre otras y conseguimos al personal de recursos humanos haciendo búsquedas en internet de proveedores, de cursos, de plataformas, de sistemas, para saber qué y cómo hacer implementaciones de formación en línea.

La tendencia para la evaluación inicial de un proyecto de formación e-learning debe concentrarse en el sistema tecnológico a utilizar, la selección de la plataforma, además de las estrategias educativas idóneas según la organización. Sin embargo, los directivos dirigirán su enfoque en aspectos económicos,

pues es común pensar que este tipo de metodología, sea menos costosa. En realidad el éxito de los modelos de aprendizaje apoyados en el uso de Internet y las nuevas tecnologías depende de la construcción de una estrategia que optimice la tecnología con una cultura organizacional que esté preparada y con deseo de usarla. Así que, mis queridos amigos de talento humano, hay que trabajar primero en esa estrategia porque la plataforma es apenas un componente de todo el sistema de formación de su organización.

Pero, estamos listos, preparados, hemos organizado nuestro plan y el equipo de trabajo, y... ¿qué plataforma – LMS (Learning Management System) usar?, ¿qué modelo de formación utilizar?, ¿qué herramientas implementar?

Sistemas para implementar formación on-line o LMS, hay un montón, hacer una búsqueda en la web puede resultar una labor agotadora. Por ello, podrías elegir un software a la ligera o simplemente desfallecer en la tarea. Existen plataformas de código abierto gratuitas y plataformas comerciales. A continuación una pequeña muestra de las más conocidas son:

Plataformas de e-learning libres (de código abierto)

- Moodle
- Canvas LMS
- Chamilo LMS
- Sakai
- LMS de Wordpress plugin, LearnPress

Plataformas de e-learning (Sistemas de Gestión de Aprendizaje) comerciales

- Blackboard LMS
- eDucativa.
- FirstClass
- Saba
- NEO LMS
- Google Classroom



Cada plataforma e-learning tiene estructuras y características particulares y la elección de una u otra dependerá del proyecto educativo.

Sin embargo, es importante destacar que será necesario buscar una plataforma e-Learning donde puedas recibir soporte en su administración y uso, sea de licencia gratuita o comercial, nada más incómodo que se te presente un incidente y no puedas solucionarlo en corto plazo o hasta de inmediato, por eso mi mayor recomendación será siempre Moodle, porque tiene una amplísima comunidad en línea activa a través de sus foros, está en constante evolución y además es altamente flexible con facilidad de uso y mejoras constantes.

Distintas organizaciones han realizado la

implementación de Moodle y el modelo y estrategia de formación de la institución no ha sido limitante. Moodle puede ser implementado para empresas del sector banca, seguros y telecomunicaciones y cumplir con todos los criterios de seguridad internacionalmente considerados, en escuelas y universidades, en asociaciones como la AVGH (Asociación Venezolana de Gestión Humana), en fundaciones y empresas del sector público como notarías y registros, en empresas del sector manufacturero, de ventas al mayor y detal, en el sector farmacéutico etc. Sencillamente no hay límites, porque entre otros aspectos está desarrollada bajo tecnología abierta y un profesional con experiencia en desarrollo WEB puede hacer aportes y por supuesto sumarse a la comunidad internacional.



El proyecto requiere de varios pasos, además de la instalación de la plataforma, ya que ésta debe ser configurada y adecuada a los requerimientos de la organización. No debe tomarse el riesgo de desarrollar desde cero, si es su primer proyecto de e-Learning. No pierda de vista aspectos como los perfiles del personal participantes, diseño instruccional, gráficos, normas y procedimientos organizacionales y tecnológicos, visualizados de un conjunto de elementos que conforman el proyecto de formación que se encuentra implementando.

Obviar los factores a tomar en cuenta, tendrá como resultado que los participantes se sientan confundidos y rechacen realizar el programa pues les hará resistencia el uso de la plataforma.

Es necesario recalcar que no puede pretenderse crear una cultura de formación en línea en la organización, apartando el hecho pedagógico del tecnológico. Constituye un error creer que la respuesta a la formación en línea se la dará la plataforma tecnológica en sí misma.

Una estrategia efectiva de elearning debe ser más que la tecnología y los cursos que se diseñen, hay que dirigir el enfoque hacia los factores críticos del éxito entre los que deben ser tomados en cuenta, el fortalecimiento de la cultura del aprendizaje en la organización, el soporte para el liderazgo, posibilidad de cambios, así como el fortalecimiento de la gestión del conocimiento.



# Modelos disruptivos de capacitación en las organizaciones



Autor: Alfredo Pérsico Gutiérrez

Director de Innovación de  
AmawtaLab  
alfredopersico@gmail.com

La tecnología irrumpe en la vida cotidiana cambiando las formas en las que aprendemos, en las que nos relacionamos y en las que nos desarrollamos en el mundo. Nuestra actividad es modelada por la tecnología desde la postura encorvada al mirar el celular a cada momento, hasta la manera en la que profundizamos un tema de interés, a través de los videos que nos va sugiriendo Youtube según nuestro patrón de búsqueda y visualización.

De manera específica, la irrupción tecnológica de lo digital en la vida cotidiana ha desencadenado nuevos desafíos en la formación de personas, tanto por las nuevas lógicas de aprendizaje que se producen informalmente como por las nuevas competencias que se requieren para gestionar la realidad y la vida personal. La capacitación y el desarrollo de personas en las organizaciones requiere tomar cuenta de las nuevas condiciones propiciadas por lo digital para liderar el futuro.

Algunos ejemplos de estas condiciones son la ubicuidad de la información (la nube), la velocidad en el procesamiento de los datos (analítica en tiempo real), la conectividad con el mundo y entre personas (redes sociales, internet de las cosas), la autogestión de procesos y solución de problemas (inteligencia artificial), entre otras. Estas nuevas condiciones son punto de partida y materia prima para el diseño de futuro, por parte de las organizaciones, cuestión central para liderar el cambio. Aquí, es dónde generar modelos disruptivos de capacitación y de desarrollo de personas, que se apoyen en los avances digitales y desarrollen competencias para el siglo XXI, resulta fundamental.

## Sobre aptitudes y disciplinas para el cambio

La organización son las personas y lo digital se asienta en ellas, por la tanto, la capacitación y el desarrollo de personas resulta indispensable para desaprender y aprender nuevas formas de trabajo en la era digital. Sin embargo, para no caer en la fascinación y mistificación de lo tecnológico por encima de lo humano, hay que revisar las condiciones subjetivas, los recursos simbólicos y capacidades que debemos construir en los equipos y organizaciones, para tener éxito en el contexto de turbulento de cambios científicos y tecnológicos.

Las capacitaciones y el desarrollo de personas cumplen un papel central (no el único) para crear una infratextura que entrelace todos los elementos de una arquitectura organizacional abierta al cambio. Esa infratextura o cultura organizacional es una conjunción de mentalidades y patrones de comportamiento, en la que los programas de formación inciden para que la organización sea capaz de acompasar,

con propósito, el movimiento y los cambios vertiginosos de nuestra época. Por ello, la capacitación y desarrollo de personas impacta en la manera de captar y generar valor en la empresa, y, por ende, en sus resultados.

Los objetivos que percibe la capacitación y el desarrollo de personas son de rendimiento (logro de resultados), de desarrollo de personas y de adaptación a la cultura (Cañizares, 2011). Por ello, tal como señala Wingard (2015), el integrar el aprendizaje de las personas con la estrategia de la organización es una exigencia en un mundo de cambio implacable, y permite ganar una visión integral sobre el cómo la organización pretende liderar el futuro. Formar personas para navegar en un contexto de cambios turbulentos implica poner al servicio de la estrategia, las competencias, capacidades y aptitudes que se desarrollan en el marco de los planes de capacitación y desarrollo de personas.



En concordancia con lo antes mencionado, Senge (1998) enfatiza en la importancia del cambio y aprendizaje profundo como dos caras de la misma moneda: donde hay cambio duradero, se dio un aprendizaje profundo y donde hay aprendizaje profundo, se ha dado un cambio duradero. Senge (1998) caracteriza este proceso, a partir de la práctica de aptitudes o capacidades de base que se requieren para afrontar el contexto de cambio: i) aspiración; ii) reflexión y conversación; y iii) conceptualización. Estas aptitudes se desarrollan en el marco de disciplinas de aprendizaje que caracterizan la organización inteligente (léase por inteligente, abierta al aprendizaje).

El valor de la teoría de las organizaciones inteligentes de Peter Senge (1998, 2000, 2002, 2009), pensada desde su impacto en los procesos de capacitación y desarrollo de personas, radica en el haber precisado las aptitudes generales que permiten a la organización fortalecer su capacidad de adaptarse y proyectarse estratégicamente. La adquisición de estas aptitudes, se desarrollan en la medida en la que se inserten a circuitos de práctica constante y sistemática, que el autor en mención denomina disciplinas. Las cinco disciplinas propuestas son las siguientes: visión compartida, dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Para desarrollar la aptitud de aspiración, se utilizan las disciplinas de dominio personal y visión compartida. En el caso

de la aptitud de reflexión y conversación, los modelos mentales flexibles y el aprendizaje en equipo son las disciplinas que la motorizan. Finalmente, la aptitud de conceptualización tiene un lugar fértil de desarrollo en las disciplinas de los modelos mentales y la de pensamiento sistémico. Es así, que la activación del ciclo de aprendizaje profundo comienza con prácticas organizadas a manera de disciplinas, que alteran los paradigmas, rituales y maneras tradicionales de resolver problemas. En otras palabras, el cambio disciplinado de prácticas es lo que permite el desarrollo de capacidades y aptitudes, como primer momento del ciclo de cambio duradero y aprendizaje profundo: no se pueden aprender y desarrollar nuevas aptitudes y capacidades, si no se establecen nuevas rutinas prácticas.



A partir de ello, se genera un segundo momento en el que se adquiere sensibilidad y conciencia sobre las nuevas formas de enfrentar el cambio y proyectarse al futuro. Por tanto, la sensibilización o la conciencia, aquí es entendida como una producción de sentido que se desprende de las nuevas prácticas, y no como “momento previo” o “preparación mental” del cambio comportamental, tan arraigado en el sentido común.

Finalmente, la práctica constante de las disciplinas permite alcanzar un tercer momento de desarrollo, en el que se consolida el cambio duradero y el aprendizaje profundo con nuevas actitudes y creencias (cambio de mentalidades). Este tercer momento, es el que nos permite afirmar que se ha

producido un cambio en la cultura de la organización.

Los planes de capacitación y desarrollo que buscan generar un cambio cultural real y hacer de la empresa una organización inteligente deben concebirse como sistema de aprendizajes integrados a la práctica real de las personas y a la estrategia del negocio. De lo contrario, los procesos de transferencia de aprendizajes podrían no concretarse o no estar alineados con la visión de la organización. En cambio, cuando se generan nuevas prácticas, a través de disciplinas de aprendizaje (Senge, 1998, 2000, 2002, 2009), el esfuerzo se enfoca en maximizar el valor que la organización desea captar y generar.

En el plano de la gestión de los programas de formación, Calhoun, Pollock, Jefferson & Flanagan (2006) escribieron el libro: “Seis disciplinas para un aprendizaje avanzado: cómo lograr que la capacitación y el desarrollo den resultados para el negocio”. En este libro, se enfatiza que el éxito de los programas de capacitación y desarrollo no se da por la información que se transmite sino por los resultados que se obtienen. Así también, fortalece la idea que dichos procesos de aprendizaje deben estar vinculados a los problemas reales que se viven en el cotidiano y por ello, se plantean seis disciplinas en el marco de un ciclo de gestión:

1. Defina los resultados en términos de negocio, partiendo de lo que se desea estratégicamente, para luego definir la capacitación que se necesita y las fuentes de verificación que evidencien el logro de dichos resultados.
2. Diseñe la experiencia completa, preparando el antes (despertar la motivación desde la gerencia), durante (la capacitación en sí misma) y después (transferencia)
3. Brinde capacitación que se aplique, desarrollar simulaciones, análisis de casos que favorezca la transferencia
4. Fomente el seguimiento, brindando condiciones, retroalimentación y recursos para la transferencia de los aprendidos al trabajo, con expectativas claras y momentos de evaluación centrados en evidencias
5. Brinde apoyo activo, propiciando que los gerentes y otros capacitadores dirijan sus esfuerzos a sostener la motivación y transferencia de aprendizajes para la consecución de los resultados, así como la consolidación de las nuevas prácticas aprendidas
6. Documente los resultados, la capacitación no solo es aprendizaje, es impacto en el negocio, por tanto, hay que sistematizar evidencia sólida, detallada, creíble y verificable



Estas seis disciplinas (6D) brindan una ruta práctica al gestor de los programas de formación, para facilitar un aprendizaje situado y relevante, de cara al contexto organizacional específico. El modelo 6D, si bien orientado a gestores, al igual que la teoría de las organizaciones inteligentes, tiene como base el desarrollo de aptitudes y capacidades, que garantizan la transferencia y sostenibilidad de los aprendizajes, en la medida que se ejerciten las buenas prácticas de gestión o lo que es lo mismo, las seis disciplinas propuestas.

En síntesis, tanto la teoría de las organizaciones inteligentes como el modelo 6D, nos plantean la importancia de instituir prácticas como requisito primero del cambio organizacional. La ruptura con los patrones de comportamiento prevalentes en la organización y la adopción de prácticas orientadas al aprendizaje y la consecución de resultados, son claramente el foco de un desarrollo organizacional que busca constituir una cultura del aprendizaje. Sin embargo, consideramos que una cultura del aprendizaje puede dar un salto aún mayor, si se convierte en una cultura orientada a la innovación, más aún

en el contexto de constantes cambios científico-tecnológicos, propios a la era digital.

El reto de desarrollar aptitudes y capacidades para constituir una cultura de la innovación que nos permita liderar el cambio requiere, ante todo, confiar en la capacidad que todos tenemos de ser creativos. Aquí, la creatividad no la concebimos como actividad de genios iluminados sino como la singularidad que cada uno porta y desde la que produce alternativas y caminos en su vida (Mitjans, 1999a, 1999b, 2006, 2013). Esa singularidad, cargada de matices, motivaciones y valoraciones es la base de las creaciones de colectivos (González, 2014). Sin embargo, para que emerja la capacidad creadora se necesita confiar en ella y ponerla en sinergia con otros, de lo contrario se producen bloqueos o se llega a lugares comunes. Lo creativo nace después de una secuencia de atrevimientos, de una secuencia de producción de ideas radicales que resuenan y crean sentido cuando aparece una síntesis, que muchas veces parece mágica (Arieti, 1993). Confiar en esa capacidad creativa es el primer paso, para luego desarrollarla.



Para definir lo que es confianza creativa (Royalty, Noelle Oishi y Roth, 2014), es importante comprender antes lo que es autoeficacia, concepto desarrollado por Bandura (1977, 1982), citado por Royalty, Noelle Oishi y Roth (2014). Cuando se habla de autoeficacia, se refiere a la creencia en las habilidades que uno tiene para resolver problemas de un dominio específico (matemáticas, ingeniería, antropología, etc.). Sin embargo, ¿qué pasa cuando no existe un dominio técnico o especializado o cuándo el problema no tiene una delimitación clara? Entonces aparece tanto lo ambiguo del proceso como la incertidumbre sobre el resultado. Es aquí, que la capacidad creativa del sujeto o agencia creativa cobra relevancia.

De la misma manera que el concepto de autoeficacia es parte de un concepto más amplio que es la “agencia” (Bandura, 1982; citado por Royalty, Noelle Oishi y Roth, 2014) que comprende los estados emocionales, el contexto, el soporte social y otros factores que orientan la solución de un problema; el concepto de confianza creativa, se circunscribe al de agencia creativa (Royalty, Noelle Oishi y Roth, 2014). La “agencia creativa” se define como la capacidad individual de generar cambios, en sí mismos y en sus situaciones, que da soporte al proceso exitoso de solución creativa de un problema.

La agencia creativa termina siendo un nuevo término que se usa para describir el sentirse cómodo con los esfuerzos creativos que se llevan a cabo y una sensación de capacidad y autoeficacia en el dominio creativo (Royalty, Noelle Oishi y Roth, 2014). En este sentido, la confianza creativa constituye

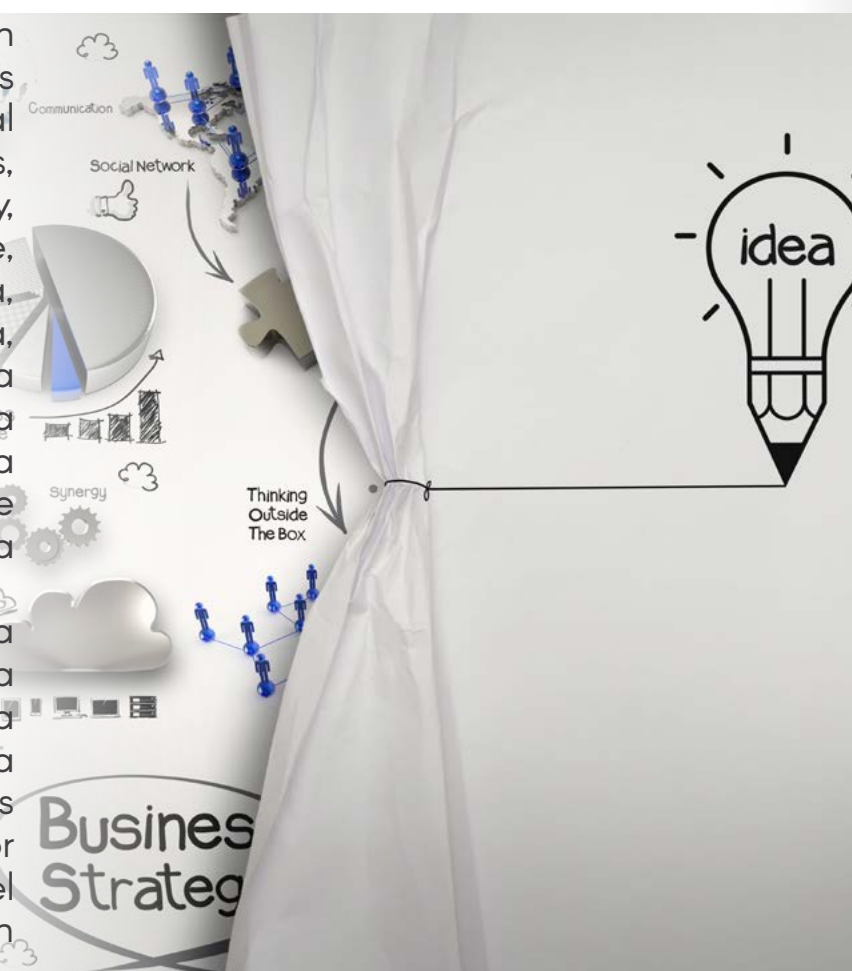
el andamiaje y a la vez, un componente de la agencia creativa.

La ruta para el desarrollo e irradiación de la confianza creativa a través de un programa de formación comienza también por el cambio de prácticas y reglas para el desarrollo de la actividad laboral, cuestión que puede generar grandes resistencias. La resistencia a abrirse a ser creativo debe ser combatida por métodos y técnicas que se repite una y otra vez, con reglas claras sobre las que se hace hincapié, para cambiar los modos de convivencia de los equipos, debiendo ser el líder el primero en impulsarlas. Ello permite escalar a un segundo peldaño que es la “conciencia del proceso de innovación” que no es lineal ni estandarizado, pero guarda una coherencia y consistencia.



El tercer peldaño es el cambio e institución de mindsets (mentalidades) ligados a la confianza creativa: experimental (ensayo y error), centro en las personas, colaboratividad y metacognición (Royalty, Noelle Oishi y Roth, 2014). Finalmente, después de una práctica sistemática, que deriva en una disciplina creativa, se llega a la punta de la pirámide: la confianza creativa, que es esa creencia en la capacidad de uno y todos para construir soluciones de nuevo tipo frente a problemas que contienen una alta incertidumbre.

En conclusión, a través de una práctica constante de técnicas y métodos, se va asentando la sensación de autoeficacia en el dominio creativo y flexibilidad, para adoptar diversos recursos y conocimientos para la resolución del problema. Por tanto, es importante que se aliente el proceso, aún si resulte frustrante en algunos momentos.



### En busca de modelos disruptivos de capacitación y desarrollo de personas

Usualmente se hablan de modelos presenciales, de formación a distancia y formación en el puesto de trabajo como formas de organizar los tipos de programas de formación. En general, cualquiera de estos modelos tiene como requisito imprescindible el de alinear la capacitación y el desarrollo de personas a la gestión del negocio y, por tanto, constituye un componente del sistema organizacional. En este marco, un modelo disruptivo de capacitación y desarrollo de personas debe dar cabida al aprendizaje creativo (Mitjans, 2013),

que no solo implica la comprensión de una información y su aplicación, sino su enriquecimiento con ideas propias. En este sentido, se motiva un aprendizaje disruptivo por su carácter productivo, generador y transgresor (Mitjans, 2013) del status quo. Un aprendizaje creativo mantiene estabilidad en el tiempo porque está cargado de sentido, se aplica a diferentes situaciones en las que se ensaya posibles respuestas y se arraiga en el desarrollo personal, pues resuena en diferentes ámbitos del mundo personal de cada trabajador.



Para que se den este tipo de aprendizajes, se requiere un modelo de capacitación y desarrollo de personas que haga que los sujetos se sumerjan en situaciones que los impliquen emocionalmente y crear sistemas en los que los aprendizajes extraídos de otros ámbitos de la vida de la persona se integren y entren en relación con lo aprendido en el contexto laboral. Es por ello, que los nuevos modelos de formación abordan tópicos como el aprendizaje que se genera a través de los nuevos medios de relacionamiento social (Conner y Bingham, 2010) o el aprendizaje informal (Hoyle, 2015) que se da en el marco de las interacciones y medios sociales que no están bajo a planificación y control de la organización.

Estas reflexiones permiten repensar los planes de formación en los que no se tiene claridad sobre el cómo el aprendizaje informal, que se da en el propio trabajo, se puede capitalizar.

La gestión del aprendizaje informal articulado a las capacitaciones que formalmente la empresa planifica, puede contribuir de sobremano a generar aprendizajes creativos. Por ejemplo, ¿cómo las consultas por motivación propia (informales) en plataformas como Google Académico, getAbstract u otras fuentes de conocimiento validado, se integran a los procesos de capacitación formal en Design Thinking o Lean Startup, en los que se diseñan propuestas innovadoras centradas en el cliente? O ¿Cómo las conversaciones semanales con compañeros en las que se intercambian anécdotas de casos exitosos dialogan con el curso de gestión de proyectos ágiles con SCRUM que recursos humanos vienen impulsando?

Hoy en día, ante esta necesidad de integración del aprendizaje informal y formal, las estrategias de muchas organizaciones ha sido la de apoyarse

en las herramientas digitales para crear una experiencia híbrida en la que se favorecen contextos de máxima interacción e incremento de la colaboratividad en el trabajo, donde se comparten experiencias, se brindan procesos de soporte a nivel vertical y horizontal y se establecen procesos de cocreación (clave para el desarrollo del aprendizaje creativo). Plataformas básicas como las de Google Docs o más especializadas como las de Office 365 de Microsoft o INNK (para la gestión de proyectos de innovación), así como comunidades en línea y redes sociales corporativas terminan configurando el nuevo espacio de trabajo digital de la organización: "digital workplace", donde la gestión del aprendizaje informal y formal encuentran su máximo dinamismo (Conner y Bingham, 2010).

De esto se deriva, que los procesos de capacitación y desarrollo, ya no solo pasan por planificar cursos, sino dar acceso

a plataformas de trabajo colaborativo que intensifica el interaprendizaje de cara a la consecución de resultados. Estos procesos, ameritan también una planificación personal de cada trabajador y una evaluación adecuada y motivadora de parte de la gerencia.

Hoy en día y cada vez más, resulta indispensable la integración de espacios de capacitación de formación-acción articulado a las plataformas digitales de soporte, de comunidad, de intercambio, de gestión o de cocreación. El ir integrando el mundo digital y las metodologías de trabajo orientadas al aprendizaje y a la innovación, como parte de una disciplina organizacional, constituyen procesos de aceleración para la creación de valor del negocio. Un modelo disruptivo de capacitación y desarrollo es en esencia modelo cultural de aceleración de la captación y generación de valor para la organización.

---

HABLAN LAS ASOCIACIONES MIEMBROS

---



QUÉ NUEVAS TENDENCIAS  
DE APRENDIZAJE

ESTÁN UTILIZANDO LAS  
EMPRESAS DE SU PAÍS,

PARA CAPACITAR A  
SUS COLABORADORES





## Argentina

MAXIMILIANO RUSCONI

Representante regional  
ADRHA

Las nuevas tendencias (en empresas, debemos destacar ésta diferencia) registran un incremento de las actividades basadas en la interacción y la creación colectiva de conocimientos. Estrategias como la resolución de problemas, pensamiento crítico, razonamiento y reflexión pueden ser exitosamente implementadas para la construcción del conocimiento, mediante la creación de entornos de interacción social a través de herramientas para el trabajo colaborativo en red.

El aprendizaje colaborativo se ha ido adaptado a las nuevas herramientas TIC que han surgido, como son la mensajería instantánea, los foros, las wikis, los blogs, los microblogs, las redes sociales, etc. Estas se fueron utilizando y combinando buscando la efectividad del aprendizaje colaborativo.

Teniendo en cuenta este contexto los entornos virtuales de aprendizaje, o aulas virtuales están comenzando a complementarse y a extenderse a los smartphones y los tablets.

Este “aprendizaje móvil” plantea que, cualquier persona conectada a la red puede estar aprendiendo 24 horas al día/7 días a la semana desde cualquier

lugar o espacio geográfico. Estar conectado permanentemente permite la interacción constante con los demás estudiantes, profesores y comunidad.

Otra de las tendencias es el “flipped classroom” (aula invertida). Es un cambio en los modelos tradicionales de enseñanza, ofreciendo instrucciones online desde fuera de la clase y trasladando las tareas más prácticas y de interacción social hacia dentro de la clase. El método tradicional representa al facilitador como la persona que da la clase y orienta deberes para el día siguiente. En este nuevo modelo el profesor permanece a un lado, ejerciendo como guía de consulta, mientras que los alumnos trabajan en la clase.

Por último, es importante mencionar la consideración sobre las “Analíticas de aprendizaje”, donde a partir de datos generados de todas las acciones que realiza un usuario en los entornos virtuales de aprendizaje, se pueden extraer valiosos análisis analíticos que le pueden brindar al docente y a la organización una herramienta poderosa para conocer el avance de los estudiantes, así como las tendencias en el aprendizaje, y tomar adecuadas decisiones.



MARIA ELIANA OTONDO LEDEZMA

Vicepresidenta  
ASOBOGH

Aun cuando permanentes incrementos mandatorios en los costos salariales han incidido directamente en los presupuestos de capacitación 2018-2019 y en las acciones para su ejecución, en Bolivia aun es clara la tendencia a buscar especialistas o consultores internacionales en temas de Marketing, Liderazgo, Design Thinking, en la Experiencia del Cliente y el sector del Retail.

El contexto actual descrito, promueve que el aprovechamiento de los avances tecnológicos marquen la tendencia general, las organizaciones buscan reemplazar o balancear eventos de capacitación presenciales que requieren de facilitadores y logística costosa de organización e implementación

por entornos virtuales ágiles, de fácil acceso y amplio alcance. Esto utilizando plataformas de cursos en línea, videos, exámenes, otros. Unido a esto es frecuente ver el Micro aprendizaje con contenidos puntuales y específicos, pero de impacto.

Multinacionales y bancos internacionales, están aún vigentes con las Universidades Corporativas, que buscan especializar en la cadena de valor. Esto, atrae y retiene a candidatos de alto potencial, interesados en crecer en sectores de Retail, Servicios y Banca.

Se evidencia una tendencia a la gamificación que simula situaciones reales eliminando resistencias y estimulando la creatividad y colaboración de los equipos, con herramientas como Lego, Juegos de Tarjetas y otros.

## Brasil



ELAINE SAAD

Presidente  
ABRH

Además de la inserción de la tecnología en el aprendizaje, las empresas ya empiezan a utilizar los conceptos “learn by doing” y “on the job training”. El propósito de estos métodos es no separar el aprendizaje del momento del trabajo. Por ejemplo, la persona está trabajando y recibe una llamada con la información y lo invita a participar en un concurso sobre un tema que la empresa necesita entrenar, cambiar o implementar.

Las empresas más modernas ya utilizan, incluso, la realidad aumentada y la realidad virtual. Un ejemplo es el uso de drones para hacer assessment, donde el objeto sobrevuela una fábrica y envía un mensaje al supervisor, en caso de que algún trabajador esté operando una máquina de forma errónea, de esa forma, el operario puede ser corregido a tiempo para evitar un accidente .

abordadas por el mercado. La micro resiliencia, es como usted se adecua a pequeñas situaciones del día a día que demandan competencias que usted no tiene.

El “design doing” llega para sustituir el “design thinking”, que es poner en práctica lo que fue idealizado. Y el “global mindset” que es el colaborador se adapta a las realidades de mercado de otros segmentos para incorporar en la empresa en que trabaja.

Otras competencias ya empiezan a ser

Colombia



JUAN CARLOS RAMÍREZ F.

Vicepresidente de la Federación Colombiana de Gestión Humana ACRIP - Valle



Nuestra compañía Career Management Consultants CMC, es especializada en alinear el capital humano de las organizaciones con la estrategia, hemos encontrado que este anhelo, que por naturaleza, parece lógico, no siempre se logra y por el contrario, son muchísimas las organizaciones que presentan realidades lejanas entre lo que desean estratégicamente y lo que su gente tiene como premisa de trabajo.

Hemos encontrado en los simuladores empresariales una herramienta inmejorable para lograr este propósito. Con numerosas empresas hemos podido participar de talleres en los cuales, en un ambiente virtual, los participantes son sometidos a diferentes realidades empresariales y deben tomar las mejores decisiones posibles para lograr éxito en determinada estrategia.

Ante esta realidad, nos dimos a la tarea, desde hace algunos años, de buscar herramientas modernas de capacitación, que permitieran lograr con un mayor asertividad el objetivo de alinear la estrategia con el capital humano.

Además, este tipo de herramientas, por lograr que el ambiente se asemeje a un juego, consigue que los participantes en forma natural asimilen el desarrollo de las diferentes acciones tendientes al logro de las estrategias.

Chile



CARLOS ELBO

Presidente CERH



Las tendencias en materia de capacitación, que podríamos llamar novedosas son tres;

la Realidad Virtual como un gran aporte a desarrollar habilidades, así para entrenar operadores de maquinaria pesada, que son equipos muy caros, un software de simulación, muy similar a un video juego permite entrenar al operador que vive en 3D la experiencia de operar el equipo sin poner en riesgo su vida ni la integridad del equipamiento.

Por una parte está la inquietud por evaluar mejor el impacto de las acciones de capacitación, algo muy necesario cuando las inversiones son importantes y en el caso chileno con la disminución del subsidio a la a capacitación que otorga la franquicia SENCE a las empresas que les permite descontar hasta el 1% de las remuneraciones en acciones de capacitación.

Finalmente, los MOOCs tienen su boom hoy en Chile para la educación ejecutiva con múltiples ofertas de diplomados que permiten a profesionales y ejecutivos de localidades alejadas o con poca disponibilidad de tiempo poder perfeccionarse con los mejores profesores y en las mejores universidades.

Por otra parte, el avance de la tecnología y los costos más accesibles, hacen que ésta irrumpa con fuerza en las acciones de capacitación. En éste ámbito destaca

Costa Rica



RANDALL GONZÁLEZ SOLANO

Presidente ACGRH



Los avances tecnológicos, relacionados con la Inteligencia Artificial, y la posibilidad de contar cada vez más con equipos (hardware) y herramientas (software) han revolucionado los sistemas de aprendizaje, y la metodología de capacitación en las organizaciones.

Dentro de esas tendencias se encuentra el “Blended Learning” en donde se combina el aprendizaje “in situ” o presencial, con los materiales vía “online”. Eso permite utilizar una variedad muy extensa de herramientas. Igualmente las organizaciones están utilizando como metodología de aprendizaje el “Problem Based Learning”, estructurando los

procesos de capacitación basados en el análisis de situaciones o problemas reales. Esta dinámica genera la posibilidad que, los colaboradores de manera grupal, puedan analizar casos que se generaron a los internos de la propia organización, o casos de otras organizaciones.

La metodología de aprendizaje 70-20-10 es la más utilizada hoy en día en las organizaciones, una metodología que permite que el 70% del aprendizaje se logre en el puesto de trabajo, con la experiencia del día a día, el 20% adicional se consigue del acompañamiento de otros a través de procesos de coaching, mentoring y networking y por último el 10% restante se obtiene del aprendizaje

formal a través de técnicos, diplomados o especializaciones. El e-learning es una herramienta muy utilizada por las organizaciones, facilitando el acceso de material de formación a la mayoría de la población dentro de las empresas. Otra herramienta, muy utilizada es el gaming o aprendizaje experiencial; en donde a través de juegos y metáforas se generan acciones de formación y desarrollo.



Ecuador

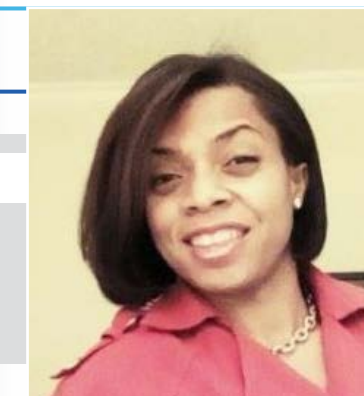
DIEGO ROMAN LOPEZ

Presidente  
ADGHE



En Ecuador se mantiene el aprendizaje presencial a través de talleres, seminarios, eventos de capacitación presencial como fuente primaria de formación. Sin embargo la enseñanza digital toma cada vez más auge a través de capacitaciones o programas de formación online, webinars, conferencias virtuales, artículos de autoformación. Esta es también una tendencia que viene de

las necesidades de las empresas, donde se valora el tiempo y la flexibilidad de sus colaboradores. También se puede observar la incorporación de nuevas tendencias en los medios de transmitir información con programas con enfoques mas desestructurados y abiertos a la creatividad, como Open Mind, Design Thinking y actividades experienciales.



Haiti

MARIE-LYNE J. THOMAS

Presidente  
SHAMARH



La introducción del primer MOOC organizado por el BID en francés sobre la gestión de proyectos de desarrollo ha concienciado a los profesionales haitianos sobre las oportunidades que ofrece el e-learning. De hecho, esta capacitación que se ofreció a través de EDx, la plataforma educativa más grande del mundo ha tenido un tremendo éxito entre el público haitiano y muchos otros. Desde entonces, las compañías privadas han alentado a su personal a tomar cursos en línea. El idioma sigue siendo una barrera porque el inglés sigue siendo el idioma dominante en el campo de la formación en línea y pocas empresas tienen los medios para desarrollar su propia plataforma a través de herramientas como Moodle. El acceso a la capacitación en línea no solo requiere

recursos financieros para adquirir la tecnología, sino también un equipo de capacitación a cargo del desarrollo de contenido adecuado para e-learning. La capacitación presencial sigue siendo muy popular, excepto en áreas como el aprendizaje de idiomas, donde muchos profesionales dicen que aprenden más rápido con una aplicación móvil en su teléfono que en clases con un profesor. Sin embargo, la tecnología si es útil para la transferencia de ciertas habilidades, nada es igual a la interacción humana en el proceso de aprendizaje. La tutoría es una oportunidad de desarrollo que sigue siendo particularmente importante cuando se trata de preparar ejecutivos con alto potencial para puestos gerenciales.



Guatemala

ELOISA DIÉGUEZ

Presidente  
AGH



Las reglas del juego a nivel organizacional están cambiando y los modelos de aprendizaje tradicional han quedado en el pasado; hoy en día las organizaciones deben ser creativas y proactivas en el desarrollo e implementación de programas de formación, desarrollo y aprendizaje.

Panamá



LILIA S. DE MORALES

Subtesorera junta directiva de ANREH



Las empresas en Panamá, están utilizando la formación y diseño “in-company” para todos aquellos temas corporativos u operativos que están directamente relacionados con las estrategias que sigue la empresa hacia el logro de sus resultados. Aquí se hace crítico la actividad de “diseño del aprendizaje” para lograr hacer esa “conexión” entre lo que se aprende y lo que se espera de los colaboradores en comportamientos, actitudes, sentido de propósito, para, finalmente impactar en el desempeño.

Además de la creatividad y los elementos que nos aporta la neurociencia, para lograr estimular y provocar el deseo

por explorar nuevas habilidades y talentos en las personas y por querer llevar a la práctica lo que se aprende, se hace indispensable que el diseño sea gestionado por quienes entienden al 100% el negocio y sus clientes y conozcan cómo trasladarlo al proceso de aprendizaje y fidelización de los colaboradores. Cada hora-aprendizaje es muy valiosa y hay que lograr optimizarla, utilizando herramientas de diseño novedosas y a tono con la dinámica organizacional actual, muy apalancada en las emociones, la retroalimentación inmediata, sentido de propósito y orgullo y por supuesto, la revolución que nos aporta la tecnología.

- Universidad corporativa: llevar adelante itinerarios formativos específicos para cada organización, donde principalmente se preserve e incentive la Gestión del conocimiento también resulta atractivo, sobre todo para aquellas organizaciones de mayor porte.

- Mentoring/coaching: estas tendencias de trabajar individualmente o en grupos pequeños, con sesiones que se conviertan en un proceso de aprendizaje no solo profesional sino personal están siendo bien conceptuadas por las organizaciones y colaboradores, sobre

todo por aquellas generaciones más jóvenes donde el feedback permanente es sumamente importante y el aprendizaje es visto como algo cotidiano.

- Equipos entre pares: ya existen en Paraguay, como a nivel internacional, organizaciones que arman equipos entre CEO´s, que, siendo de distintos rubros, comparten experiencias y aprendizajes en jornadas de plena confianza, con el único objetivo de ayudarse a crecer.

El principal desafío es adoptar métricas que permitan determinar con precisión la efectividad de estas tendencias.

Perú



NÉSTOR ASTETE

Presidente APERHU



Debemos aclarar que el colaborador debe aceptar que su capacitación es continua y depende de ellos mismos. La empresa disponibiliza contenidos y define los conocimientos y experiencias necesarias para la función actual y futuras del colaborador.

En Perú, en las empresas, se están desarrollando cada vez más programas virtuales, blended y menos presenciales, con contenidos estructurados por planes de carrera y alternativas de cambio de funciones, basados en lo DIGITAL

y empezamos a usar el Internet de las Cosas (IoT). La nube es cada vez el mejor aliado para instalar conocimiento, aunque aún hay temor de usarla, por desconocimiento.

Desde funciones operativas hasta estratégicas reciben información vía canales digitales pero por otro lado aún tenemos empresas con limitaciones tecnológicas importantes que requerirán invertir en equipos y capacidad de transmisión de datos. Esto limita el desarrollo de las personas.

Paraguay



SILVIA FRETES CARMAGNOLA

Secretaria de actas - Consejo directivo APARH



En Paraguay, podemos encontrar las siguientes tendencias que están incorporando las empresas:

- Gamificación: aprender jugando, a partir de acumulación de puntos, misiones o retos, desafíos y premios despertando la creatividad, la capacidad de trabajar en equipos y de adquirir habilidades blandas está incorporándose a todos los niveles de las organizaciones.

Estamos en medio de una transición, hacia el uso intensivo del celular, Tablet y pads; y dejando atrás el modelo tradicional de talleres presenciales. Sin embargo, la capacitación presencial, seguirán vigente para lograr cambios actitudinales y de conducta.

Estas tendencias se modificarán y adecuarán, según avancen las generaciones Milenials, Y y Z en las empresas y prevalezcan personas “nativos digitales”.

• El enfoque experiencial en los métodos de aprendizajes también son tendencias, enfocados no tan solo en el individuo también en el equipo, en el entendido de que los aprendizajes en la organización dependen mucho de las interacciones de los individuos, elemento que recoge Peter Senge en su libro La Quinta Disciplina.

establecer una organización que aprende, porque hoy más que nunca se hace mandatorio; pues no basta en poseer conocimientos y acceder a información, es compartir ese conocimiento en los procesos de interacción y generar nuevos conocimientos para impulsar la innovación.

Se intenta con mayor énfasis en



### Rep. Dominicana

AMARILIS GARCÍA R.

Ex presidenta  
ADOARH



Las organizaciones se enfrentan a exigencias derivadas de las transformaciones de la sociedad. Demandas no sólo para adaptarse a los cambios, si no de adelantarse a ellos. Para lo cual, las empresas están obligadas a gestionar la información y el conocimiento como elementos imprescindibles para lograr innovar y mantenerse en un ambiente cada vez más competitivo. Por esto las organizaciones muestran un especial interés en el desarrollo y la formación de sus colaboradores.

e-learning, constituyen el segmento de mayor crecimiento en el presupuesto de capacitación.

De acuerdo con las empresas consultadas, las tendencias que se observan en el país van en la línea siguiente:

- Los nuevos métodos de aprendizaje basado en la tecnología, online,

- El internet, intranet y las aplicaciones como YouTube y Skype son utilizados como medios o canales para la formación .
- Se crean redes basadas en WhatsApp, Twitter o Facebook para potenciar la conexión y con ello la formación interactiva y distribución de materiales de aprendizaje.
- La gamificación y el aprendizaje social gozan de creciente demanda.
- Se incrementan las empresas consultoras que ofertan métodos lúdicos para el aprendizaje.



### Uruguay

RUBEN CASAVALLE

Presidente consejo consultivo  
ADPUGH



Las tendencias de aprendizajes que en general se están utilizando en nuestro País, son:

- Talleres de trabajo, con manejo de casos y situaciones reales, en grupos reducidos, en general, multidisciplinarios.
- Out-door Training. Con formatos de encuentros en espacios abiertos, en modalidad “vivencial”, donde a través de dinámicas se viven experiencias que luego se pueden extrapolar a las situaciones que se viven diariamente dentro de las empresas.
- E-Learning, utilizando las nuevas

tecnologías, con mucho de auto-estudio y encuentros presenciales esporádicos y planificados, para la discusión de los temas con los expertos.

- Auto-capacitación, (Self-Learning) donde las personas, guiadas por un “tutor” virtual, y a su propio ritmo, recorre todos las unidades temáticas que debe aprender y luego al final de cada parte y al cierre del “curso”, rinden un examen “on line”, que es monitoreado y corregido a distancia por una autoridad en la materia.
- Talleres de “certificación”. Generalmente on line, organizados y

# CRONOGRAMA DE CONGRESOS

dirigidos por entidades “certificadoras”, en diferentes temáticas, y principalmente relacionadas con tecnologías o aprendizajes de oficios o manejo de máquinas o instrumentos específicos. En la mayoría de los casos, estas entidades “certificadoras” son empresa representantes de marcas internacionales fabricantes de las referidas maquinarias o instrumentos.

Desde el Instituto Nacional de Formación Profesional (INEFOP) que es un organismo tripartito integrado por el Poder Ejecutivo, el sector empresarial y

el sector sindical, se están generando acciones de prospectiva en materia de formación profesional a partir de las necesidades planteadas por todos los involucrados.

Se continúa desarrollando, entre otros, el sistema de formación Dual (alemán) donde se garantiza el aprendizaje tanto en la institución formativa como en la empresa, adaptándose la currícula a las necesidades del mercado laboral. Se están creando Centros Sectoriales de Formación Profesional.



**ALBA ALCANTARA**  
Directora Junta Directiva  
AVGH

## Venezuela



En Venezuela, debido a la diáspora de personal altamente calificado, las organizaciones mayormente tratan de cubrir los puestos de trabajo con gente de la misma empresa, pero la alta rotación de personal, ha convertido en una necesidad la implementación de métodos de aprendizaje más expeditos como: E-learning con plataforma Moodle, Talleres y Cursos por video

conferencias, Desayunos, Almuerzos o Coffee breaks Conferencias. Mentoring incorporando nuevamente a personal jubilado para transmitir el know how a los nuevos colaboradores. Y ahora el que está teniendo mayor popularidad es la formación por Grupos de WhatsApp. Los métodos tradicionales siguen vigentes. como talleres Incompany

Asociación	Fecha	Nombre
BOLIVIA - ASOBOGH	19 Y 20 DE JULIO	MARCA EMPLEADORA
BRASIL - ABRH	14 al 16 DE AGOSTO	CONARH
COLOMBIA - ACRIP NACIONAL	OCTUBRE	SIMPOSIO
	25 Y 26 DE OCTUBRE	CONGRESO COLOMBIA
COSTA RICA - ACGRH	22 DE NOVIEMBRE	JORNADA DE ACTUALIZACIÓN
ECUADOR - ADGHE	27 Y 28 DE SEPTIEMBRE	CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA
GUATEMALA - AGH	5 Y 6 DE JULIO	EL FUTURO ES AHORA, LAS REGLAS DEL JUEGO CAMBIARON.
NICARAGUA - AERHNIC	1 DE JUNIO	CONGRESO
PANAMÁ - ANREH	20 Y 21 DE SEPTIEMBRE	CONGRESO
PERÚ - APERHU	19 DE JULIO, LIMA	ENCUENTRO DE JÓVENES PROFESIONALES DE RRHH
	24 DE SEPTIEMBRE	CONGRESO DE RECURSOS HUMANOS

# NOTICIAS FIDAGH



## Asamblea en PANAMÁ

Con el apoyo de la Asociación Nacional de Profesionales de Recursos Humanos de Panamá (ANREH), los días 26 y 27 de mayo en la ciudad de Panamá se desarrollaron las reuniones de Directorio Ejecutivo y Asamblea de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH), en esta última se reunieron 19 delegados provenientes de 12 países.

Uno de los principales temas abordados en la agenda fue: El tema de la innovación inspirados en el "Foro de Innovación como parte de la Cultura Organizacional", evento previo a la Asamblea, realizado por la Asociación Nacional de Profesionales de Recursos Humanos de Panamá (ANREH), donde se compartieron diferentes puntos de vista, experiencias y tendencias, a través de un panel de expertos representando los diferentes países Latinoamericanos.

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias de innovación, los participantes en la Asamblea intercambiaron ideas en torno a los nuevos desafíos para la Federación de permanecer a la vanguardia y se analizaron estrategias para cumplir con las expectativas de los líderes de

gestión humana de las organizaciones de Latinoamérica.

En la Asamblea se celebró y dio la bienvenida a la nueva Asociación Haitiana de Recursos Humanos, la cual fue representada por su presidente Marie-Lyne J. THOMAS.

Otro punto importante de la Asamblea fue el nombramiento de la señora Aida Josefina Troncoso, como Primer Vicepresidente del Directorio quien reemplazará al Señor Raúl Massarini, para el periodo 2017-2019 y a quien la honorable Asamblea da la bienvenida.

Se realizó presentación a cargo de la señora Yleana Corredor - VP del Área Andina, acerca del producto la Revista TALENTUM LATAM, informándonos acerca de su trayectoria, objetivos y el impacto que tiene pautar en la revista.

Otro punto por destacar fue la presentación del informe de última reunión ante el Board de la WFPMA en febrero 2018, por Leyla Nascimento Past presidente FIDAGH, y la señora Aida Josefina Troncoso Primer Vicepresidente.



También se informó acerca de los nuevos miembros conformaran Junta de la WFPMA para 2018-2020, siendo los siguientes representantes:

- Leyla Nascimento, presidenta de WFPMA
- Bob Morton, Secretario General / Tesorero
- Peter Wilson, expresidente inmediato de Australia

Se socializaron los principales eventos:

1. **Celebración de los 55 años de la FIDAGH**, el Presidente del Directorio Ejecutivo de la FIDAGH 2017- 2019, Iván Arenas Jaramillo, realiza presentación acerca del evento para celebrar los 55 años de la FIDAGH. Se confirma que las fechas son 08 y 09 de noviembre de 2018, en el Gran Novile Hotel & Convention, en la Ciudad del Este en Paraguay.

### 2. Congreso Mundial 2018 – Chicago

El señor Inigo Sánchez representante de SHRM para Latam, explica la mecánica del Congreso y cuenta que existe 13 sesiones con traducción. Informa que se va a realizar cuatro megas sesiones sobre desempeño, se va a tener un espacio llamado Global Lunch, siendo uno de los espacios más importantes para compartir con otras delegaciones, que va a estar desde el sábado 16 de junio 2018 al mediodía hasta el próximo viernes 22 de junio. Se confirma que se tienen 13.100 personas inscritas y se tiene como meta realizar 16.000 inscripciones y se invita a toda la comunidad de recursos humanos a que no se pierdan este gran y excelente evento.

3. **Congreso Interamericano de Gestión Humana-CIGEH 2019**, que tendrá lugar los días 22 y 23 de mayo 2017 en Guatemala.

4. **Congreso Mundial 2020**: el próximo Congreso Mundial se realizará en Sri Lanka Asia- Pacífico, en junio del año 2020.

Como cierre de la Asamblea el Presidente del Directorio Ejecutivo de la FIDAGH 2017- 2019, Iván Arenas Jaramillo, agradece a todas las asistentes en especial a los diferentes presidentes de las Asociaciones y al señor David Cabrera presidente de ANREH, a Lisellotte Ortega, VP Centro Caribe del directorio ejecutivo de la FIDAGH, y a todo el equipo de colaboradores de ANREH por su excelente acogida, por la calidad del Foro Latinoamericano y sus atenciones, e invita a todo el equipo a que siga trabajando en los desafíos de la innovación para la FIDAGH.



## FORO INNOVACIÓN COMO PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El pasado 26 de abril de 2018, en el marco de la visita del Directorio Ejecutivo y la Asamblea de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH), la Asociación Nacional de Profesionales de Recursos Humanos de Panamá (ANREH), organizó el Foro “Innovación como Parte de la Cultura Organizacional”.

Luego de las palabras de bienvenida del Presidente de FIDAGH, Iván Darío Arenas, apertura el evento el Presidente de ANREH, David Cabrera, resaltó la importancia del encuentro efectuado en Panamá, con el fin de entender las tendencias y asegurarse de que el capital humano esté preparado para el

futuro y que pueda aportar.

Afirmó que el déficit de talento es un problema global.

“Se proyecta que en unos cinco años el déficit de talento global va a ser de alrededor de cinco millones de personas en las áreas de la ciencia, de la tecnología, de la matemática, y eso permea a todos los países, incluyendo a Panamá”, añadió.

Cabrera observó que Panamá es un país pequeño, cuya tasa de desempleo es baja y en donde la competencia por el talento es mucho más ardua que en países donde los mercados son mucho más grandes.

“Panamá se ha adaptado muy bien en cuanto al posicionamiento como un ‘hub’ (centro de conexiones) para empresas multinacionales”, las cuales encontraron en el país centroamericano el talento requerido para sus organizaciones, agregó el Presidente de ANREH.

Por su parte, la brasileña Leyla Nascimento, Secretaria General de FIDAGH, elegida en febrero pasado para asumir en junio próximo y por dos años la presidencia de la World Federation of People Management Association (WFPMA), se refirió al desafío que representan los cambios en gestión de empresas en América Latina.

“Hay muchos cambios de modelos en las empresas, y es necesario un acompañamiento en las compañías para saber cómo manejar mejor a los empleados y asegurar que las empresas se mantengan activas y sobrevivan”, indicó.

En su opinión, el modelo de gestión es clave, tanto en las empresas públicas como en las empresas privadas.

“En Brasil estamos sufriendo un grave problema económico (...) En el área de recursos humanos debemos lograr que las personas puedan producir, que sean felices en sus trabajos”, subrayó.

Se pronunció, además, a favor de generar condiciones para que las personas tengan en las empresas espacios destinados a la innovación, y de desarrollar nuevos modelos de gestión en las empresas más pequeñas, que son la mayoría en la región.

La Viceministra de Trabajo y Desarrollo Laboral de la República de Panamá, Zulphy Santamaría también compartió

con los asistentes como dicho Ministerio está realizando proyectos de innovación que permitan agilizar los procesos y trámites que allí se realizan y como eso redundará en reducción de tiempo y mejor servicio para los ciudadanos.

Posteriormente, durante el Panel Mejores prácticas de innovación en la gestión de empresas públicas y privadas de países latinoamericanos”, los Presidentes de ABRH Brasil, Elaine Saad, de APERHU, Néstor Astete, de AERHNIC, María Francisca Molina y de ACGRH, Randall González Rica nos brindaron sus puntos de vista sobre la innovación y como está siendo abordada en sus países.

Correspondió a los representantes de la Armada Nacional Colombiana presentar un caso práctico de innovación. Para ello contamos con la presencia del Contraalmirante John Carlos Florez quien explica como el Sistema Naval de Gestión Integral del Talento Humano, CASSIOPEIA, se convierte en un proyecto innovador, ya que su base tecnológica permite planear y gestionar el talento humano de la Armada Nacional, de forma integral y permite a la Institución adaptarse rápidamente al nuevo contexto nacional. Con la utilización del Big Data ha logrado instaurarse un sistema que gestiona todos los procesos y sub procesos de recursos humanos en dicha institución siendo este un hito para una entidad gubernamental.

Finalmente, Íñigo Sánchez – Cabezudo, Director Global Markets – América de SHRM-SCP dictó una charla magistral sobre Innovación.

Durante su ponencia, Sánchez – Cabezudo estimó que para el año 2025 el 75% de la fuerza laboral mundial estará conformado por millennials. Esto supone un reto para las empresas de lograr cambios que vayan acorde con las nuevas innovaciones tecnológicas, que requerirán de un talento humano con nuevas habilidades para desempeñar funciones que quizás a la fecha no existen y otras que están, pero que cambiarán en el corto plazo.

Uno de los casos que expuso Sánchez-Cabezudo durante el Foro: Innovación como parte de la Cultura Organizacional, fue el de los millennials, quienes ahora exigen calidad de vida, libertad, retroalimentación, flexibilidad, entre otras necesidades que hasta la fecha no eran las tradicionales.

Agrega que durante la vida de un profesional de la nueva era, éste se reinventará más de cinco veces.

Ante estas nuevas tendencias y los cambios tecnológicos que surgen de la robótica, la inteligencia artificial, entre otros avances, los profesionales del recurso humano deben apostar por una transformación, incluso en la manera en la reclutan personal.

De acuerdo con el experto, los cambios

en las empresas incluso tienen que ver con la estructura, ahora con empresas ligeras, es decir con estructuras libres como las de Uber o Airbnb, que tienen menos costos organizacionales. El reto de las empresas es lograr ser capaces de apuntar a estos modelos y para eso deben ir de la mano de la innovación, indica.

Sánchez – Cabezudo también señala: “Tenemos un patrón exponencial de cambios y reestructuración social, tenemos un verdadero mundo conectado. Qué vamos a hacer para mejorar procesos, para tener estrategia de liderazgo y cambiar culturas”.

En el foro estuvieron presentes más de 100 profesionales de Recursos Humanos y Gestión Humana de América Latina, en esta cita académica y de actualización.

La actividad contó con la participación de renombrados expositores nacionales e internacionales, quienes compartieron con los asistentes las mejores prácticas de innovación.

ANREH reafirma su compromiso de contribuir a la transformación del capital humano de la región, creando espacios para la actualización profesional, intercambio de conocimientos y experiencias; y desarrollo de relaciones.



## AIDA JOSEFINA TRONCOSO

### NUEVA VICEPRESIDENTA DE LA FIDAGH

Con orgullo la Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana, informa a nuestra membresía y personas relacionadas, la elección de Aida Josefina Troncoso como Vicepresidente del Directorio Ejecutivo de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana, (FIDAGH) para el periodo 2018-2020.

La elección se realizó en la ciudad de Panamá el pasado 27 de abril del 2018 en el marco de la Asamblea General Ordinaria de la FIDAGH.

La Lic. Troncoso ha tenido una trayectoria en el Directorio de la Federación, ha sido Vicepresidente Región Centroamérica y Caribe para los periodos 2011-2013, 2013-2015 y 2015-2017.

Ha representado a la FIDAGH en el Directorio Ejecutivo de la Federación Mundial de Asociaciones de Gestión Humana World Federation of People Management Associations (WFPMA) desde el 2012 a la fecha.































Ha dirigido los destinos de nuestra Asociación en dos ocasiones como Presidente de las Juntas Directivas 2009-2012 y 2014-2016.

Deseamos el mayor de los éxitos



# DIRECTORIO DE ASOCIACIONES

## MIEMBROS FIDAGH

		Presidente: José Manuel Aggio   <a href="http://www.adrha.org.ar/">www.adrha.org.ar/</a>
		Presidente: Oriana Hoyos   <a href="http://www.asobogh.com/">www.asobogh.com/</a>
		Presidente: Elaine Saad   <a href="http://www.abrhbrasil.org.br/cms/">www.abrhbrasil.org.br/cms/</a>
		Presidente: Carlos Elbo
		Presidente: Iván Arenas   <a href="http://www.acripnacional.org/">www.acripnacional.org/</a>
		Presidente: Randall Gonzalez   <a href="http://www.acgrh.net/">www.acgrh.net/</a>
		Presidente: Lourdes Gómez   <a href="http://www.adoarh.org/">www.adoarh.org/</a>
		Presidente: Diego Román   <a href="http://www.adghe.com/">www.adghe.com/</a>
		Presidente: Eloisa Diéguez de Fonseca   <a href="http://www.agh.gt/">www.agh.gt/</a>
		Presidente: María Francisca Molina   <a href="http://www.aerhnic.org/">www.aerhnic.org/</a>
		Presidente: David Cabrera   <a href="http://www.anrehpanama.org/">www.anrehpanama.org/</a>
		Presidente: Miriam Cañete de Ginzo   <a href="http://www.aparh.com/">www.aparh.com/</a>
		Presidente: Néstor Astete   <a href="http://www.aperhu.pe/">www.aperhu.pe/</a>
		Presidente: Sebastian Torterolo   <a href="http://www.adpugh.org.uy/">www.adpugh.org.uy/</a>
		Presidente: Judith Gonzalez   <a href="http://www.avgh.org.ve/">www.avgh.org.ve/</a>

# Reflexión...

“Un buen consejero, cuál excelente psiquiatra o destacado coach, debe conocer muy bien a la persona que está tratando de ayudar, incluyendo sus antecedentes, entorno, relaciones y situaciones en las que ésta interactúa, antes de emitir juicios y hacer recomendaciones. De lo contrario, su orientación, entre adivinanzas y mediocridades, terminará en el más absoluto fracaso. Igual, cuando buscas mejorar las competencias de las personas, primero debes evaluar, con métodos modernos y eficaces, el nivel actual, comparándolo con los aportes que de ellas requieres o los proyectos futuros de desarrollo para que puedas apuntar, directamente, a las necesidades. De lo contrario, muy probablemente, estarás formando talentos para tus vecinos”



Eladio Uribe

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



**Federacion Interamericana de  
Asociaciones de Gestión Humana**

