



TALENTUM LATAM



EDICIÓN N° 2 - 2017

“GLOBALIZACIÓN”

RETO DE LA MIGRACIÓN DEL TALENTO EN AMÉRICA LATINA



Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana

Sumario

¿Están los Recursos Humanos
enfrentando un nuevo reto?

06

Aida Josefina Troncoso

“GLOBALIZACIÓN” Reto de la Migración
del Talento en el Continente

08

Gabriel Peñaloza Venezuela

Los retos del futuro: ¿Cómo RH va a gestionar
la diversidad en América Latina?

14

Raúl Castro México

Las Competencias Profesionales y la Cultura
Organizacional

20

Jairo Burgos Colombia

Noticias FIDAGH

24

Noticias de las ANMs

26

Los que se quedan...

44

Luis Tercero Silva Venezuela

Migraciones y Recursos Humanos en
República Dominicana

48

Salvador A. Espinal F. Rep. Dominicana

54

Gerenciar el recurso humano en
Venezuela cuando el talento
piensa en emigrar

Yleana Corredor y Christian Ramos **Venezuela**

60

Movilidad, Multiculturalidad y
los RR.HH. en América Latina

Alberto García Jurado **México**

68

Desafío de la Gestión Humana
ante la migración del talento

86

Directorio de Asociaciones Miembros

87

Cronograma de Congresos de las ANMs

88

Reflexión Eladio Uribe

Afiliada a:



WFPMA

Directores Editoriales:

Yleana Corredor

Vicepresidente Área Andina

Eladio Uribe

Presidente del Consejo Consultivo

Aida Josefina Troncoso

Vicepresidente Área Centro Caribe

Gerente Editorial:

Emilse Plata

Directora Ejecutiva AVGH

Comité Editorial:

Leyla Nascimento, Judith González,

Eladio Uribe, Yleana Corredor, Emilse Bolaño

Escobar, Lisellotte Ortega,

Emilse B. Plata

Revisión:

Yleana Corredor, Eladio Uribe,

Aida Josefina Troncoso

Colaboradores:

Gabriel Peñaloza, Raúl Castro, Jairo Burgos,
Luis Tercero Silva, Salvador A. Espinal F., Yleana
Corredor, Christian Ramos, Alberto García Jurado,
Leyla Nascimento, Aida Josefina Troncoso, Eladio
Uribe

ANMs de los 15 países latinoamericanos

Diseño Grafico:

Itmedia

Distribución:

FIDAGH Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana

Comercialización:

AVGH- Asociación Venezolana de
Gestión y la FIDAGH - Federación
Interamericana de Asociaciones de
Gestión Humana

E-mail: revista@fidagh.org

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

Editorial

Estamos contentos con una nueva edición de nuestra revista Talentum Latam. Ya vimos el impacto de la primera serie llena de asertividad, demostrando que estamos en el camino para una mayor interacción y generación de conocimientos y prácticas entre nuestros países afiliados.

Ciertamente, se trata de un vehículo de comunicación importante para los líderes y organizaciones en América Latina y el Caribe.

En este número el lector podrá encontrar temas relevantes y actuales que están impactando las organizaciones y profesionales en su desarrollo profesional y, sobre todo, en la forma en que la gestión humana actúa.

La migración de los profesionales está siendo una realidad y con ello se necesitan algunos cambios estratégicos. Son las áreas de recursos humanos responsables en anticipar nuevas formas de hacer frente a este problema que tiene en su interior, las cuestiones políticas y económicas que están presentes en nuestros países.

¿Cómo resolver el creciente problema de la pérdida del talento profesional sobre otro país?

¿La dificultad de las organizaciones que reciben los inmigrantes profesionales, con la forma de conciliar las diferentes leyes Laborales, las expectativas de calidad de vida y el desarrollo? ¿Y la cultura organizacional que sufre el impacto de la ebullición del mercado de trabajo y ganar la diversidad como un diferencial competitivo? ¿Cómo evolucionar en estos escenarios tan diversos?

Ciertamente estamos rediseñando nuevos modelos de trabajo que adquieren una mayor flexibilidad y competitividad con la pérdida de profesionales de alta cualificación que ya no pueden actuar en su propio país.

Es el momento de reflexionar sobre el papel real de nuestra área de gestión humana. Presentamos a los CEO's y a los accionistas de las empresas, la forma estratégica en que actuamos para contribuir de manera efectiva con la optimización de resultados y el alto performance.

¡Buena lectura!



Leyla Nascimento

Presidenta
FIDAGH – Federación
Interamericana de
Asociaciones de
Gestión Humana

leyla.nascimento@abrhbrasil.org.br

DIRECTORIO EJECUTIVO DE FIDAGH

2015-2017

		Presidente: Leyla Nascimento
		Vicepresidente: Iván Arenas
		Secretaria Tesorera: Lisellotte Ortega
		Vicepresidente Área Andina: Yleana Corredor
		Vicepresidente Área Caribe: Aida Troncoso
		Vicepresidente Área Sur: Raúl Massarini
		Presidente del Consejo Consultivo: Eladio Uribe
		Ex Presidente: Jeannette Karamañites
		Secretaria Permanente: Emilse Bolaño

Globalización de los Recursos Humanos

¿ESTÁN LOS RECURSOS HUMANOS ENFRENTANDO
UN NUEVO RETO?



Autor: Aida Josefina Troncoso

Vicepresidente Región
Centro Caribe FIDAGH

Es lo queremos resaltar en esta publicación que nos traen nuestros colaboradores, donde hablan de la movilidad y la competitividad de los Recursos Humanos en América Latina, así como la globalización y los cambios sociopolíticos en la Gestión Humana en la actualidad.

Las tendencias globales de negocios, están obligando cada día a las empresas a buscar oportunidades para expandir sus actividades alrededor del mundo, esto con el objetivo de consolidar su estrategia competitiva frente al mundo laboral. Estas nuevas tendencias son un reto para los Gestores de Recursos Humanos, que deben desarrollar estrategias para la implantación de un nuevo modelo de negocio que conlleva un cambio estructural en su desarrollo.

La comprensión intercultural, La gestión de la diversidad, las experiencias de lecciones aprendidas, la capacidad de adaptación, la internacionalización de los estándares labores, el desarrollo de una cultura y compromisos, el dominio de varios idiomas, entre otros son de los retos que tiene el nuevo mundo del trabajo. Esto así, porque cada día se abren más oportunidades en un mundo global, donde la movilidad del personal se hace mas frecuente, principalmente en los niveles de posición bajos que es la parte productiva de las empresas.

Estas innovadoras tendencias globales, como es el caso de la revolución de la tecnología es otro reto para los Gestores de Recursos Humanos, ya que las aplicaciones móviles en software de recursos humanos están abriendo un campo de posibilidades que generan un cambio en cualquier empresa. El

desarrollo de estas aplicaciones es ya una necesidad dada la gran cantidad de empresas que cada día expanden sus negocios a diferentes países. Además, ante el rápido crecimiento de las ciudades y el aumento del tráfico, la tecnología ha roto los límites espaciales y a buscado conectar individuos con habilidades o conocimientos clave, situarlos en el lugar o puesto adecuado y estimularlo a funcionar desde donde estén.

Otro factor de gran valor en la nueva era de la Gestión humana es la modernización del sector público, este ha desarrollado un nuevo enfoque que ha dado una complementariedad con sector privado. El sector público se ha venido sometiendo a las transformaciones que esta viviendo el mercado laboral, dando una nueva visión del cambiante mundo del trabajo y obligando a desarrollar nuevas políticas públicas en la Gestión Humana. Ambos sectores deben iniciar estrategias conjuntas, ya que comparten problemas relativos a los entornos de trabajo los cuales pueden mejorar cuando se trabaja de forma vinculada.

Finalmente, El reto para los profesionales de gestión humana es lograr desarrollar y mantener nuevas estrategias pese a los cambios que pueda experimentarse en el mundo laboral.

“GLOBALIZACION”

RETO DE LA MIGRACIÓN DEL TALENTO EN EL CONTINENTE

Latinoamericana vive un momento digno de estudio, y me refiero en general a la región, en virtud de los diferentes papeles protagónicos que deben asumir las naciones en lo referente a la emisión y recepción de talento.

Históricamente, los procesos de inmigración obedecen a la dinámica, entre los atractivos y expectativas que generan los países receptores, sobre el deterioro, desesperanza, pesimismo, en los países de origen, así mismo, nuestro proceso posee una dinámica originaria, cíclica que se presenta de manera inédita en las estadísticas globales.

Los países latinoamericanos, desbordan un comportamiento particular histórico por la estrecha relación con el viejo mundo, originados por la ola de inmigrantes recibidos en el nuevo mundo desde el

periodo colonial hasta mediados del siglo XX, principalmente del sur de Europa, la cual influyó de manera determinante en las costumbres y tradiciones locales.

El fenómeno de “retorno diferido” entre generaciones, que se produce bajo el amparo de medidas que abren la puerta a algunas personas para recuperar la ciudadanía de origen de sus antepasados, caso puntual destacable España, Italia y Portugal.

Las cifras consensuadas de análisis migratorios, observamos que en nuestra región el número de migrantes de origen latinoamericanos y del Caribe se incrementa de manera notable, hasta el año 2000 esta cifra estuvo cerca de los 21 millones, en el 2005 se coloca en los 25 millones y en el 2014 sobrepasa los 28 millones...lo que supera con creces

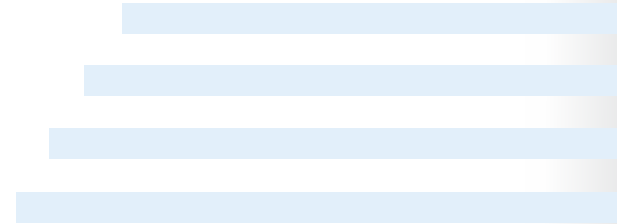
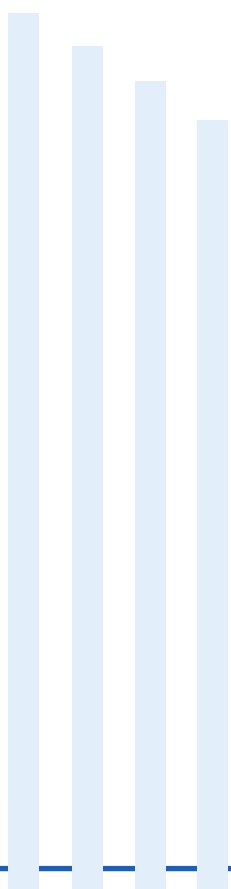
la población promedio de un país de la región centroamericana y equivale en tamaño a una nación como Venezuela. Es importante destacar que este monto representa aproximadamente el 15% de la población migratoria mundial.

Caso aparte representa Estados Unidos de Norteamérica, calificada como la vedette de los países receptores migratorios latinoamericanos, para el 2005 se estimó una población solo de inmigrantes latinos de más de 19 millones, en la actualidad si sumamos los habitantes de origen latinoamericano están cerca de los 55 millones, convirtiéndose en el 17% de la población total, por lo tanto, la mayor minoría.

Como segundo histórico en la lista de países receptores, la historia nos indica que España, se consolida en esa posición, con una generación primaria que se convirtió en inmigrantes en la búsqueda

de nuevos destinos, y con el pasar del tiempo, se estableció como país receptor de las generaciones posteriores.

Fenómenos como la inmigración intrarregional, padecen del síndrome de la volatilidad, comportamiento directamente proporcional a la estabilidad socio - Económico - político de los países de la región. Si observamos los países destinos en los años 80 destacaban Argentina Costa Rica y Venezuela, que mostraban cierto atractivo de bonanza económica y por lo tanto se mostraron capitalizando dicha actividad. Más cercanos a los años 2000 la región se percibe con un cambio en los conceptos de libertades económicas y de esa misma manera se comienza a aparecer nuevos destinos refugios en la inmigración, Chile, Panamá y Perú destacan, sin embargo por primera vez CARICOM muestra atractivos.





Ya observado algunos aspectos sobre el origen, los aspectos históricos, nos lleva a pensar que sucede con la migración calificada, la referida al talento humano. Como región emergente, de potencial de desarrollo experimentan claramente la pérdida de población de alta calificación, y la razón fundamental es las condiciones del mercado laboral local, su remuneración, y la poca actividad de investigación, sesgo en el sector tecnológico y el desarrollo científico. Adicionalmente existe un mercado natural muy exigente en los países desarrollados, donde agresivamente ofertan posibilidades de recepción de talento específico, con atractivos beneficios.

Si bien es cierto que en toda la región, el tema migratorio en sus diferentes prioridades soberanas, se aborda discrecionalmente, también es cierto que en un mundo globalizado, ya las decisiones locales no solo afectan al país sedente directamente sino que ese primer paso culmina el ciclo en la recepción del emigrante, y por lo tanto trae consigo una gran incertidumbre que debe lidiar el país anfitrión.

En la actualidad me permito tratar el caso Venezuela es la transición de país inmigrante a emigrante. Según los expertos el manejo de la emigración tiene un caso aparte con el trato que debe hacerse con los países fronteras, ya que se convierten en un mercado natural de "escape".

Solo el impacto que causa la intención de traspasar la frontera, debe conllevar a unos planes estratégicos de seguridad y atención en ambos lados de la frontera.

Desde el 2003, Colombia ha recibido más de 2,3 millones de venezolanos, dentro de sus diferentes estatus migratorios, turistas, estudio, residentes, trabajo etc. 1,426 millones, han ingresado por los servicios migratorios en el aeropuerto el dorado, el resto es ilegal. De ese grupo 40 mil ya son residentes. Con el conflicto en la frontera, y la más reciente apertura ingresaron 160 mil venezolanos para la adquisición de insumos, no se tiene data de cuantos regresaron.

En 1992 había venezolanos legalmente residenciados en solo 20 países, ya hoy están en 94 de los 193 registrados en la ONU, en los grandes números ya el 4% de la población venezolana a emigrado. Según la Asociación de Venezolanos en Colombia, indica que entre los años 2015 y 2016 ingresaron al país 56.042. El comportamiento de la emigración venezolana profesional, comienza intensivamente en el año 2002, con el ingreso de profesionales calificados en le área de petróleo, química, metalmecánica, etc. Luego el sector empresarial venezolano entre el 2005 -2008 comienza con la movilización de sus empresas en busca principalmente de protección patrimonial y de negocio. Finalmente la movilización masiva en los diferentes niveles de profesionales desde el alto ejecutivo pasando por los niveles medios de gestión hasta el profesional de baja experiencia incluyendo operarios calificados en las áreas antes citadas.

DESAFÍOS

Según las estadísticas y análisis de la CEPAL, Banco Mundial, BID la movilización obedece básicamente a los factores de seguridad personal y jurídica, trabajo, deterioro de la economía interna, definitivamente la calidad de vida.

La movilización de profesionales calificados, hace menos competitivas a las empresas que seden talento, ya que reponer el mismo tiene un costo (tiempo, dinero, aprendizaje) hay que añadir el costo de oportunidad. Por otra parte las empresas pueden optar por dejar vacante el cargo, sustituirlo por un talento menos capacitado o simplemente redefinir la estructura, por lo tanto la hace menos competitiva. El fenómeno de migración se agudiza ante un mercado mucho más veloz y maduro, con las nuevas tecnologías que promueven la movilidad laboral regional, a través de las vías de acceso a la información.

La movilidad que se está presentando en estos tiempos, ofrece la sensación de riesgos y oportunidades según el análisis, podría ofrecer posibilidades de contribuir satisfactoriamente con el desempleo y la mejoría de las perspectivas laborales del país receptor y con el deterioro contundente de capital humano y social a la vez.

Destacar es el impacto económico directo y el indirecto, es una vía de medición un aspecto son las remesas familiares según el estudio del Banco Mundial para el año 2005 superaba los

40 mil millones de \$ cifra que podría representar las reservas de varios países en Latinoamérica. Este impacto es de grandes dimensiones considerando que es un mecanismo que supera con creces otras vías de adquisición de divisas y se considera como factor primordial en algunos países para sus finanzas publicas.

El asunto de la migración ha tomado un giro que denota una atención especial por todos los países del mundo ya que debe estandarizarse el aspecto de la gobernabilidad migratoria, la cual toca seguridad de estado y regional. Nuestra preocupación como analista es la diversidad de criterios y los niveles de priorización que le dan en la región para tratar este tema.

El camino es largo y tortuoso existen iniciativas y avances sobre este tema, los foros intergubernamentales consolidados, los acuerdos en las cumbres de las Américas y la OEA, así mismo, debe intensificarse los acuerdos de integración subregionales , incluir a la sociedad civil organizada la cual es fundamental ,pero tímida en su andar.

Es innegable que es un tema apasionante por lo complejo y neurálgico en la afectación de las políticas de estado y en el contexto regional, sin embargo aspectos como los derechos a la vida, a la alimentación en fin a los Derechos Humanos deben ser el norte juntos en el desarrollo de los pueblos.

Autor: GABRIEL PEÑALOZA BENFELE

Gerente General
Banco LAFISE Venezuela
Country Head
gpenaloza@lafise.com



Los retos del futuro:

¿Cómo RH va a gestionar la diversidad en América Latina?

Autor: Raul Castro

raul.castro@dpersonas.com

www.dpersonas.com



Que el mundo está cambiando muy deprisa no es ninguna novedad. Que la sociedad y las empresas están intentando adaptarse a los cambios a marchas forzadas, tampoco. Que los departamentos de RRHH no pueden mirar para otro lado teniendo al frente semejante panorama, tampoco....

Hace unos días leía un artículo de mi buen amigo Guillermo Rius, en el que hablaba de la necesidad de adaptar nuestra cultura y formación llevada a cabo de una manera síncrona, con una vida que ya es asíncrona. Muy interesante para reflexionar, ya que estamos gestionando el futuro nada menos que las personas que nos formamos para el pasado. Y por esquizofrénico que parezca, eso se refleja en las empresas. Cuando a las mismas personas de RRHH les hablamos de diversidad, cuando les hablamos de la deslocalización del trabajo como elemento imprescindible para el futuro, cuando les hablamos de la necesaria destemporización de las tareas, muchos tuercen el gesto y lo ven como algo raro, como algo que nunca llegará a pasar, y defienden el modelo actual como otros

defendieron la máquina de escribir, la cámara de fotos de carrete, o el celular con teclas.

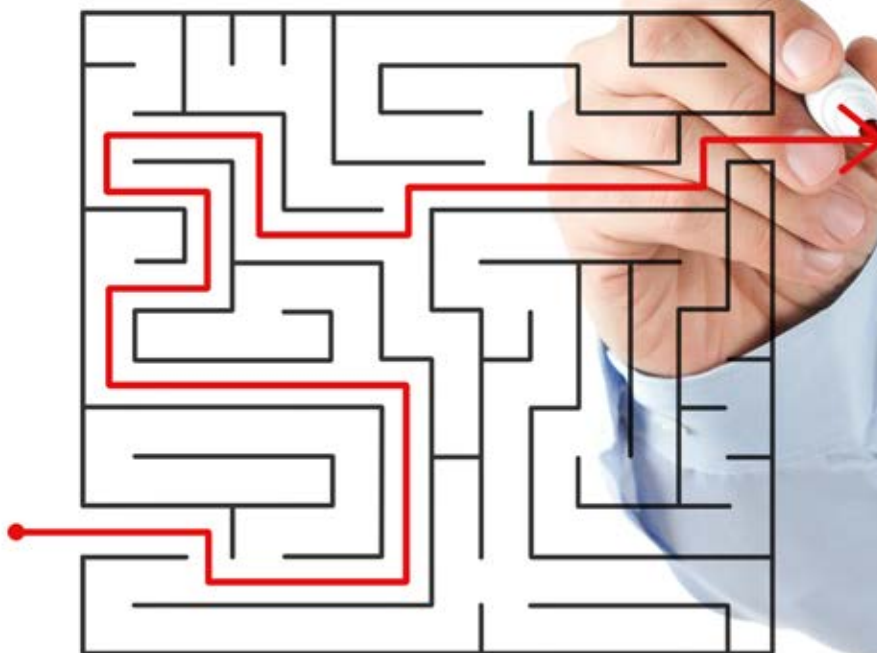
Pero es que RRHH debe ser consciente de que con estos cambios vamos a poder abrazar una mayor diversidad, no sólo de funciones y tareas en la empresa, sino de personas de distintas nacionalidades, razas y creencias. ¿Por qué una empresa de Bolivia no va a poder contar con un matemático hindú? ¿O cuál es el motivo por el que un empresario dominicano no pueda contar con un ingeniero alemán entre sus "filas"? ¿Necesitan verse las caras unos y otros?. No. ¿Necesitan trabajar en la misma oficina? No. ¿Y a las mismas horas? No. Ni siquiera en el mismo huso horario. Ni siquiera en el mismo país.

EL RETO ES MEDIR DIFERENTE

Durante siglos hemos medido el trabajo de las personas por lo que en algunos países denominan “hora nalga”. Personas entrando a la misma hora, produciendo en el mismo espacio de trabajo, y saliendo a la misma hora. Ese anacronismo que mantenemos, más por comodidad de las empresas y jefes, que por eficiencia demostrada, irá desapareciendo a medida que las comunicaciones lo permitan (que ya está pasando). Hoy las empresas tienen que aprender a medir la productividad de una persona de manera diferente. Eso nos va a permitir asignar tareas a personas deslocalizadas para que entreguen en una fecha determinada sin necesidad de vigilarles, de estar permanentemente

encima. Hoy la comunicación online nos permite, con el inglés como idioma común entre diferentes, estar interactuando con personas de todo el globo sin importar donde se encuentren, como si los tuviéramos en la mesa de al lado.

Hay empresas que lo vieron hace años y ya abrieron camino. Muchas de ellas han reducido significativamente sus espacios de oficinas caras en sitios emblemáticos, para apostar por el home office y mejorar en cosas como eficiencia, motivación y rebaja de emisión de CO₂ a la atmósfera, por ejemplo, al rebajar considerablemente los desplazamientos de sus equipos.



¿Y LA DIVERSIDAD EN AMÉRICA LATINA?

El reto se convierte en oportunidad si somos capaces que ver que esta tendencia nos permite contar con los mejores profesionales allá donde se encuentren. Ya no van a hacer falta ni contratos de trabajo. Podremos establecer desde una colaboración mercantil puntual, hasta otra que perdure en el tiempo. Podremos contratar los servicios de alguien en cualquier continente sin estar obligado por leyes migratorias, laborales o educativas pensadas para la sociedad de hace 100 años. Imaginen el ahorro que supone para las empresas no tener que desplazar más que puntualmente a personas para reunirse en temas concretos. Imaginen que pueda contar con el mejor talento sin que éste tenga obligatoriamente que separarse de su familia o su entorno. Imaginen las posibilidades de trabajar con diferentes mentalidades y enfoques en un mismo proyecto. Imaginen el valor añadido que supondrá para un proyecto tener a gente feliz, haciendo lo que les gusta, desde donde quieren. Imaginen las barreras mentales que romperemos aprendiendo de diferentes.

¿Cuánto valor pueden aportar a países en desarrollo personas que se han formado y han trabajado en países desarrollados? ¿Cuánto expertise podremos obtener de ellos sólo por el tiempo en que los necesitemos? Si contratar a un expatriado era un lujo al alcance de pocas empresas en nuestros países, hoy ya no lo es. Igual no podemos

contar con ellos “para siempre”. Pero ¿necesitamos eso? O necesitamos que nos ayude con lo que sabe, que forme a nuestra gente, y que podamos contar con él o ella cuando lo necesitemos...

Este es el reto que tienen las empresas actualmente. Y la oportunidad está ahí. Sólo hay que empezar a pensar de otro modo y lanzarse a probarlo.

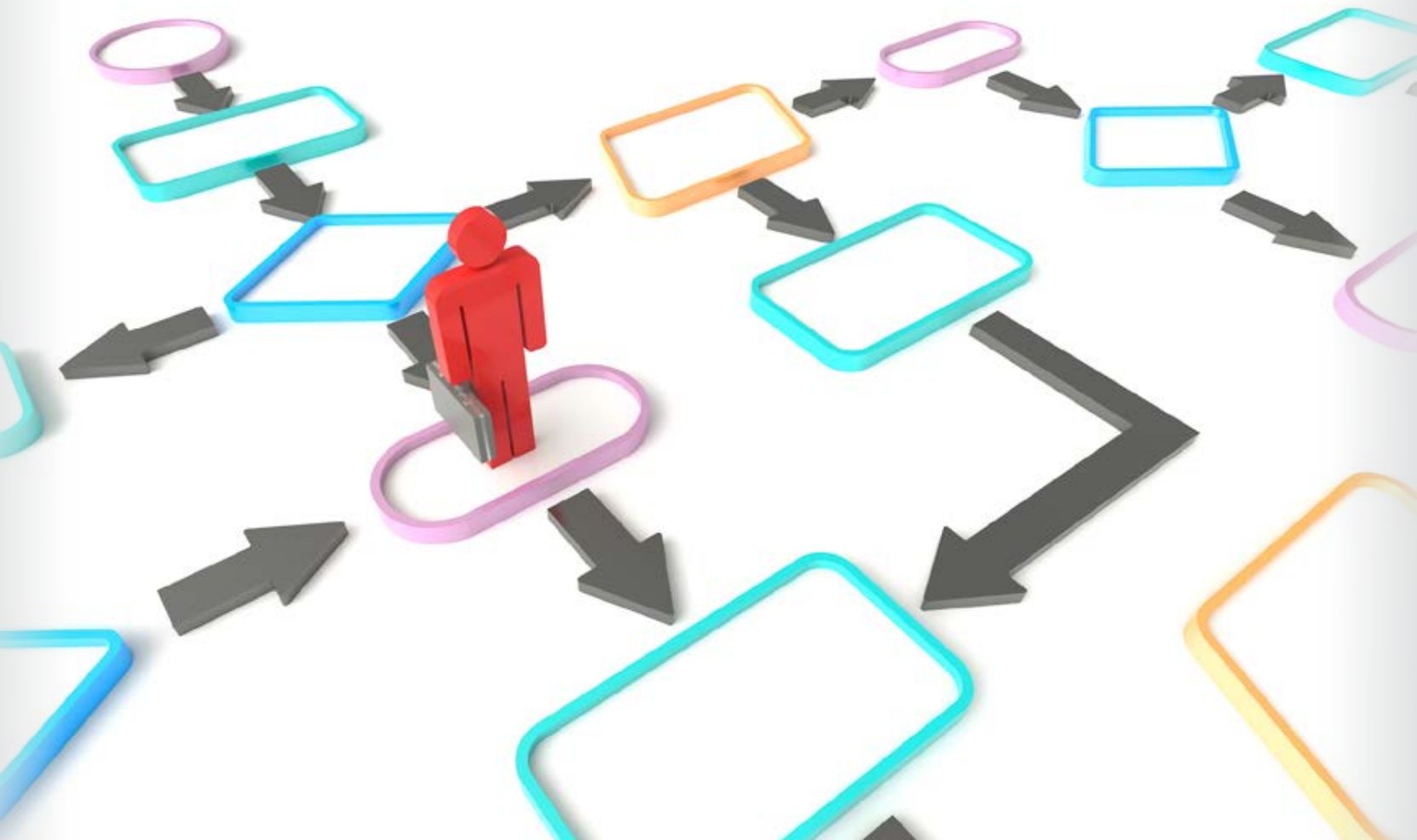


¿TODO VA A SER BUENO?

Obviamente no. Surgirán nuevos problemas. ¿Crecerá la soledad de los trabajadores?, ¿Aparecerán otros tipo de enfermedades mentales relacionadas con la autogestión de los tiempos? Igual sí, pero para entonces el ser humano habrá sido capaz de encontrar soluciones como lo ha hecho a lo largo de su existencia.

Hoy ya hay lugares de encuentro de profesionales independientes que hemos

dado en llamar “coworking centers”. Te brindan café, están cerca de casa, y te permiten relacionarte con otros al tiempo que trabajas. Aparecerán los síndromes del pijama y la nevera, y aprenderemos a trabajar con chaqueta y corbata desde casa, o no. No es tiempo de anticiparnos a problemas que no sabemos si existirán, sino de aferrarnos a las favorables oportunidades que nos proporciona el tiempo en que vivimos.



NO ESTÁS SOLO

Si el reto te asusta, si no sabes por dónde empezar, si quieres conocer buenas prácticas, si quieres estar seguro antes de lanzarte a probarlo, contacta con alguien que pueda darte una mano y acompañarte en el camino.

Desde dpersonas.com llevamos años acompañando a las empresas en sus retos, desde la gestión del talento de las personas, hasta la gestión de los nuevos modelos de organización. Y el resultado es sorprendente. Igual que es muy difícil que las personas bajemos de peso con la única ayuda de nuestra voluntad, igual que dejar de fumar cuesta si uno lo intenta sólo, cambiar los hábitos en las empresas no es tarea sencilla: “Siempre se hizo así”, “Nos ha funcionado, para que cambiar”, “¿Y si no funciona?”. La lista de objeciones y resistencias empieza en la misma empresa. Y casi siempre en quienes deciden. La resistencia al cambio de los directivos es habitual: “Si con esta forma de funcionar he llegado hasta aquí, para qué cambiarla”. “Nuestro sector es diferente”. No sabes la de veces que he oído esta frase en diferentes empresas, diferentes sectores y diferentes países.

El directivo tiende a refugiarse en esa diferencia para ahorrarse visualizar algo distinto a lo que tiene, aunque no le vaya tan bien como desearía.

Pero es que cambiar duele. Y el reto es ese: Dejar de gestionar el futuro con modelos del pasado. Abordar el presente con nuevas soluciones. Incorporar la diversidad del talento como un valor irrenunciable de las empresas. Ver en la diferencia una oportunidad. Sumar talento, hacer crecer el que tenemos y mejorar a la velocidad que se mueve el mundo.

Lo que está por venir no podemos ni imaginarlo: Robots haciendo sin falla tareas hasta hoy humanas, profesiones que inventaremos, necesidades que desaparecerán y otras que irrumpirán con fuerza, la gestión del ocio, hasta la desaparición del concepto trabajo tal y como lo conocemos como única manera de generar algo que llamamos dinero para vivir. ¿Se necesitará dinero? ¿Se necesitará trabajar? ¿Hará falta estudiar? Pero eso es tema para otro artículo...

LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN ENTORNOS LABORALES GLOBALES

Mercados laborales abiertos y entornos profesionales globalizados demandan el desarrollo de nuevas habilidades en los profesionales y además, exigen la evolución de la cultura organizacional hacia ambientes en los que la adaptación a cambios continuos, la flexibilidad para desaprender y reaprender y el crecimiento con la diversidad son valores de la mayor importancia para el éxito sostenible de la empresa y de las personas que en ellas habitan.

Tales entornos requieren, en primer término, de profesionales con mentalidad global, que vean mucho más allá de las fronteras de su región o país, pero sin desprenderse del conocimiento de su propia historia, su cultura y su país. Identidad cultural propia con visión y formación global.

Es en esos contextos donde capacidades como la empatía para comprender y relacionarse efectivamente con personas de otras latitudes, culturas o hábitos profesionales se vuelven primordiales

De igual forma, el interés por conocer las diferencias de pensamiento y la apertura para construir acuerdos sobre lo fundamental mediante la conversación y la negociación, se tornan indispensables. Esta competencia se refleja, por ejemplo, en la habilidad para construir equipos diversos y multiculturales.

Nótese que uso la expresión “interés en la diferencia” y no de “tolerancia a la diferencia”, pues ésta es una actitud más pasiva, casi de resignación, mientras que la primera es la disposición e iniciativa para promover y abrazar

la diferencia, adaptándose a entornos más amplios. Recordando a Darwin, sólo a través de la integración de las diferencias se logran nuevas realidades, innovaciones y evoluciones.

Naturalmente, entornos como el descrito exigen la capacidad de comunicarse y, por tanto, el dominio de lenguas globales como el inglés, idioma universal de los negocios.

Otra competencia fundamental en entornos globales de alta interdependencia será la de tomar decisiones oportunas y efectivas en medio de abundancia de información pero al mismo tiempo de mucha incertidumbre, lo que supone la habilidad de seleccionar, descartar y priorizar la información relevante y la adecuada gestión de los riesgos inherentes al asunto.

El desarrollo de las competencias antes mencionadas permitirá, por ejemplo, aprovechar de mejor forma las oportunidades que dichos entornos

abiertos ofrecen a los profesionales y también, enfrentar con decisión los riesgos de la globalización de los mercados laborales.

Una de esas grandes ventajas la representan las extraordinarias oportunidades que en términos de aprendizaje y desarrollo traen tales ambientes laborales, en los que el acceso a conocimientos y prácticas de clase global es más fácil, lo que impulsa la nivelación por lo alto de las empresas.

Encuanto a la regulación, otro beneficio de la globalización es la internacionalización de los estándares laborales, por lo que organismos como la OIT tienen y tendrán mayor protagonismo. Esto, sin embargo, puede ser una desventaja importante para empresas con precarias estrategias laborales.

Sin embargo, también se identifican algunos riesgos derivados de la globalización de los mercados laborales. Un riesgo para el que todo profesional debe alistarse es la vertiginosa velocidad de los cambios, lo que desafiará la capacidad de adaptación, des aprendizaje y reinención continua de los empleados, como condición para afianzar una carrera profesional exitosa.



La globalización, las nuevas tecnologías y la diversidad cultural, por otro lado, traen dificultades prácticas, sobretodo en la transición hacia culturas organizacionales con visión internacional o global. En términos prácticos, por ejemplo, se presentan dificultades en la construcción de lenguajes comunes, pues equivocadamente se asume la comprensión unívoca del idioma. Hay que acordar significados y divulgar adecuadamente la comprensión e interpretación de tales acuerdos.

También se pueden presentar conflictos con el uso del tiempo y la programación de reuniones o teleconferencias, especialmente entre países con horario diferente o con hábitos culturales distintos en cuanto al empleo del tiempo; es el caso, por ejemplo, de regiones en donde las reuniones son mecanismo de última instancia mientras existen otras en las que aquella son la primera opción para resolver asuntos profesionales en un equipo de trabajo.

Diferencias como esas deben revelarse, plantearse abiertamente y resolverse mediante el acuerdo para evitar que se conviertan en fuente de malestar y conflictos mayores.

El talento colombiano goza, en general, de buena apreciación en los mercados internacionales y, por tanto, puede aprovechar al máximo todas las oportunidades y convertirse en claro ganador en entornos como los descritos.

Sin embargo, volviendo a las competencias básicas mencionadas al inicio de este artículo, hay espacios para mejorar en temas tan importantes como el dominio del inglés, la apertura a otras culturas y a la diferencia, la administración del tiempo, la negociación de acuerdos, la integración desde la diferencia y la mentalidad colectiva, pues seguimos siendo muy individualistas. Es por ello que la construcción de infraestructura, humana y física, es una prioridad para que Colombia aproveche plenamente las oportunidades de la globalización.

Autor: Jairo Burgos de la Espriella

Presidente de Talento & Talante
Artículo de la Revista H&T Ed 88
de la Federación Colombiana de
Gestión Humana-ACRIP



NOTICIAS FIDAGH

EN BUENOS AIRES- ARGENTINA FIDAGH FIRMA CONVENIOS DE COOPERACIÓN CON FUNDACIÓN INTERNACIONAL ORP (OCCUPATIONAL RISK PREVENTION) Y CON LA ORGANIZACIÓN IBEROAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL (OISS)

Leyla Nascimiento, Raul E Massarini, Presidente y Vicepresidente del Area Sur de La FEDERACION INTERAMERICANA DE ASOCIACIONES DE GESTIÓN HUMANNA FIDAGH y Dn. Pasqual Llongueras Arola Vicepresidente Ejecutivo de la FUNDACIÓN INTERNACIONAL ORP (Occupational Risk Prevention) , firmaron en Buenos Aires Argentina el 23 de Marzo 2017 convenio de colaboración en pro de realizar actividades vinculadas a temas de interés común dentro de los objetos por ambas entidades.

Estas actividades pueden ser proyectos de investigación sobre cultura empresarial y transformación digital- entre otros-, promoción de conferencias, encuentros nacionales e internacionales, colaboración con profesionales de ambas instituciones, desarrollo de capacitación y aquellas acciones que sean de importancia común para ambas partes.

Un segundo convenio en la ciudad de Buenos Aires el 30 de Marzo 2017 Leyla Nascimiento Presidente de FIDAGH, firmó acuerdo con LA ORGANIZACIÓN IBEROAMERICANA DE SEGURIDAD SOCIAL (OISS), en pro de acciones tendientes a lograr el desarrollo del talento humano y la consolidación del trabajo decente en el marco de la productividad y el empleo. Las acciones de formación que las partes acuerdan se llevarán a cabo en cada país miembro de la FIDAGH y será destinada a técnicos y los Recursos Humanos.



NOTICIAS DE LAS AMN'S

BOLIVIA

La Asociación Boliviana de Gestión Humana lanza la nueva Marca ASOBOGH, con lo cual busca en convertirse en el símbolo del punto de encuentro de la comunidad de Gestión Humana de Bolivia. Lo anterior alineado a actividades iniciando la gestión con talleres que promueven temáticas de actualidad y un ciclo de desayunos en el que se compartirán buenas prácticas y presentación temáticas relacionadas al enfoque de Gestión Humana con la realidad de país y de la región.



RELANZAMIENTO

“Atracción y Fidelización de Millenials en las Organizaciones”



CON:

CARINA GOMEZ

Directora GPTW Paraguay
Directora Coaching YOICA
Lic. En Marketing, Coach Ontológico profesional, Facilitadora Journey

En Cainco, 8/mar/2017**Horario: 19:00 a 21:00 Hrs.**

Confirma tu asistencia al ☎ 67865758
envía tus datos a ✉ info@asobogh.com



BRASIL



Consolidado como um dos principais eventos de Gestão de Pessoas da América Latina, o CONARH é o congresso anual da ABRH-Brasil que reúne os assuntos mais relevantes na atualidade para as organizações e seus colaboradores trazendo o que é tendência e os principais assuntos em Gestão de Pessoas, com conferencistas Nacionais, Internacionais e Cases Práticos, permitindo que o profissional saia pronto para fazer a transformação que sua empresa precisa.

Simultaneamente ao congresso, temos a EXPO ABRH onde empresas apresentam ao público as principais novidades em produtos e serviços da área. A próxima edição do evento será realizada de 15 a 17 de agosto, no São Paulo Expo e como todo ano traz muitas novidades.

Serão seis palcos com conteúdo simultâneo em um único auditório, com temas relacionados a trilhas específicas de conhecimento, que poderão ser escolhidas pelo congressista de acordo com a área de interesse. O modelo permite a escolha da palestra que você quer assistir sem sair do lugar, tecnologia e inovação.

Em formato inédito, a ABRH-Brasil agregará uma programação cultural, promovendo a arte e a história de São Paulo por meio de atividades paralelas ao congresso.

Além disso, o CONARH 2017 contará com mais duas novidades: o Espaço Vivências e o Espaço Mentoria e Coaching. O primeiro é uma experiência única e intensa de autoconhecimento e de imersão nas diferenças entre as pessoas. Já o outro será um local para discussões, conduzidas por grandes profissionais e consultores de referência no mercado.

Se você tem como uma de suas metas cuidar de pessoas, Reduzir Turnover e conhecer BenchMarking em Gestão de Pessoas você precisa conhecer o CONARH.



CHILE



FIRMA DE ALIANZA ENTRE CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO (CCS) Y CÍRCULO DE EJECUTIVOS DE RECURSOS HUMANOS CHILE (CERH)

Estimados Socios y Asociados:

Con gran satisfacción tenemos el agrado de comunicarles que hemos firmado una asociación estratégica entre la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y el Círculo de ejecutivos de Recursos Humanos CERH-Chile (CERH).

En virtud de esta nueva alianza, ambas Instituciones se comprometen a colaborar en conjunto para seguir en el desarrollo de la gestión de recursos humanos y personas en Chile por medio de las iniciativas y el plan del CERH para los próximos años. Este convenio se basa en el interés de la CCS de potenciar la gestión de personas en las empresas chilenas y, en particular, en sus asociados.

El convenio fue firmado el 25 de Enero de 2017, entre la Cámara de Comercio de Santiago A.G. , representada por su Presidente de la CCS, Peter Thomas Hill Dowd, y Carlos Elbo Worm, Presidente del Directorio del CERH. Además, en esta estuvieron presentes el secretario general de la CCS y directivos del CERH.

La CCS es una asociación gremial fundada en 1.919 que reúne a más de 2.000 empresas asociadas. El quehacer de la CCS se ha orientado a apoyar el desarrollo empresarial del país, para lo cual cuenta con una serie de beneficios y servicios orientados, principalmente, a proporcionar a sus asociados – y a los empresarios en general- las herramientas adecuadas para mejorar su gestión. Entre estos rubros se encuentra la formación de recursos humanos.

Por su parte, CERH es una organización, sin fines de lucro, fundada el 14 de noviembre de 2.001 que reúne a directivos, ejecutivos del área de los recursos humanos y administración de personas, representativas de las más diversas empresas del país.

Esta alianza estratégica permitirá, continuar con el desarrollo de iniciativas y acciones que el CERH tiene planificadas y que son tendientes a apoyar y acompañar a las empresas y ejecutivos del país, en los temas que ya reconocidamente están siendo relevantes para la mejorar la productividad y desarrollo de las organizaciones de diferentes tamaños: la mejor gestión de sus personas.



En la foto de pie de izq. a derecha:
Sergio Valenzuela, Director CERH;
Cristián García-Huidobro, Secretario general de CCS;
Cristian Carvajal, Sergio Urbina, Juan Zerón y Miguel Ropert, Directores del CERH.
Sentados en el mismo orden:
Peter Hill, Presidente de la CCS;
Carlos Elbo, Presidente del CERH y
Yun Han Shen Directora del CERH.

COLOMBIA

CELEBRACIÓN CONMEMORATIVA DEL
DÍA DEL EJECUTIVO DE RECURSOS HUMANOS

El día del Ejecutivo de Recursos Humanos se celebró con gran éxito en Barranquilla, Bogotá y Cartagena. Importantes conferencistas nos entregaron estrategias, experiencias, y resultados que seguramente lograrán reposicionar la gestión humana en las empresas colombianas.

El Día Nacional del Ejecutivo de Recursos Humanos de ACRIP se conmemora cada año desde 1989, con el propósito de honrar a Mauricio Higuera, quien para la fecha fuera gerente de Recursos Humanos de Nestlé en Bugalagrande, Cali; y fuera asesinado en un hecho de intolerancia, por lo que se decidió conmemorar el Día del Ejecutivo de Gestión Humana el 31 de enero de cada año.

Los ejes temáticos fueron en Acrip Bolivar “Liderazgo estratégico del talento humano para la competitividad organizacional” en Acrip Bogota la agenda fue “Gestión Humana, protagonista del cambio y la transformación” y en Acrip Atlántico “Diversidad e Inclusión”, la celebración a nivel nacional agrupó a más de 600 gerentes de Recursos Humanos del país.



COSTA RICA



La Asociación Costarricense de Gestores de Recursos Humanos nos informa la conformación de la nueva Junta Directiva quedó debidamente constituida y notarizada. Los miembros electos son los siguientes:

- Presidente:** Randall González (BLP)
- Vicepresidente:** Patricia Zamora (Directora RRHH Neustar)
- Tesorera:** Martha Jimenez (Consultora de RRHH)
- Secretaria:** Eugenia Gamboa (Gerente de RRHH Banco Popular)
- Vocal I:** Marco Camareno (Consultor RRHH)
- Vocal II:** Rebeca Bustamante (Consultora RRHH)
- Vocal III:** Marjorie Espinoza (Grupo STT)
- Fiscal:** Alexander Aguilar (Gerente Grupo Humano CR)



ECUADOR



LA ASOCIACIÓN DE GESTIÓN HUMANA DE ECUADOR
ESTARÁ INICIANDO EL PRÓXIMO 27 Y 28 DE ABRIL
EL PROGRAMA DE ESPECIALISTA EN DESARROLLO HUMANO:
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS, ASSESSMENT CENTER,
ENTREVISTAS DE INCIDENTES CRÍTICOS

El presente programa busca profundizar en los conceptos y las herramientas de la selección por competencias. A este efecto se estudiará la metodología IPC© (identificación precisa de competencias) que permite discernir cuáles son las competencias indispensables y las importantes para un desempeño exitoso. Posteriormente se revisará la matriz de evaluación para establecer los métodos de medición y evaluación de las competencias identificadas y se abordará con detalle los métodos más confiables para la medición y predicción de las competencias como son el Assessment Center (AC) y la entrevista de incidentes críticos (EIC). Finalmente se repasarán los indicadores de gestión que evidencian de mejor manera la eficiencia y la efectividad de la selección.

PROGRAMA DE ESPECIALISTA EN DESARROLLO HUMANO

Selección por competencias, Assessment Center y entrevistas de incidentes críticos



Fecha: Quito
27 y 28 de abril
Horario: 9h00 a 17h30

Inversión: Afiliados ADGHE: USD 320 más IVA.

No Afiliados: USD 390 más IVA.

Incluye: Certificado de participación, materiales, coffee break y almuerzo.

GUATEMALA



La Asociación Guatemalteca de Profesionales de Gestión Humana tiene nueva Junta Directiva el pasado miércoles 25 de enero del año en curso, se llevó a cabo la ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA, para la elección de Junta Directiva para el período 2017-2019, quedando integrado de la siguiente manera:

JUNTA DIRECTIVA:

Eloisa Diéguez de Fonseca – Presidente
Joaquín Alfredo Mendizábal – Vicepresidente
María Natividad López González – Secretaria
Hugo Roberto Rosales Tejeda – Tesorero
Manuel Francisco Godoy Contreras – Vocal 1
Regina del Carmen Dávila Andrade – Vocal 2
María de los Angeles Pensabene Guerra de De la Roca – Vocal 3

TRIBUNAL DE HONOR:

Sara Letona Castillo – Presidente
Jeannina De Cóbar – Vocal 1
Carlos Roberto Aragón Valenzuela – Vocal 2

CONSEJO CONSULTIVO:

Erika Bauer de Gramajo
Lidia Adela Tabarini Calderón de Recinos
José Eloy Milán López

FISCALES:

Mario Castro – Fiscal 1
Pedro Rodolfo de León Monterroso – Fiscal 2

Contamos con un excelente grupo de profesionales y gestores de la Gestión Humana, un equipo de trabajo inclusivo que posee capacidades y competencias divergentes con muchos deseos de seguir trabajando y sirviendo a los socios, amigos y colegas de la Gestión Humana en Guatemala.

Les damos a todos una calurosa bienvenida y deseamos muchos éxitos en este período de trabajo. La nueva JD tomará posesión el 9 de febrero del año en curso.



Gracias miembros de la Junta Directiva saliente por su trabajo y entrega durante el período, así como la confianza de todos nuestros Asociados. Deseamos a la nueva Junta Directiva, muchos éxitos y logros en su gestión para bien de nuestra Asociación Guatemalteca de Profesionales de Gestión Humana AGH y nuestra Guatemala.

PANAMÁ



El pasado 15 de diciembre, se realizaron las elecciones 2016, para la elección de la nueva Junta Directiva de la Asociación Nacional de Profesionales de Recursos humanos de Panamá (ANREH). Acto en el que fue elegida la Nomina Roja, presidida por David Cabrera, como el equipo directivo que comandara las acciones de ANREH, durante los dos próximos años.

Agradecemos la junta electoral conformada por: Lisellotte Ortega – Presidente Comisión Electoral / Jessica Benítez – Comisión Electoral / Jeannette Karamañites – Comisión Electoral.

Felicitamos la nueva junta directiva, conformada por el siguiente equipo directivo:

- David Cabrera – Presidente
- Julio Mosquera – Vice Presidente
- Aimeé Reyes – Tesorera
- Lilia de Morales – Sub Tesorera
- Araceli Gallardo – Secretaria de Actas y Correspondencias
- Javier Vallarino – Sub Secretaria de Actas y Correspondencias
- Juan Carlos Uribe – Secretario de Relaciones Publicas
- Ana Amado – Sub Secretario de Relaciones Publicas
- Carmen de Broce – Secretaria de Admisiones
- Aileen Benavides – Sub Secretaria de Admisiones
- Patricia Becerra – Secretaria de Capacitación
- Gisela Arosemena – Sub Secretaria de Capacitación



REPÚBLICA DOMINICANA



La Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana, Inc. (ADOARH), el pasado 21 de febrero realizó una actividad de lanzamiento de una nueva imagen y de su XIII Congreso Negocio & Talento: Sinergia que Transforma.

El nuevo logo que inserto a continuación a la vez que anoto su significado, mantiene el enfoque en las personas del anterior. Está compuesto por dos elementos, uno es símbolo o icono asociado a la naturaleza de la entidad, simboliza dos personas unidas, una al lado de la otra, hombro con hombro denotando unión, alianza, armonía, compañerismo y trabajo en equipo. No representa jerarquía, más bien igualdad, tan preciada en los millenials. El otro elemento, el tipográfico, presenta el propio nombre de la Asociación.

La paleta cromática compuesta por seis colores sólidos y degradados, -rojo, naranja, morado, azul y verde- define con claridad el escenario de significados concretos de interés de la Asociación vinculado a sus valores.

Respecto al XIII Congreso de ADOARH, cuyo logo también inserto, está pautado para celebrarse durante dos días y medio en las fechas mayo 31, 1 y 2 de junio del presente año.



URUGUAY



En Montevideo, el 15 de febrero de 2017, se presentan los socios de ADPUGH, para realizar las elecciones de las nuevas autoridades de dicha institución, de acuerdo a lo dispuesto por los estatutos de ADPUGH. Habiéndose presentado una única lista, se aprueba por unanimidad del Consejo Directivo, la composición del nuevo Consejo Directivo y Comisión Fiscal período 2017 – 2018.

CONSEJO DIRECTIVO:

Presidente	SEBASTIAN TORTEROLO
Vicepresidente	DANIEL PAREDES
Secretario	LUCÍA MALIÁN
Tesorero	HUBERT ARBILDI
Prosecretario	JOSÉ PRATO
Protesorero	RICARDO SILVA
Vocal	SILVANA PICCINNINO
Vocal	JORGE PENEDO
Vocal	GERALDINE DELFINO

Vocal-Suplente	LEANDRO VANOLI
Vocal-Suplente	MAXIMILIANO MARTUCCI
Vocal-Suplente	ADRIANA SANCHEZ
Vocal-Suplente	MAGELA MUÑOZ
Vocal-Suplente	GIANELLA RODRIGUEZ
Vocal-Suplente	EDUARDO MÉNDEZ
Vocal-Suplente	FERNANDO DADALT
Vocal-Suplente	VIRGINIA MARURI
Vocal-Suplente	SONIA PARMA
Vocal-Suplente	SANTIAGO CONDE

COMISIÓN FISCAL:

Presidente	FERNANDO ARICETA
Vicepresidente	CARLOS UGARTE
Secretario	MARIO URIARTE
Suplente Presidente	RUBEN CASAVALLE
Suplente Vicepresidente	RICARDO CHIESA
Suplente Secretario	SERGIO CHAVES





Celebramos este acto eleccionario como signo de institucionalidad y confianza. Valores fundamentales en el camino de nuevos desafíos en la generación de propuestas de valor, para el crecimiento y profesionalización de la Gestión Humana. El compromiso de este nuevo Consejo Directivo con sus socios y con todos los profesionales en gestión humana, es estar a la altura del lugar que ocupa nuestra profesión, que ha logrado ubicar a la persona como el centro de las organizaciones. ADPUGH, seguir acompañando en ese camino, a través de la colaboración, difusión y formación continua.



El pasado 23 de marzo, la Asociación Venezolana de Gestión Humana, presentó el evento “Travesía Femenina: Un viaje a Tu Liderazgo”, en el marco del mes de la Mujer, que contó con la participación de más de 280 personas, esta iniciativa cubierta por los patrocinantes, busca generar un espacio de formación y reflexión, con un mensaje positivo de las cosas que nuestras mujeres pueden hacer por el país, el orador de orden fue Luis Tercero Silva, quien junto a Yvis Mata, con la conferencia “Principios y Prácticas de bienestar y encanto femenino”, Mirna González y su Actuación con Reflexión que nos hizo transitar por los diferentes retos de la mujer a lo largo de su vida de una forma creativa y divertida, el evento cerró con un panel especial de mujeres líderes que inspiran, por su experiencia personal, conciliación vida personal con la laboral, que fue representada por Yleana Corredor (Vicepresidente de la Región Andina de la Federación Interamericana de Asociaciones Gestión Humana (FIDAGH) / Gerente de Talento Humano Sanitas Venezuela), Tecenvi Abreu (Director de Proactic Consultores), Teresa Egaña (socia-fundadora de MUJER WOW INC), Claudia Gonzalez (Directora de la Asociación Venezolana Americana de la Amistad (AVAA)), Lislet Nuñez (Presidenta y fundadora de la Asociación Civil MISCHIQUITICOS VENEZUELA), Yomara Balzan (Gerente General de la Organización Aliadas en Cadena), Geisha Rodriguez (Fundadora del programa “Proyecto 50”) y Betty Tablante (Artista integral y promotora cultural), permitió a los participantes reflexionar sobre su rol y responsabilidad ante el entorno, asumiendo nuevamente AVGH la responsabilidad que tiene en la construcción del país que todo queremos.



Luis Tercero Silva apertura del evento

Yvis Mata, Lider de Cara de Hola



Panel de Mujeres Lideres en Venezuela



Emilse Plata
Directora AVGH,
Mirna González
y Dalia Carolina Blancacho
Aliadas AVGH



“LOS QUE SE QUEDAN”

Cambiar paradigmas en cómo afrontamos la retención y la fuga de talentos

“Los que se quedan, los que se van, algún día volverán”, contagioso estribillo de una composición de Horacio Blanco de la banda venezolana de ská Desorden Público, sirve para iniciar este tema que genera mucha preocupación en la gerencia venezolana y también, con sus matices, en buena parte de América Latina.

Es conocido públicamente que la situación política y económica en Venezuela ha generado, entre otras consecuencias, la emigración de –según algunos especialistas– más de 2,5 millones de personas, en su mayoría profesionales, técnicos especializados, comerciantes y empresarios, que hoy hacen vida con

sus familias en otros lugares del mundo, en su mayoría dedicados a cualquier actividad que les permita el sustento económico y –en muchos casos– en situación de ilegalidad con respecto a su situación migratoria en esos países de acogida. En nuestros contactos con las organizaciones, desde nuestra práctica como consultores y facilitadores, ya es lugar común la frase “se está yendo la gente” para hacer referencia a la diáspora venezolana de estos 2 últimos años.

Los responsables de la gente en nuestras organizaciones han implementado un portafolio de medidas de retención para los trabajadores, como la identificación

de los talentos claves para generar planes de sucesión, la asignación de ayudas o créditos para la adquisición de viviendas, automóviles y otros bienes, bonificaciones especiales (algunos en divisas), incluyendo las prácticas comunes así como otras inéditas, sin que ello haya disminuido la fuga de cerebros. Dentro de la revisión honesta y muy crítica de lo que hemos hecho hasta el momento en Venezuela y otros países, se hace necesario partir del subtítulo de este artículo “Cambiar paradigmas en cómo afrontamos la retención y la fuga de talentos”, porque el mundo, como lo conocemos hasta ahora, cambió y seguirá cambiando.

Si vamos a lo básico, buscar el significado de las palabras en el Diccionario de la Real Academia Española, encontraremos que retener es: “Impedir que algo salga, se mueva, se elimine o desaparezca. Conservar en la memoria algo. Conservar el empleo que se tenía cuando se pasa a otro. Interrumpir o dificultar el curso normal de algo. Imponer prisión preventiva, arrestar. Reprimir o contener un sentimiento, deseo, pasión, etc.”.

Con ello se abre la reflexión para preguntarnos si cuando tomamos esas medidas desesperadas para mantener con nosotros a la gente, estamos obedeciendo a nuestros paradigmas, juicios y temores, en lugar de reconocer que para esta nueva generación de trabajadores (los Millennials) la permanencia no es un valor como el que tuvimos otros, para ellos se impone la búsqueda constante de oportunidades, la movilidad.

Recurriendo al mismo diccionario, encontramos que al hablar de fuga, hace referencia a escaparse, a huir, e incluye la precisión de incorporar la frase Fuga de cerebros como “emigración al extranjero de numerosas personas destacadas en asuntos científicos, culturales o técnicos, para ejercer allí su profesión, en detrimento de los intereses de su país”.

Posiblemente algunos colegas dirán en este momento que “para nosotros en Recursos Humanos, retener es... y fuga es...”, lo que es natural desde las posibilidades de nuestro idioma, el uso y la costumbre: no obstante, creo que llegó el momento de buscar otras palabras que sean congruentes con la evolución que se impone para este asunto.



Autor: Luis Tercero Silva

Administrador y abogado
Consultor, conferencista y motivador

www.luistercero.com.ve

Mail: luistercerosilva@gmail.com

Twitter/Instagram: @terceroluis

A riesgo de parecer simplistas, proponemos a nuestros responsables de la gestión de la gente, entendiendo con ello no sólo al equipo de Recursos Humanos sino también a los supervisores, los líderes y cualesquiera otros que generen influencia dentro de las organizaciones, una estrategia organizada en (i) acciones personales y (ii) acciones organizacionales.

(i) Las acciones personales van dirigidas a revisar nuestro lenguaje y actitud: nuestra expresión facial y corporal, lo que decimos y cómo nos manejamos ante la frase “me voy”. No se trata de retener, de persuadir para que se quede, se trata de que a veces empujamos a la gente a que huya del país, sin indagar si la decisión ha sido evaluada u obedece a un disparo emocional: usted no va a cambiar la decisión del otro, usted se puede comportar como un coach e indagar y guiar a ese trabajador en la mejor decisión, aquella que genere valor personal, intelectual, entre otros.

(ii) Toca mirar hacia adentro, al que se queda, y tomar acciones organizacionales. Es necesario tomar medidas distintas, dirigidas a un interés supremo: mantener a nuestras organizaciones, desafiar la tormenta en la que se encuentran. Para ello es necesario gerenciar el conocimiento, para que las prácticas y modelos permanezcan en la empresa, que no se vayan con el trabajador, procurando además el aprendizaje compartido, de forma que todos conozcan el trabajo de todos. Es importante evaluar y reforzar la comunicación y relación con los supervisores, retándonos

a organizar nuestras empresas de una forma más plana, que promueva el desarrollo horizontal como elemento para captar la atención de esa generación que le acompañará en su organización. Incorpore los valores como un criterio de selección, cuídese de ser un trampolín inmediato pero recuerde que la denominada estabilidad laboral (años en una empresa o posición) está sobreestimada en este tiempo, lo que nos lleva a Planes de Sustitución (de 1 a 3 años) en lugar de aquellos Planes de Carrera a 20 años. Fomente la innovación, reconociendo el impacto en la efectividad y promueva modos de ejecución y seguimiento novedosos, como el teletrabajo y el empowerment, apoyándose en una capacitación que además de cerrar las brechas en conocimiento, brinde herramientas que promuevan el bienestar del trabajador y su entorno.

En el mundo globalizado actual observamos una verdadera revolución en la manera cómo los trabajadores y las organizaciones se están relacionando: ya no se trata de trabajar toda la vida en la misma empresa y jubilarse allí, convertirse en un gerente con una buena oficina, entre otras frases que quizás fueron puestas en nuestros pensamientos por nuestros padres y otras personas. Hoy, se trata de poner a disposición de una organización el talento individual, logrando equilibrio entre lo personal-familiar-laboral, con foco en el logro de resultados que generen valor al estar vinculados a retos concretos, y con remuneración y capacitación competitivas... lo anterior

es lo que verdaderamente retiene a nuestros jóvenes profesionales.

Por lo tanto, y ofrezco disculpas por lo atrevido, no se trata sólo de retener al que se quiere ir, a falta de una palabra “más evolucionada”, se trata de trabajar con el que queda. Nuestro país, asediado por la inseguridad, escasez y alto costo de la vida, ha presentado retos importantes para nuestra gerencia, que se siente frustrada al ver que las medidas de retención no han tenido un impacto importante y, en muchos casos, han generado reacciones por parte de los “no elegidos”, quienes al final de cuentas son quienes se quedan

trabajando en su empresa, a veces con una fidelidad poco reconocida.

Estamos en un mundo en constante evolución, donde los derechos humanos y las nuevas tecnologías han impulsado maneras diferentes de comunicarnos y relacionarnos. Para la gerencia y sociedad venezolanas es un reto mantener la cordura en este tiempo aciago, por lo que es necesario reconocernos en la resiliencia y experiencia que tenemos por vivir en crisis, y que –a decir de Khalil Gibran– “Por muy larga que sea la tormenta, el sol siempre vuelve a brillar entre las nubes.”, contando con los que se quedan y con los que volverán.



MIGRACIONES Y RECURSOS HUMANOS EN REPÚBLICA DOMINICANA



A. UNA ISLA, DOS REPÚBLICAS

República Dominicana comparte la isla La Española con la República de Haití. Sus destinos están indisolublemente vinculados.

Cincuenta años después del descubrimiento, los aborígenes de la isla estaban prácticamente extinguidos, por los trabajos forzados a los que los sometían los españoles. La mano de obra indígena fue sustituida con esclavos africanos.

Santo Domingo fue la base de operaciones de las expediciones hacia las demás islas y el resto del continente.

Al encontrar las riquezas continentales, La Española pasó a ser solo una escala en el viaje hacia los nuevos territorios.

Con escasos recursos y acosada por contrabandistas, en 1506 la Corona ordenó la despoblación de la parte occidental, más árida y montañosa, concentrando la población en el oriente, más fértil y llana.

El territorio abandonado se convirtió en refugio de esclavos africanos escapados; allí establecieron poblados, sin ningún gobierno unificado.

En el siglo XVIII, España le cedió a Francia esa porción de La Española.

Francia la desarrolló para la producción de azúcar con la población residente, a la que sumó nuevas importaciones de esclavos africanos.

Esa colonia francesa fue denominada

Haití: Así llamaban los aborígenes a ese lado de la isla.

La Revolución Francesa inspiró a los habitantes de Haití. En 1795 se rebelaron, expulsaron a los franceses y se proclamaron como la primera República de América independizada de Europa.

En 1822, Haití invadió la vecina colonia española. 22 años más tarde, en 1844, los criollos se independizaron de Haití, creando República Dominicana.



La isla quedó dividida en dos países: Haití, al Oeste, originada por descendientes de esclavos africanos, que ocupa 1/3, más árida y montañosa; y República Dominicana, al Este, con 2/3, más terrenos llanos y fértiles, conformada por mestizos de europeos, muchos africanos y muy pocos indígenas.

Por las características de su territorio y la formación de sus recursos humanos, el desarrollo institucional, económico y social de ambos países ha sido altamente asimétrico.

Mientras República Dominicana ha mantenido por décadas un sostenido crecimiento de su economía, Haití sigue siendo “el país más pobre de América”.

B. SIGLOS XIX Y XX

Tanto República Dominicana como Haití vivieron una gran inestabilidad política durante los siglos XIX y XX, con continuas revueltas y cambios de Gobierno.

Ambas fueron ocupadas por los americanos a principios de siglo XX, “para proteger los intereses de las corporaciones estadounidenses”.

Centenares de haitianos fueron trasladados desde Haití hacia República Dominicana, para trabajar en los ingenios de americanos.

En el siglo XX, Ambos países padecieron dictaduras de 31 años y décadas de convulsiones políticas, sociales y económicas que provocaron continuas migraciones de haitianos hacia República Dominicana y de dominicanos hacia los Estados Unidos.

Durante los años 90 emigró una gran cantidad de jóvenes profesionales, en lo que se llamó “la fuga de cerebros”.

C. SIGLO XXI

Desde 1996, la democracia dominicana se ha estabilizado, con elecciones regulares y cambios de Gobierno sin las incertidumbres de las últimas cuatro décadas del siglo XX.

El Estado dominicano se moderniza, con un crecimiento sostenido y control macroeconómico que han permitido a los dominicanos confiar en la posibilidad de

vivir en su país y progresar, disminuyendo el flujo de emigrantes.

Haití no ha logrado institucionalizar un sistema democrático estable, sus autoridades permanecen sin un verdadero control territorial, siendo considerado por muchos un “Estado fallido”.

En 2010, Haití sufrió un terremoto con más de 220 mil muertos que agravó su difícil situación institucional, económica y social.

Tras el terremoto, oleadas de haitianos migraron hacia República Dominicana.

Muchos han sido contratados en la construcción, la agricultura y la hotelería, en el servicio doméstico y como vigilantes; otros han emprendido negocios informales.



D. UNA SENTENCIA Y UN PLAN DE REGULARIZACIÓN

En el 2013 República Dominicana fue criticada por activistas de los derechos humanos por una sentencia de su Tribunal Constitucional, que reinterpretaba de forma retroactiva los criterios para la adquisición de la nacionalidad dominicana.

Declaraba extranjeras a las personas nacidas en el país desde el 1929 cuyos padres carecen de permanencia legal.

Quedarían excluidas de la nacionalidad dominicana varias generaciones de descendientes de extranjeros nacidos en los últimos 85 años.

Esta sentencia fue seguida de un Plan Nacional de Regularización de Extranjeros en el que fueron documentados más de 250 mil inmigrantes, la mayoría haitianos.



E. LA FRONTERA Y LOS INMIGRANTES

La frontera dominico-haitiana tiene más de 300 kilómetros de terreno inhóspito, poco protegido, vulnerable al tráfico de personas y al contrabando de drogas, armas y productos.

Además de haitianos, otros que entran ilegalmente hacia República Dominicana por la frontera, son principalmente cubanos, chinos y colombianos.

República Dominicana tiene una gran población de inmigrantes de países de Europa y América, la mayoría en trabajos relacionados con la hotelería o con negocios en las zonas turísticas.

F. LEGISLACIÓN MIGRATORIA

República Dominicana permite el ingreso de extranjeros con la compra de una Tarjeta de Turista a su llegada, pagando 10 dólares o euros, con la que se puede permanecer 30 días. A partir de ahí, el extranjero deberá pagar a su salida una tarifa de acuerdo con el tiempo que se haya quedado en el país.

“El derecho a la Tarjeta de Turista se pierde si el beneficiario se dedica a actividades lucrativas y será sancionado con su expulsión inmediata.”

El extranjero que desee trabajar de manera remunerada debe ingresar con una visa de trabajo. Al llegar, puede tramitar una residencia temporal, y luego de un año, puede procesar su residencia permanente.

G. LEGISLACIÓN LABORAL

El Código de Trabajo establece que al menos el 80% de los empleados y el 80% de los salarios de una empresa deben ser dominicanos.

Están exceptuados de esta proporción los trabajadores de dirección o gerencia, cuyas labores requieren conocimientos científicos; los casados con personas dominicanas con más de 3 años de residencia ininterrumpida en el país y más de 2 años de casados; y los que tengan más de 5 años de residencia ininterrumpida y hayan procreado hijos dominicanos.

H. LOS VENEZOLANOS

En años recientes, el mayor volumen de inmigrantes proviene de Venezuela. Ingresan legalmente por vía aérea y adquieren en el aeropuerto la Tarjeta de Turista.

Es posible notar algunas características en la migración venezolana: Una primera oleada, de inversionistas en grandes comercios, bienes raíces y clínicas. Una segunda, de clase media alta y media, emprendedores de pequeños negocios o contratados por su educación y competencias; y una tercera, con menos recursos, que emprende negocios informales o se emplea en pequeñas empresas.

Los fuertes hábitos de consumo de los venezolanos motorizan el comercio dominicano.

De manera soterrada hay quejas por el ejercicio ilegal de médicos, veterinarios y otros profesionales venezolanos, sin que hayan sido presentadas denuncias formales ante los gremios, las autoridades o la justicia.

Aunque relativamente escasos, se reportan delitos de venezolanos, relacionados con narcotráfico, robos y clonación de tarjetas de crédito.

Recientemente, las autoridades migratorias han puesto requisitos a turistas venezolanos (garantía de alojamiento y sustento económico durante la estadía) y han apresado y deportado algunos que ingresaron como turistas y perciben ingresos como empleados o en emprendimientos informales.



I. IMPACTO Y FUTURO DESEADO

República Dominicana es un país turístico. Facilita el ingreso de extranjeros, aunque no cuenta con controles efectivos para determinar su permanencia y las actividades a las que se dediquen.

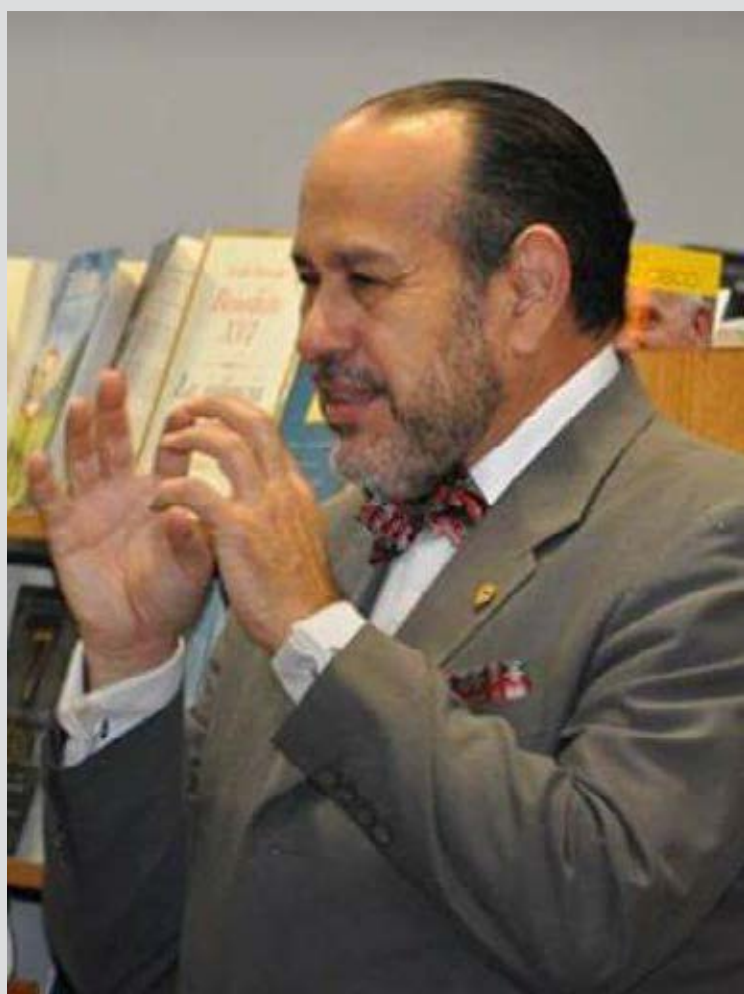
Ante esas debilidades, los empresarios contratan extranjeros no regularizados, haitianos que les proveen mano de obra barata y venezolanos con educación y competencias para el servicio y otras labores profesionales, siendo muchas de esas contrataciones al margen de los derechos laborales y la seguridad social.

En un mundo globalizado, con países con desarrollo desigual, aumenta la tendencia a las migraciones por razones económicas y de desarrollo personal. República Dominicana debe revisar sus legislaciones migratoria y laboral, para proteger sus nacionales y aprovechar los recursos extranjeros sin menoscabo de sus derechos laborales y ciudadanos.

Es una oportunidad para asumir el liderazgo y rol protagónico de ADOARH, la Asociación Dominicana de Administradores de Gestión Humana.

Autor: Salvador A. Espinal F.

Pasado Presidente de ADOARH
salvadorespinal@proaccion.com.do



¡Gerenciar el Recurso Humano en **Venezuela** cuando el talento piensa en emigrar!

No nos queda la menor duda que todos y cada uno de los venezolanos pensamos que este, nuestro país, es el mejor del mundo, cuenta con una naturaleza, vivimos rodeados de bellezas naturales y que decir de nuestras riquezas petroleras y en minerales que son la base económica de nuestro país, con todo esto la gran pregunta que nos surge es por qué nuestros ciudadanos siguen teniendo como principal plan emigrar del país.

Actualmente existen más de 1.5MM de venezolanos viviendo a lo largo del planeta, siendo los destinos de mayor preferencia EEUU y España, sin embargo el dato más importante de todo este preámbulo es que más del 90% de los emigrantes poseen al menos un nivel de instrucción profesional, lo cual nos lleva a evaluar la calidad de la emigración y es en este momento donde se evidencia el perfil común del venezolano emigrante, del cual se destaca su rango etario el cual oscila entre 24 y 35 años, es una persona con un alto potencial profesional e intelectual y el fenómeno más novedoso de esta época es que el 70% busca establecerse en el país seleccionado mediante un emprendimiento.



"En el país no hay oportunidades para los jóvenes. Solo regresaría cuando Caracas sea una ciudad segura".



Aurora Luna
Tres años en Buenos Aires, Argentina



"Salí de Venezuela para realizar un postgrado en el extranjero. Me cansé de que no haya calidad de vida en mi país. Definitivamente, no volvería".



Manuel Quilique
Cinco años en Sao Paulo, Brazil

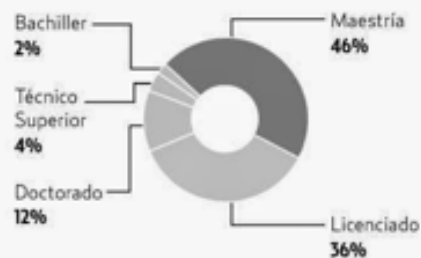
Un millón y medio de venezolanos aproximadamente vive en el exterior, 88% emigraron los últimos 15 años. La mayoría son profesionales con doctorado y maestría

EMIGRANTES EN LOS PAÍSES ESTUDIADOS

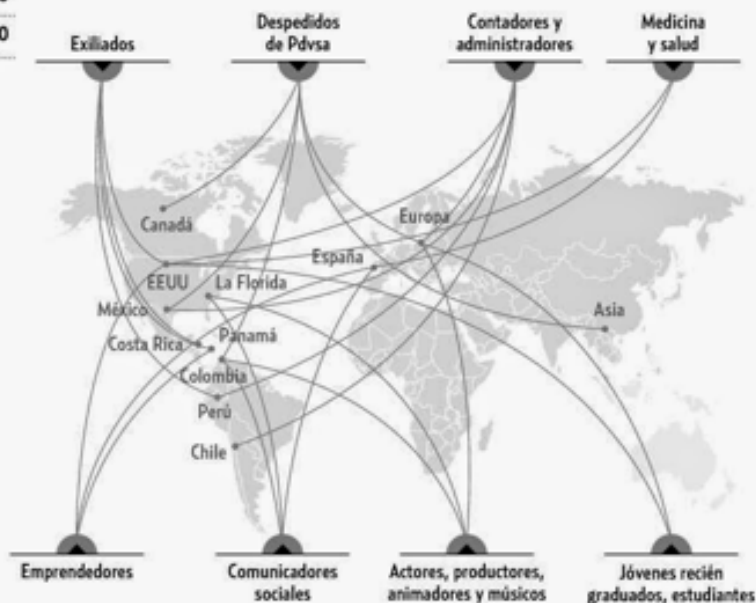
Total emigrantes certificados en 22 países: **883.000**



NIVEL DE FORMACIÓN



DESTINO ELEGIDO POR SECTORES



Fuente: Estudio Comunidad Venezolana en el Exterior, UCV

INFOGRAFÍA: EL UNIVERSAL



Con todo este panorama se nos presenta un año 2017 complejo para las empresas pues deberán luchar con la escasez de materia prima y recursos, pero se le suma la escasez de personal calificado. El reto de 2017 es hacer que los venezolanos se queden en su tierra, aseguraron especialistas en el foro Perspectivas Económicas 2017 de la Cámara Venezolano-Americana de Comercio e Industria (Venamcham), realizado en el mes de febrero.

“En 2017, el problema no va a ser falta de materia prima. Es que no vamos a tener gente para producir”, alertó Luis Maturén, gerente general de la encuestadora Datos, en el evento realizado por Venamcham. Indicó que estos venezolanos tienen familiares y amigos en el exterior que hacen que emigrar se vea más atractivo. “Esto atrae a más personas. Les cuentan lo

bien que les va afuera”, apuntó.

El economista y presidente de Datanálisis, Luis Vicente León, también se refirió a este problema que afrontan las empresas. “Nueve de cada 10 venezolanos prefiere irse del país”, dijo. Es por ello que el empresariado venezolano no ha tenido otra opción que flexibilizarse y ofrecer alternativas innovadoras para sortear la crisis.

Para el director general de PGA Group, Iván Acosta, según los aumentos que ha venido haciendo el Gobierno en los últimos meses, es posible que el bono de alimentación llegue a los 665 mil bolívares para finales de 2017. La consultora estima que desde ahora hasta diciembre el salario aumente en 288% y que el Gobierno haga, como mínimo, cuatro aumentos al año.

“El tema del año es cómo retener al personal”, aseguró el consultor de capital humano. “Las organizaciones entienden este problema (la inflación) y plantean nuevos esquemas de trabajo con el fin de apoyar a la gente”. Entre algunas soluciones que han adoptado las compañías mencionó la asignación de créditos y el uso de incentivos.

Con base a este escenario es donde las empresas venezolanas deben reinventarse y hacer un uso eficiente de sus estrategias de retención, lo principal es customizar, contar con un portafolio de beneficios a la medida, la época en la que se entregaba lo mismo a todos por igual quedó atrás. Por ello resulta clave tener identificadas aquellas posiciones que son críticas para garantizar la continuidad del negocio y aquellos talentos valiosos y comprometidos con las organizaciones y que pudiesen apostar por un desarrollo profesional en el país. La idea de hacer este ejercicio es reconocer y valorar en

la medida justa las posiciones claves del negocio y desarrollar un plan de sucesión pertinente que permita blindar el core business. Ahora bien qué hacer con esas personas valiosas las cuales se toman con pinza dentro de todo el personal que hace vida en la empresa, resulta clave buscar el desarrollo integral de estos profesionales en materias de interés de la organización con la visión y proyección estratégica del colaborador.

El siguiente peldaño clave resulta la compensación, reconocimientos y beneficios que ofrecen las organizaciones, los cuales no podrán alcanzar combatir las deficiencias económicas del país, pero nos lleva a definir nuevas versiones y esquemas a otorgar a nuestra gente. Recientemente surge la figura de bonificaciones por conceptos que permiten equilibrar la calidad de vida de nuestros colaboradores, de allí que conceptos como Entretenimiento, Adquisición de

Autor: Yleana Corredor

Vicepresidente
Área Andina FIDAGH
y Ex Presidente AVGH 2007-2011
yleana.corredor@avgh.org.ve



vestimenta, Mantenimiento de Vehículo, entre otros copan las categorías preferentes de las empresas para ayudar a sus empleados. Seguidamente el tema de reconocimientos se ha consolidado, siendo rescatable todos los buenos resultados de los equipos de trabajo en pro de los resultados financieros de las organizaciones.

A nivel de Beneficios nuestros portafolios se han debido adaptar a las nuevas necesidades de nuestros colaboradores, buscando generar alianzas y sinergias con comercios que permitan darle acceso a productos y servicios básicos requeridos y en muchas ocasiones en diferentes foros al analizar esto en nuestro gremio llevamos incluso a la base de la pirámide de Maslow, ¿cómo garantizamos o contribuimos al logro de las necesidades básicas de nuestra gente?

Un arma secreta que tiene mucho valor en este contexto, especialmente para ese talento con alto potencial en las empresas es la formación y aquí es donde también nos hemos

visto en la necesidad de replantear el concepto tradicional de la formación, brindado esto como un beneficio o premio por desarrollo del potencial del personal y saliendo de los límites de las necesidades de formación de aquí que han surgido actividades formativas en Idiomas, Gerencia, Diplomados, Oficios y muchas más opciones. La clave para la empresa es identificar los colaboradores realmente susceptibles a disfrutar de esta actividad.

Resumiendo un poco todo lo detallado en el entorno empresarial, resulta vital hacer el uso estratégico de los recursos disponibles en pro de volvernos aliado de nuestra gente para surfear esta situación compleja en el país, si no logramos conectarnos con la fibra y necesidad de los colaboradores cualquier esfuerzo que hagamos será en vano y nuestros niveles de Clima, Compromiso y Liderazgo se verán afectados de forma negativa.

Ahora bien díganme si no resulta totalmente interesante y retador manejar el Talento Humano en un país tan entretenido...

Autor: Christian Ramos

Gerente de
Compensación Y Control
de Gestión Sanitas Venezuela
CRamos@sanitasvenezuela.com



Movilidad, Multiculturalidad y los RR.HH. en América Latina



Los retos para la movilidad y competitividad laboral en América Latina y el papel de los referentes de RH en liderar el desarrollo de las competencias interculturales y colaborativas para hacerles frente.

Comencemos por reconocer que existen dos realidades muy diferentes de movilidad y migración del talento en América Latina. Una es la realidad social-económica de los países latinoamericanos de Centro y Norte América (De Panamá a México). En esta región, la dinámica migratoria de humana y de talento es fundamentalmente unilateral – hacia el norte, principalmente los EE.UU. las causas de esto son variadas y reflejan la enorme disparidad entre los países no latinos de la esfera norte – EE.UU. y Canadá y sus vecinos Latinos. La dinámica de migración de talento y en general en el Cono Sur es mucho más compleja y multilateral. El presente artículo enfoca específicamente esta región.

En los momentos en que la Unión Europea enfrenta reacciones contrarias a su régimen de libre tránsito con la salida del Reino Unido y los EE.UU. se embarcan en una dirección de mayor restricción migratoria y aislacionismo, los países del Cono Sur mantienen un discurso y dialogo de libertad de tránsito entre sus ciudadanos.

En las décadas posteriores a los años sesenta, con el advenimiento de varias dictaduras en la región, las políticas migratorias previamente de tendencia a la apertura, se endurecieron considerablemente y como consecuencia,

se presentaron fenómenos de migración por causas económicas y políticas, principalmente a Europa y los EE.UU.

Desde esta era al presente, la inmigración de extranjeros a la región ha sido relativamente modesta, cuantificada en solo 5.1 millones en una población regional de 406 millones en el 2015. Para poner esto en perspectiva, comparemos estas cifras con el hecho de que hay más de 12 millones de inmigrantes mexicanos solo en los EE.UU. Dentro de este contexto, existe una marcada tendencia a la movilidad laboral regional con Paraguay y Argentina presentando el mayor porcentaje de migrantes regionales, mientras que Brasil presenta el índice más bajo.

Desde principios del siglo XXI, la región ha tomado importantes pasos hacia un marco legislativo de libre tránsito entre sus miembros. Concretamente podemos mencionar la firma del Acuerdo sobre Residencia para Nacionales de los Estados Parte del Mercosur en 2002, así como cambios legislativos para la adopción de leyes migratorias más liberales a nivel nacional en Argentina (2004), Uruguay (2008), Bolivia (2013), la nueva constitución de Ecuador (2008) y Perú (2015).


Este acuerdo facilita a migrantes regionales la residencia de manera

prácticamente automática, hasta por dos años tan solo dando prueba de su ciudadanía regional y de no tener historial criminal. El tratado otorga la mayoría de los derechos a dichos residentes y la posibilidad de obtener la residencia permanente tras el periodo de dos años.

Como resultado, entre 2004 y 2013 casi dos millones de ciudadanos de países de la región han obtenido la residencia temporal en alguno de los nueve países parte del acuerdo. El proceso de apertura y libertad de tránsito en la región continúa y se prevé una expansión de sus alcances.

Aunada a esta tendencia regional, se vislumbra que, con la llegada de una ola de proteccionismo en los EE.UU., países de la cuenca del pacífico como China y la India, están acelerando de manera más agresiva la expansión de las relaciones comerciales e industriales con Sudamérica. Esto creará una mayor afluencia de inmigrantes y expatriados de Asia a la región.

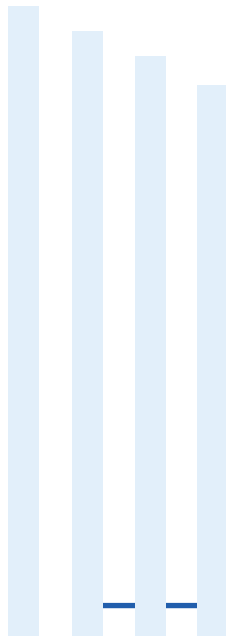
Otro factor es la expectativa de crecimiento económico. La economía regional se



desempeñó pobremente, presentando una contracción del 0.7% debido a los efectos combinados de una baja en los precios de las materias primas y la fuga de capitales, así como recesiones en Argentina, Brasil y Venezuela (tres de las más importantes economías de la región) resultantes de malas políticas económicas implementadas en años anteriores.

Sin embargo, el 2017 presenta expectativas de un retorno a la tendencia positiva en las principales economías del Cono Sur, con el impacto negativo de las políticas de Trump enfrentadas más directamente por México que por los países de la región. Sin embargo, esta expectativa positiva está acompañada de riesgos.

Ante este panorama, hay un elemento que tiene un enorme impacto en la trayectoria de las naciones, pero que es consistentemente sub-valorado dada su aparente “intangibilidad”. Este elemento es el de la cultura social y empresarial en las naciones y en la región.



RR.HH. Y LIDERAZGO ANTE LOS RETOS MULTICULTURALES DE LA 4ª REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

En la reunión de Davos del Foro Económico Mundial en 2016, el tema central fue el de la Cuarta revolución Industrial, definida como un entorno en el cual se acelerará la innovación de las tecnologías y de los modelos de negocio mediante la total intersección de múltiples disciplinas avanzadas como la robótica, las nanotecnologías, la genómica, el IoT y Big Data entre otras. Esta revolución está teniendo un profundo impacto en todas las regiones del planeta aun cuando muchos países y entornos aun no la contemplan en su pensamiento estratégico. Este nuevo entorno requiere más que nunca que las organizaciones en todos los sectores tengan la capacidad de colaborar a través de barreras geográficas, culturales, organizacionales y profesionales. Este es el más grande reto de desarrollo que tienen ante sí los líderes organizacionales y los referentes de RR.HH. a nivel global, pero aún más en regiones como Sudamérica que no tienen en su haber la extensa y continua experiencia de enfrentar la diversidad extrema – algo con lo que viven día a día regiones como la Unión Europea o Norteamérica.

El desarrollo de la capacidad de gestión a través y dentro de la más amplia diversidad no es ya un tema de los grandes corporativos, es un tema crítico para organismos públicos, entidades no lucrativas, empresas medianas y profesionales o emprendedores independientes. Actualmente tenemos disrupción en todos los modelos

tradicionales: Un empresario industrial mediano que consideraba a “su mercado” local como seguro, ahora enfrentara la realidad del comercio en línea aunado con las súper cadenas de abastecimiento que pueden hacer llegar cualquier producto a la mayoría de las localidades. Una empresa de manufactura de partes, tendrá que competir con impresoras 3D que proveerán las piezas en tiempo real y a costos probablemente menores. En todos estos ejemplos, las amenazas vienen acompañadas de oportunidades, pero es necesario ese desarrollo de una visión fluida, global y diversa.

Los líderes y las áreas de RR.HH. (naturales “dueñas” del sistema cultural-colaborativo) deben acelerar la evolución de tres competencias críticas:

La comprensión intercultural.

Un aspecto muy particular de la diversidad y que prácticamente debe ser resuelto por sí mismo, es la capacidad de comprensión intercultural acelerada. El conocer a fondo otra cultura es algo que lleva años, los valores, tradiciones, hábitos, rituales y costumbres son un sistema de enorme complejidad que en la mayor parte es implícito e informal. Hay actividades en las que esta profundidad de comprensión es crítica, tales como el desarrollo de estrategias de mercadotecnia y publicidad o en procesos de negociación. En estos casos la mayor parte de las organizaciones con experiencia global contratan nativos a la cultura, entendiendo que es la única forma de asegurar la profunda comprensión requerida.

En los otros casos, tales como sociedades,

proyectos conjuntos (joint ventures), fusiones, cadenas de abastecimiento y otro tipo de procesos colaborativos, la necesidad es de una comprensión e integración acelerada. El reporte de The Economist Intelligence Unit “Competing Across Borders: How Cultural and Communications Barriers Affect Business” publicado en 2012 desprendió que casi la mitad (47%) de 572 ejecutivos encuestados en más de 40 países, mencionaban que sus empresas no ofrecían una capacitación adecuada para resolver las causas raíz de malos entendidos. Hay que tomar en cuenta que la gran mayoría de los ejecutivos encuestados pertenecían a corporativos globales. La encuesta se realizó hace cerca de cuatro años, pero no hay razón para suponer que ha habido cambios sustantivos. En mi experiencia de más de 25 años de trabajar con empresas de todos los ramos y tamaños, puedo asegurar que el porcentaje de empresas medianas o de alcances solo nacionales que aportan capacitación intercultural a su personal clave es casi nulo.

Aquí es donde las áreas de RR.HH. en América Latina deben expandir su rango de soluciones y aportar las herramientas necesarias para que el personal clave cuente con las herramientas para hacer frente al reto intercultural. Esta es una responsabilidad compartida con la academia, la cual debe de incorporar las competencias interculturales como materia obligatoria para prácticamente cualquier carrera profesional. Debemos empujar un cambio del paradigma ya obsoleto de que las otras culturas están “allá” y darnos cuenta que las otras culturas y su potencial de negocio están

aquí, en nuestras pantallas y teléfonos y que enfrentamos los retos interculturales cada vez que expandimos nuestros horizontes físicos o virtuales

La gestión de la diversidad.

Independientemente de las capacidades interculturales, otro aspecto en el que tanto los líderes organizacionales, los referentes de RR.HH. y la academia debe evolucionar es en la gestión de la diversidad en general. El fundamento actual busca desarrollar un mayor entendimiento y respeto ante la diversidad, con enfoque en la diversidad principalmente contemplando la diversidad de género, racial, generacional y cultural (tema ya tratado). El paradigma debe cambiar y llegar a la realización de que la comprensión y respeto por la diversidad son elementos del más alto valor social, pero para enfrentar los retos de este nuevo entorno hiperconectado y altamente complejo, son solo la mitad de la ecuación. El objetivo final de los líderes y profesionales de alta capacidad de gestión de la diversidad debe ser el llegar al acuerdo que neutralice los aspectos negativos de esta diversidad y permita la colaboración eficaz y eficiente.

Gestionar la diversidad y lograr establecer formas compartidas de colaboración requiere el contar con herramientas técnicas y de sistema, modelos que reemplacen presuntos y percepciones con estándares operante formales y requiere también un amplio marco de referencia mental personal que se fundamente en una profunda comprensión de la diversidad humana y

de sus consecuencias en la colaboración.

Este es el segundo reto para las áreas responsables del desarrollo humano y profesional en las empresas y las para las instituciones académicas involucradas en la formación profesional. En la actualidad, estas competencias son impartidas como materias laterales perdiendo de vista que hoy en día son aspectos vitales para la plena movilidad profesional y la competitividad y su lugar debe estar a la par de las competencias administrativas, tecnológicas y operativas.

Una visión con base en lecciones aprendidas.

Recientemente una de las principales firmas de consultoría del mundo organizó un concurso de ensayos sobre iniciativas críticas para el futuro de la Unión Europea. El rango de temas era abierto, pero se basaba en un estudio de retos y oportunidades realizado por la firma. Cuando se anunció el ganador, predeciblemente fue una propuesta para un modelo económico.

Si observamos las lecciones aprendidas de grandes experimentos de integración regional como la Unión Europea o el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, un tema es recurrente. Las grandes discusiones se centran en los temas económicos y políticos, con extensiones a temas de infraestructura y tecnologías. Sin embargo, el tema que rara vez se pone sobre la mesa de manera formal es curiosamente, el tema que mayor impacto tiene sobre cómo se desarrollaran todos los demás – Los aspectos de sistemas culturales y

colaborativos.

La mayoría de los temas que actualmente están creando fracturas, conflicto y reacciones negativas ante la apertura y la integración son de carácter humano-cultural. Precisamente los temas olvidados por los políticos, economistas y tecnólogos que generalmente estructuran estas grandes iniciativas. En el Centro de Efectividad Cultural de la Fundación Cultural y Educativa México – Estados Unidos (USMCEF), actualmente estamos en el proceso de desarrollar una norma de efectividad, claridad e integración cultural-colaborativa que será una herramienta precisamente para dar tangibilidad a estos sistemas críticos y asegurar que por primera vez se incluyan formalmente en las discusiones sobre el futuro regional.

Estos son los grandes retos para las asociaciones de RR.HH, las instituciones académicas y los organismos políticos en la región del Cono Sur: Por un lado el aprender las lecciones desprendidas hasta ahora de los grandes experimentos regionales, pensar “fuera del cuadro” y reconocer la importancia estratégica del establecimiento de parámetros y herramientas que permitan el desarrollo de fundamentos para propiciar la unificación del modelo colaborativo entre los principales actores de los sectores privado y públicos y de los profesionales egresados de las instituciones académicas. El proyecto tiene ya antecedentes claros en el establecimiento de estándares de industria que se aplican a nivel mundial tales como los API en el sector petróleo o las normas ISO.

Simplemente se debe aplicar al sistema colaborativo profesional. El contar con este fundamento y paralelamente desarrollar la capacidad de liderazgo y gestión de la diversidad para asegurar la colaboración eficiente tendría el efecto de potencializar proyectos conjuntos de inversión, cadenas de abastecimiento o fusiones y la movilidad del capital humano profesional en la región. Pensemos en el grado de integración cultural del Japón que le ha permitido lograr el liderazgo económico a pesar de carecer de recursos naturales, pero enfocado al ámbito profesional.

La otra gran iniciativa a considerar es la de incluir formalmente el desarrollo de las competencias de comprensión intercultural, que faciliten el aprovechamiento de las múltiples oportunidades que presenta hoy en día la hiperconectividad global.

En resumen, considerando la realidad de la 4a revolución industrial, aquellas regiones que logren promover una mayor integración y colaboración entre sectores, industrias y profesionales, tendrán una ventaja competitiva considerable en el largo plazo. La región del Cono Sur esta extraordinariamente posicionada para aprovechar las sinergias de su actual dinámica integradora y su dialogo de apertura y libre tránsito para mostrar el camino al establecimiento de un solo lenguaje de colaboración profesional y cambiar radicalmente el pensamiento global actual.

Autor: Alberto Garcia

CEO de Cultural System Management Inc.,
Director del Centro de Efectividad Cultural de la Fundación Cultural y Educativa México – EE.UU.
y expresidente del Capítulo Golfo de la Cámara de Comercio Mexico – EE.UU.
alberto@culturalsystem.com



CERTIFICACIONES INTERNACIONALES

CMP | Change Management Practitioner **DO** | Desarrollo Organizacional **CXMP** | Customer Experience Management Practitioner

NEUROLIDERAZGO **NEURONEGOCIACIÓN**

FORMACIÓN Y DESARROLLO

Negociación • DISC • Inteligencia Emocional • Alineación de equipos • Pensamiento estratégico • Formador de formadores • Habilidades de Coaching y Mentoring • Habilidades de PNL.

CONSULTORÍA

Transformación cultural • Gestión del Cambio • Liderazgo Seis Anillos • Team Building • Marca de Liderazgo Comercial • Habilidades Gerenciales • Ruta de la ejecución • Feedback y feedforward.

INNOVACIÓN Y PROSPECTIVA

Direccionamiento Estratégico y Prospectivo • RIPORE: Inteligencia competitiva que monitorea el entorno en tiempo real (24/7), identificando los riesgos y oportunidades estratégicas que se generan para que usted pueda responder con agilidad • Entrenamiento en Innovación Exponencial • Pensamiento estratégico • Capacidad prospectiva.

COMPENSACIÓN Y ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Estructuras Organizacionales • Medición de cargas laborales • Medición de Equidad • Benchmarking y medición salarial del mercado de su sector • Indicadores de gestión • Escalas Salariales.

EXPERIENCIAS

Atracción de elementos que seducen • Compromiso de conexión con la experiencia • Insights a través de la estimulación de los sentidos • Recordación en las personas

CHANGE LAB

Herramientas y Software para el desarrollo organizacional • C.J.R.C.O • Analytics • Clima Organizacional en tiempo real • TPI (Team Performance Indicator) • PDA (Personal Development Analysis) • Estilos de Aprendizaje • Estrés Management Indicator • Inteligencia Emocional • Evaluación 360°

COLOMBIA
Calle 100 #8 A – 37, oficina 307,
Edificio World Trade Center, Torre A.
Teléfono móvil: (+57) 313 333 4734
Teléfono: (+57-1) 218 3968
Bogotá



ECUADOR
Valle de los Chillos,
Londonfield Silverfield C10
Teléfono móvil : (+593) 997839673
Teléfono: (+593) 2 2798553
Quito



GUATEMALA
Boulevard Rafael Landívar,
10-05 zona 16, Paseo Cayalá,
Edificio R8 oficina 303
Teléfono móvil: (+502) 30267902
Teléfono: (+502) 2493 7633
Ciudad de Guatemala



PANAMÁ
Esquina Avenida Aquilino Guardia,
Calle 47. Piso 16 Of 8,
Edificio Ocean Plaza
Teléfono móvil: (+507) 6674 2056
Teléfono: (+507) 202 6511
Ciudad de Panamá



REPÚBLICA DOMINICANA
Calle Santo Domingo, N° 10
Ensanche La Julia.
Teléfono móvil: (+829) 578 9191
Teléfono: (+829) 547 1632
Santo Domingo



HABLAN LAS ASOCIACIONES
MIEMBROS



CUÁLES

SON LOS DESAFÍOS

DE LA **GESTIÓN**

La globalización de las empresas, así como los cambios socio- políticos de los países están generando una gran ola de movilidad y de migración de personas entre nuestros países. Para cada país el entorno del Mercado Laboral cambia, bien sea porque el talento está saliendo de su país o porque está recibiendo nuevos. Las migraciones tienen distintas realidades, por ejemplo: migraciones de estudiantes, migraciones de personal calificado o migración de personas no cualificada. Todo esto conforma un nuevo desafío para la gestión humana quien debe la administración de la multiculturalidad y diversidad empresarial. También es un reto país para garantizar la generación de empleo y calidad de vida para los ciudadanos.

The background features a stylized globe with glowing white and blue network lines connecting various points across its surface, symbolizing global connectivity and digital networks.

HUMANA

ANTE

LA **MIGRACIÓN**

DEL

**TALENTO
HUMANO**



Argentina



RAUL MASSARINI

Vicepresidente
Región Sur



Desde sus orígenes como Nación, Argentina es un país receptor de inmigrantes. Las migraciones laborales históricamente formaron parte de la conformación social, económica y cultural de nuestro país. A lo largo del tiempo, los patrones migratorios se fueron modificando: desde finales del siglo XIX hasta mediados del siglo XX, predominaban los flujos migratorios europeos, a partir de entonces se incrementó en nuestro país inmigración sudamericana y de países limítrofes. Este es el patrón que continúa vigente en la actualidad.

Esta inmigración, en gran parte, tiene su origen en las estrategias de supervivencia de los hogares pobres de la región. La proporción más elevada de las tres migraciones mayoritarias (paraguaya, boliviana y peruana) se concentró en actividades sensibles a la disponibilidad de mano de obra abundante y barata, como la construcción, el servicio doméstico y el comercio en pequeña escala. En estas actividades prevalecen condiciones de trabajo precarias, bajos salarios y formas de remuneración que difieren de la percepción del salario mensual.

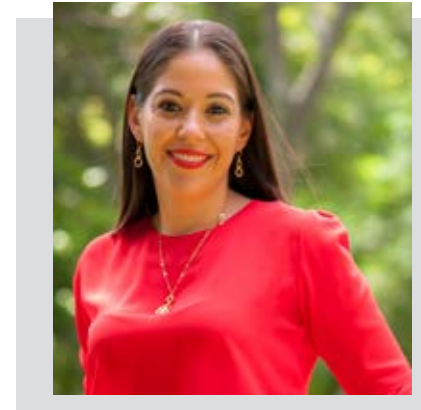
En cuanto a la salida de talento humano argentino, nuestro país se ha caracterizado por su histórica alta capacidad de los recursos humanos, sin embargo también se ha caracterizado por la baja inversión en ciencia y tecnología con respecto al nivel internacional lo que ha generado que muchos científicos argentinos busquen mejores oportunidades laborales en el exterior.

En 1997 -con la creación de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica- se inició un ciclo virtuoso en la ciencia y tecnología argentina. Dicho impulso se vio reforzado, a partir del año 2003, con el aumento del número de recursos destinados a la ejecución de proyectos científicos, la incorporación de nuevos investigadores, la creación de nuevos centros de investigación y la repatriación de científicos argentinos radicados en el extranjero.

A modo de síntesis, concluiría que las migraciones laborales forman parte del ADN de toda nación pero especialmente en Argentina, modificando su identidad a través del tiempo. El mundo del trabajo está cambiando velozmente por la aparición de nuevos fenómenos, la extinción de otros y la modificación de los restantes, todo lo cual hace que la “lógica” del trabajo varíe y que su futuro sea cambiante repercutiendo, directa o indirectamente, en el flujo migratorio de ida y llegada de nuestro país.”

Bolivia

En Bolivia estamos viviendo un tercer año de desaceleración económica lo que ha llevado a que las empresas busquen eficiencia en sus procesos, reduzcan sus equipos de trabajo, y evalúen a los colaboradores con los que pueden ser efectivos en sus negocios. En ese sentido, el perfil de liderazgo de las empresas ha cobrado importancia, y según lo reportado por empresas de consultoras las posiciones que se han valorizado, que han elevado perfil



CARINA RIVERO

e incluso muestran evidencia de mejora en la recompensa salarial han sido las Gerencias de Negocio o Comercial y la de Gestión de Talento.

Este año 2017, hemos arrancado con el firme encargo de realizar un cambio de “Mindset” orientado a la Transformación Digital; la Gerencia de Talento Humano está promoviendo el cambio de mentalidad en los líderes y colaboradores de sus negocios, además de promover la búsqueda de innovación y respuesta ágil a las exigencias del mercado considerando que las condiciones son más agresivas que las dos gestiones anteriores. Atraer y retener talento es un verdadero desafío.

Vemos una importante rotación de talento entre empresas y entre países. Como dato anecdótico el 60% de los Gerentes de Talento que conforman el Directorio de la Asobogh ha cambiado de empresa en los últimos 5 meses, y de la misma manera vemos como el Talento está rotando de empresas, de rubros y de países.

Por otro lado, vemos que aquellos colaboradores con Talento competitivo está saliendo del país hacia países vecinos, sobre todo Perú, Colombia, y también vemos que la convocatoria para ocupar puestos de liderazgo o de expertise se ha ampliado a fronteras internacionales con lo que se está promoviendo la incorporación de Talento que aporte en este cambio de Mindset.

De esta manera, aquellos que lideramos la Gestión de Talento en las empresas de Bolivia estamos llamados a promover el cambio de mentalidad que es el pilar de la transformación digital.

Brasil



ELAINE SAAD

Presidenta ABRH



En Brasil, los líderes del área de RRHH han lidiado con migración de mano de obra entre países de una manera estratégica. Sin embargo como en nuestro país las leyes laborales aún dificultan la permanencia de profesionales extranjeros, el gestor de RRHH tiene que hacer análisis que involucran beneficio X costo X valor agregado para cada compañía cuando decide traer a su empresa a un profesional extranjero o expatriar a alguien. En ese análisis estratégico, tenemos que contemplar cual es el valor agregado técnico y de liderazgo de un profesional que justifique el no aprovechamiento de brasileños.

Ese análisis tiene que estar bien claro en términos de beneficios, pues el costo monetario y personal para esos ejecutivos es muy grande, ya que la adaptación en otro país del propio ejecutivo, su cónyuge y de sus hijos, puede dificultar el desempeño de esos profesionales. Así, en caso de que sea realmente necesario para la compañía exportar o importar a personas de otros países el área de RRHH tiene que preocuparse por:

- Equiparación salarial
- Adaptación personal y familiar
- Inclusión de ese profesional en el ambiente donde trabajará
- Su relación con los diversos stakeholder

Chile

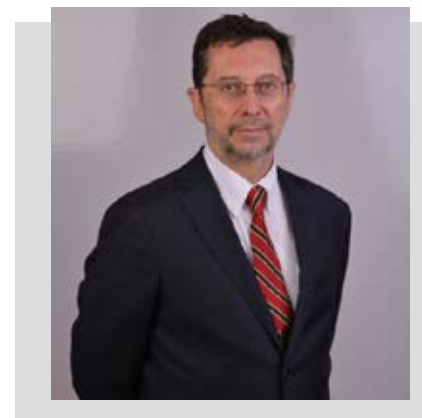
Chile en particular tiene una corriente inmigratoria importante, no nos damos cuenta, pero muchos países latinoamericanos hablan del “sueño chileno” imitando el sueño americano de los años 70, como la tierra prometida donde con trabajo duro se cumplirían los sueños.

Así han llegado en estos años inmigrantes de muy variados países, Españoles,



Presidente
CERH

CARLOS ELBO



Franceses, pero por sobre todo Haitianos, Dominicanos, Venezolanos, Bolivianos, Colombianos, Argentinos y Peruanos laborando en las más diversas ocupaciones, pero, sin duda, concentrados en aquellas de más baja productividad.

No se puede soslayar que, en el último tiempo, esta ola de inmigrantes ha generado brotes de xenofobia, especialmente en las clases más populares. Cuando en la escuela, un niño de papas chilenos pierde su cupo por un niño de papas venezolanos, o cuando en el hospital una persona nacida en Chile pierde su cupo por una persona nacida en Haití, comienza el germen de la xenofobia, ya que el nacido en Chile cree tener más derechos que el nacido en otra parte.

Este sentimiento no es correcto y a nivel gubernamental se han realizado campañas para contrarrestar este sentimiento.

En contraste a nivel empresarial, el fenómeno es visto con buenos ojos, ya que los inmigrantes aportan talentos, muchas veces escaso en Chile y por ende son bienvenidos. Es así que desde el punto de vista de gestión humana estamos buscando relajar las restricciones que tiene nuestra legislación en cuanto al porcentaje de trabajadores extranjeros que puede tener una empresa.

Chile es un país de inmigrantes, a los pueblos originarios se agregaron primero los españoles, luego llegaron alemanes, italianos, palestinos y judíos, juntos hemos sabido construir un país donde nos respetamos y de la misma forma debemos acoger a los nuevos chilenos que se incorporan a nuestro país.

Colombia

El líder de Gestión Humana, debe ser un estrecho partner del negocio, que comulgue con la estrategia de la organización, entienda la situación de la compañía frente al entorno nacional y mundial, conozca de cerca la problemática de las áreas funcionales de la empresa y se relacione estrechamente con los colaboradores, esto por sus características de liderazgo.

Si esta premisa se cumple, podrá brindar el asesoramiento estrecho que requiere la gerencia y conocer las necesidades de



Vicepresidente
ACRIP



JUAN CARLOS RAMIREZ

la organización en cuanto a características del talento humano que debe incorporar.

Nuestro país ha venido desarrollando las competencias de sus líderes de gestión humana desde la academia, cada vez son más las especializaciones y maestrías que brindan y por ende cada vez es mayor la oferta de profesionales con el nivel requerido para ser un real partner del negocio.

Ahora bien, entidades como Acrip, promueven en forma permanente la interacción entre líderes de gestión humana de las organizaciones, y el cruce de información lo que permite mantener actualizados a los responsables y genera un efecto que permite que los gerentes de Gestión Humana asesoren en forma adecuada a la organización.

Todas estas realidades, permiten que nuestros líderes de Gestión Humana, cada vez con una mayor acertividad, seleccionen para sus organizaciones el recurso humano requerido para enfrentar las realidades cambiantes del negocio, y tomen las medidas adecuadas para permitir los giros indispensables en las nóminas, que permitan a las organizaciones tener la preparación suficiente para afrontar dichos cambios.

Costa Rica



RANDALL GONZÁLEZ

Presidente ACGRH



Para retener el talento costarricense, los líderes de gestión humana, se han enfocado a la elaboración de planes para personal de alto potencial, planes de sucesión, y la implementación de planes de compensación y beneficios altamente competitivos, relacionados con el cumplimiento de objetivos. La elaboración de trabajo retador, se convierte en un tema prioritario.

El divorcio que existe entre la legislación laboral y las posibilidades reales de aplicar sistemas modernos relacionados con la gestión humana/derecho laboral, se convierte en un reto para los gestores del Talento Humano.

En cuanto al segmento de inmigración de personal no calificado, el reto es aún más grande. Se recibe una gran cantidad de personas que en su mayoría ingresa de manera ilegal al país, lo cual a su vez genera una problemática social muy importante.

El nivel de escolaridad de este segmento de inmigrantes es muy bajo (menos de 6 años de estudios), lo cual dificulta su inserción en puestos semi calificados o calificados, lo cual viene a incrementar los círculos de pobreza.

La labor de gestión humana en este segmento de trabajadores, va muy enfocada al entrenamiento y cumplimiento de sus derechos laborales básicos.

Ecuador



IRWING BUITRÓN BILBAO

Vicepresidente
ADGHE



El país en los últimos años, específicamente en la última década, la globalización ha hecho que las fronteras estén en el imaginario de las personas, la movilidad de hoy en día constituye una gran oportunidad para la gestión humana, en donde la innovación y la diversidad se constituyen en un pilar decisivo para la transformación de las organizaciones, de las sociedades y los países.

Los cambios que hemos tenido en nuestro país hacen que llegar al Ecuador tenga más facilidades, lo que ha permitido nutrirnos de varias culturas que usualmente no veían como destino.

Sin embargo esto suele tener sus aristas positivas o adversas, dependiendo del observador.

Hoy más que nunca, que el mundo se transforma e innova a velocidades exponenciales, los países que logren potencializar la diversidad que la migración conlleva, sin lugar a duda se llenarán de las riquezas que la variedad de costumbres, tradiciones, pensamientos y culturas trae la migración potenciada.

Guatemala

El tema migratorio ha tomado proporciones alarmantes en los últimos años, un fenómeno que fue impulsado por la inestabilidad política y el conflicto armado, entre la década de los 70's y los 80's, esta situación no sólo se vio reflejada en Guatemala sino que también, en la región Centroamericana. La realidad actual no ha variado mucho, pues no es ajeno seguir escuchando de los altos índices de migración, situación que en la actualidad se ve afectada por



Presidenta
AGH



ELOISA DIÉGUEZ DE FONSECA

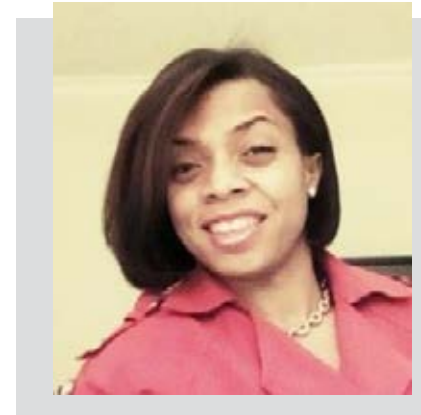
la falta de oportunidades (de educación, de vivienda y de salud) y a su vez por los altos índices de violencia, esta realidad ha llevado a que muchos Guatemaltecos sigan migrando hacia otros países, como una forma de escapar a esa realidad; sigue siendo Estados Unidos el país que más migrantes Guatemaltecos alberga. Cifras reflejadas por Inter-American Dialogue en el 2014, nos indican que más de 100.000 centroamericanos ingresan anualmente a los Estados Unidos, de esa cantidad una gran mayoría ingresan de forma irregular, esta forma de migrar ha llevado a que los países refuercen sus sistemas de control migratorio y de deportación.

Para la Asociación Guatemalteca de Profesionales de Gestión Humana – AGH – este tema sigue siendo un tema de agenda y de trabajo en conjunto no sólo desde las organizaciones a las que representamos sino desde el gobierno, ong's y sociedad civil. Tanto así que recientemente Fundación Avina nos contactó, para trabajar en conjunto y apoyarles desde nuestra área de influencia con el apoyo para el Programa: "GUATE TE INCLUYE" un programa que tiene como objetivo contribuir con la inserción laboral e inclusión social de todos los migrantes que retornan a nuestro país.

Estamos conscientes que encontraremos una mejor salida a la situación de la migración en nuestros países, en el momento en que logremos alianzas interinstitucionales e intersectoriales, buscando la participación activa, proactiva y propositiva; para poder atender de forma digna a nuestros compatriotas que han sido deportados y puedan encontrar en su país una oportunidad diferente y para el sector privado una opción alterna para atraer talento a sus organizaciones.

Haiti

Haití es conocido por un país con mano de obra barata y no calificada. Si los costos laborales hacen que el país sea atractivo para los inversionistas potenciales, la falta de habilidades puede ser un problema importante al considerar a Haití como un destino de negocios. De hecho, al igual que la mayoría de los países en desarrollo, la mano de obra calificada es difícil de contratar y retener y esto sigue siendo uno de los mayores desafíos para los profesionales de



Presidenta
SHAMARH

MARIE-LYNE J. THOMAS

recursos humanos en el país. Con los recientes cambios en las políticas migratorias implementadas por Chile y Brasil, muchos haitianos viajaron a esos dos países en los últimos cinco años con la esperanza de encontrar mejores oportunidades. Esta situación crea adicional retos para las empresas en el área de gestión del talento humano. Entre las principales estrategias utilizadas por las empresas para hacer frente a este desafío están la implementación de programas de capacitación más completos como una forma de desarrollar las capacidades y la diversificación de los paquetes de incentivos para abordar la cuestión de la retención. Estas iniciativas son importantes para posicionar al país como un destino atractivo en las cadenas de suministro global, pero también para hacer frente a la situación económica actual. La reciente depreciación de la moneda local sigue creando mucha tensión en las empresas, ya que los empleados son afectados por la inflación. SHAMARH (Sociedad Haitiana de Gestión de Recursos Humanos) se centrará este año en el fortalecimiento de la capacidad de los profesionales locales de recursos humanos en el área de la gestión de la compensación. Con esta contribución, esperamos poder ayudar a los líderes de recursos humanos a contribuir de manera más efectiva a la estrategia empresarial de sus respectivas organizaciones y, al mismo tiempo, tener un impacto positivo en la economía del país.

Nicaragua



KARLA PARRALES

Presidenta AERHNIC

de mejores salarios o una buena gestión de talento también se va países de Centroamérica. También el fenómeno se relaciona con los millenials quienes están buscando mejores condiciones y balance entre las responsabilidades y sus estilos de vida.

En una encuesta del FUNIDES sobre la confianza de empresarios en el 2016, menciona que el 46% de los empresarios considera la disponibilidad de mano de obra calificada un factor de incidencia negativa para su actividad económica. En Nicaragua hace falta mayor inversión en la mejora de la calificación de la fuerza laboral, mayor tecnificación y actualización de la misma. Se demanda mayor actualización y conocimiento de tecnología de la información, dominio de un segundo idioma y facilidad para la comunicación y movilidad.

Se observa que hay migración de fuerza laboral no calificada, generalmente a Costa Rica, Estados Unidos, España y otros países vecinos; también hay ingreso de talento humano de otros países, generalmente vinculado a ejecutivos de transnacionales asentadas en nuestro país. Este es una fuerza laboral calificada que llega a la empresa a incorporar nueva visión, cultura de trabajo y nuevas formas de hacer las cosas.

Dentro de las estrategias de las empresas desarrollan para atraer y retener talento está el contar con beneficios adicionales al salario, tales como seguro de vida, acceso a créditos, apoyo a estudios o formación, programas de desarrollo de carrera, bonificaciones adicionales, ambiente laboral seguro, etc. Es importante para las empresas contar con redes en las cuales puedan tener soporte para compartir tanto aspectos técnicos de su actividad como buenas prácticas en la gestión del talento humano.

Sin duda es un tema que en Nicaragua los profesionales del talento humano debemos profundizar más para aportar a bajar la migración de nicaragüenses a otros países.

En Nicaragua se carece de datos que estén vinculados pero los especialistas en el tema han ligado esto a un fenómeno que está encadenado entre sí. Se trata de cómo la falta de políticas de recursos está incidiendo en que la gente se vaya del país y no encuentren la motivación suficiente. Esa falta de motivación empuja a que la gente crea que en el exterior es mejor pese a ser más difícil.

En el campo la situación es más grave porque la mano de obra por falta

Panamá

“No hay gente.” Es el comentario más común que se escucha en Recursos Humanos. De acuerdo a la Contraloría General 102,944 personas perdieron su trabajo en el 2016, aumentando la tasa de desempleo a 5.6%. Aunque el año pasado Panamá se generó más de 36,000 empleos nuevos, el desempleo se ve impactado por los más de 47,000 jóvenes recién graduados, la deficiencia en la educación superior y la carencia de experiencias laborales deseables en

el mercado. Habiendo dicho esto, el fenómeno de “no hay gente”, se genera por dos razones:

1. Las empresas quieren que las persona vengan ya con todas las especificaciones y si al candidato le falta una sola cualidad, ya no sirve.
2. Muchos candidatos no se están preocupando por prepararse bien para ser buenos en un trabajo.

Este fenómeno disminuirá cuando las empresas aprendan a contratar personas con potencial y habilidades transferibles que ellos puedan desarrollar y moldear a sus necesidades y cuando las personas empiecen a prepararse concienzudamente y a buscar trabajos que se ajusten a sus verdaderas capacidades.

Paraguay



MIRIAM CAÑETE DE GINZO

Presidenta APARH



Unos años atrás la falta de empleo en Paraguay era el principal motivo para la migración masiva de compatriotas al extranjero, en busca de fuente de trabajo. Gran parte de la población ha migrado a España como a la Argentina. La crisis económica ha contribuido a que la gente, en especial la de escasos recursos, hayan optado por buscar nuevos rumbos ante tan acuciante situación.

También ha contribuido a la migración la baja preparación académica o cultural de estas personas que, en vez de



JULIO MOSQUERA



aportar conocimientos y experiencias a la sociedad que los han acogido, participan de las labores no deseadas por la población local. La percepción generada en esta población local es que los migrantes arriban al país para extraer y exportar los pingues ganancias obtenidas con el trabajo realizado. Esta situación convierte a los migrantes en ciudadanos marginados, expuestos a las expresiones xenofóbicas por parte de los pobladores locales.

El impacto en la autoestima de los migrantes es tremendo, llegando muchas veces a situaciones de depresión y anomia.

Como respuesta a los desgarradores pedidos de expatriación, algunas entidades del gobierno han procedido a desarrollar programas que promueven el regreso de compatriotas expatriados. Programas de vivienda, educación y generación de empleos.

Viendo este contexto es que la ASOCIACIÓN PARAGUAYA DE RECURSOS HUMANOS (APARH) ha decidido, a partir de esta nueva comisión directiva, involucrarse en acciones que promuevan la ayuda para los compatriotas que han migrado. En este sentido, está colaborando muy de cerca con el Ministerio del Trabajo, en la promoción y organización de las ferias de empleo, buscando la conexión entre la mano de obra disponible y las vacancias ofrecidas por las empresas locales.

Así mismo, impulsa la organización de jornadas de capacitación para emprendedores en forma totalmente gratuitas, involucrando a los socios como facilitadores o expositores en los diversos eventos. Una circunstancia interesante es que las personas que retornaron al país, regresan con más recursos laborales, ya que se desempeñaron en sociedades más organizadas y exigentes, y esa experiencia constituye un plus en su oferta laboral.

Si bien no se observa con mucha fuerza aún, se perfila la inmigración de ciudadanos Venezolanos. Personas con muy buena preparación técnica que buscan una calidad de vida que circunstancialmente no la pueden tener en su país. Esto podría convertirse en un desafío para las empresas en el sentido de tener que decidir incorporar mano de obra extranjera o la nacional.

De todas formas, nuestra Asociación asume este y otros desafíos emergentes del fenómeno de la globalización y lo comparte con sus asociados.

El futuro se plantea bien venturoso considerando el desarrollo económico previsto para estos años, tanto por los organismos de evaluación nacionales como internacionales.

Perú



NÉSTOR ASTETE A.

Presidente APERHU

Cada vez es más evidente que las fronteras físicas dejan de serlo como tales y se convierten en fronteras socio-políticas, es decir, sirven para cierto ordenamiento jurídico y por su puesto para delinear las políticas de gobierno de cada país. Sin embargo, las personas que vivimos en uno de estos países podemos transitar con mucha mayor facilidad entre ellos.

Hoy, por ejemplo, podemos viajar desde Perú a varios países latinoamericanos sin pasaporte, solo con el DNI (Documento Nacional de Identidad), eso sí solo para

hacer turismo, no para trabajar. En este contexto, las personas tenemos más facilidades de contactos, reuniones, visitas y participación en proyectos, sin tener que cambiar nuestra condición migratoria. Para trabajar, es necesario el contrato de trabajo y la visa correspondiente.

Las empresas en Perú, reciben constantemente personal extranjero para incorporarse en la nómina local, traslados internos o externos o para consultorías y por diferentes periodos de tiempo, con regímenes distintos y con objetivos específicos. Por lo tanto el antiguo concepto de cultura organizacional se ha transformado en una cultura de trabajo en equipo en el área o proyecto asignado. La interacción de las personas se vuelve puntual, racional y objetiva, usualmente es más difícil hacer amigos en nuestras empresas de hoy.

Desde las áreas de Gestión Humana, tenemos la responsabilidad estratégica de brindar las herramientas más simples y más potentes de identificación de los Talentos, y estas herramientas sean gestionadas directamente por los jefes directos, con facilidad y seguridad del resultado. Antes se pensaba que el personal talentoso es el 10-20% del total, hoy podemos asegurar que el personal que queremos retener es mínimo 40-60 %, lo cual nos obliga a conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, en función del puesto que hoy ocupa y el potencial crecimiento que logre. Es decir, persona-puesto son una "unidad" a gestionar, si los separamos será solo para modificar esa "unidad" en busca de mejorar los resultados logrados hasta hoy.

Hoy, estas unidades mencionadas, se completan con personas de diversas sociedades, países, idiomas, culturas, etc. Y como Gestión Humana, buscamos la "unidad" perfecta, la persona más adecuada para el puesto. Y que es...más adecuada? La persona que obtiene los resultados por encima de lo esperado, que se integra

al trabajo en su equipo, aporta, colabora y comparte. Está comprometido. Y si es necesario defiende y lucha por los objetivos del equipo, así sean distintos a los suyos. La migración de personas es permanente, entran y salen. La unidad persona-puesto sigue siendo nuestro objetivo. Son críticos, los procesos de selección, inducción, definición metas, evaluación desempeño y reconocimiento. La rotación afecta esta unidad, por ello, la cultura de gestión por equipos de trabajo es la que facilitará y acelerará el logro de las metas.

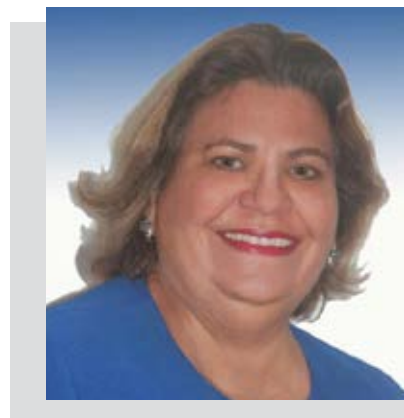
Las organizaciones son un conjunto de equipos los cuales a su vez están conformados por “unidades” persona-puesto, cuidar que estas unidades estén lo más alineadas es tarea de cada jefe y de Gestión Humana establecer las políticas y herramientas mas adecuadas a las cultura de la organización.

Rep. Dominicana

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su informe “Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo” del pasado año, señala que la mayor proporción de jóvenes a emigrar, se registró en África subsahariana y en Latinoamérica y el Caribe; señala también que esta ultima será la región del mundo con el mayor incremento de la tasa de desempleo juvenil.



Presidente
ADOARH



AMARILIS GARCÍA R.

La República Dominicana en la región

es uno de los expulsores importantes de personas, de acuerdo al Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), alrededor de un 10% de los emigrantes, explica la fuga de cerebros.

Es una situación paradójica, si bien el país en las últimas décadas representa la economía de mayor crecimiento de Latinoamérica, y de acuerdo a la CEPAL, seguirá registrándolo, exhibe la mayor desigualdad de la región, y su gente no ha sido testigo de importantes mejoras en su bienestar. La OIT sostiene que tanto el descontento con la situación social como la falta de oportunidades de empleo decente, influyen en la decisión de las personas de migrar para conseguir oportunidades que su país no le ofrece.

Frente a este éxodo, en el país no se observan logros significativos que obedezcan a un plan integral para erradicar el fenómeno. Como tampoco se logra la corresponsabilidad en la solución, en donde se requiere de una combinación de políticas que incluya medidas macroeconómicas, políticas meso y microeconómicas orientadas a mejorar las oportunidades y condiciones de trabajo y de vida, en donde indiscutiblemente el peso mayor de responsabilidad le corresponde al Estado propiciarlas.

El país dispone de políticas migratorias y marcos legales encaminados a regular la emisión y recepción de talentos. Una de ellas establece que el ochenta por ciento (80%), por lo menos, del número total de trabajadores de una empresa debe estar integrado por dominicanos, medida que no se cumple en algunas de las actividades económicas, tal es el caso del área de la construcción, que si bien en su mayoría son empleados no calificados, coexisten calificados.

No posee normativa que evite el desperdicio de talentos, -los países de origen pierden recursos humanos y los receptores no logran aprovecharlos. Tampoco existen normativas que regulen las agencias reclutadoras privadas (Head Hunter) al servicio de los países con altos niveles de desarrollo, que son reconocidos como grandes drenadores de talentos.

Las empresas ante el fenómeno, adoptan medidas que más que una respuesta integral, obedecen a acciones aisladas y circunstanciales, generando más dificultades que soluciones. Para captar y retener aplican plan de carrera, de compensación, beneficios e incentivos, con énfasis en áreas en donde es más marcada la situación, generando descontentos en otras áreas dentro de la empresa.

Frente a las nuevas generaciones, grupo de mayor éxodo, tener un empleo en el país no llena sus expectativas, las empresas no logran articular estrategias exitosas de retención.

Es evidente que el principal reto en nuestro país frente a la fuga de talentos, es garantizar mejores oportunidades, condiciones de desarrollo económico y social, que no solamente permitan la mayor captación y retención interna de talentos, sino que también incentiven a aquellas personas que ya han emigrado regresar y minimizar el desperdicio de talentos.

Uruguay



SEBASTIÁN TORTEROLO

Presidente ADPUGH



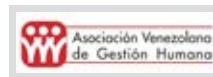
Uruguay ha sido históricamente un país de migrantes. Hemos sido receptores de inmigración, sobretodo europea, hasta mediados del siglo pasado. Y a partir de allí, por temas económicos y políticos, tuvimos una importante emigración hacia Europa, Canadá, Australia y Argentina. El último empuje, con destino hacia España y USA, se dio en los primeros años de este siglo y afectó al mercado laboral en los años subsiguientes, sobre todo en oficios relacionados con la industria y la construcción donde el crecimiento posterior a la crisis de 2002 se encontró muchas veces afectado por la falta de algunas habilidades.

De 2005 en adelante la salida de personas se enlenteció mucho y a en los últimos años volvimos a ser un país receptor de migrantes, sobre todo de República Dominicana, Perú y Venezuela. En el caso de estos últimos, son por lo general jóvenes profesionales y su llegada ha impactado moderadamente en nuestro mercado laboral. Tienen en general buen nivel de formación y a pesar de encontrarse con dificultades de inserción al principio, que los llevan a tomar empleos de menor cualificación, lentamente van luego integrándose al mercado laboral.

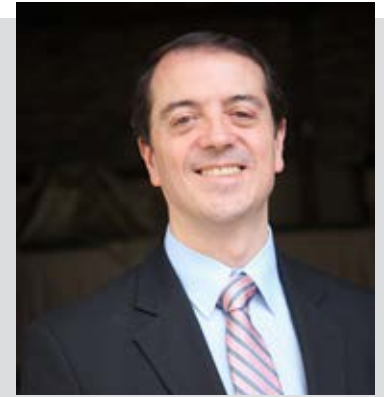
En el caso de las personas llegadas de República Dominicana se da el problema de que si bien encuentran trabajo, por lo general poco en posiciones de baja calificación, los salarios son bajos y es prácticamente imposible para ellos generar un ahorro que les permita el regreso a su país. Esto ha generado algunas situaciones complejas en los últimos tiempos.

Venezuela

De acuerdo con el sociólogo Iván de la Vega, de la Universidad Central de Venezuela, quien investiga la importancia del capital intelectual en el desarrollo de los países, un total de 1,6 millones de venezolanos han emigrado del país tras los despidos en la industria petrolera y el progresivo deterioro de las condiciones económicas, sociales y políticas. De este número, un 51% son profesionales con maestrías, posgrados y especializaciones.



Tesorero
AVGH



PASQUALE CARUZO

Si bien el deterioro de la economía del país ha producido cierre de muchas empresas, las que sobreviven vienen teniendo problemas cada vez mayores para recuperar el talento profesional que pierden, sobre todo en ciertas áreas como la tecnológica, financiera, mercadeo, incluso en gestión humana.

Al principio de este fenómeno, los profesionales de gestión humana desarrollaron estrategias para abordar el egreso de personal en sus empresas de la manera tradicional: monitorear el mercado salarial para ofrecer una compensación ventajosa, otorgar promociones aceleradas para personal con potencial, etc. Sin embargo, estos elementos de retención ya no tienen la efectividad acostumbrada en la dinámica actual.

Muchas organizaciones ya han asimilado el hecho de que deben realizar fuertes apuestas a la formación y desarrollo constante y consistente de sus colaboradores, no sólo en el caso de aquellos que son identificados como sucesores inmediatos en posiciones supervisorias y gerenciales, sino también en aquellos que están dos o tres niveles por debajo de dichas posiciones, que por cierto son los que más emigran. Igualmente, son objeto de atención aquellos casos de posiciones clave en cualquier nivel, por estar asociados a competencias medulares del negocio que atienden.

El reto para los profesionales de gestión humana es lograr desarrollar y mantener esas estrategias pese a las dificultades, sensibilizando a la alta gerencia de su necesidad en el corto y mediano plazo, para bien de sus organizaciones en el presente y estar en capacidad de aprovechar las oportunidades que con seguridad se abrirán en nuestro país en el futuro.

DIRECTORIO DE ASOCIACIONES

MIEMBROS FIDAGH

		Presidente: José Manuel Aggio www.adrha.org.ar/
		Presidente: Carina Rivero www.asobogh.com/
		Presidente: Elaine Saad www.abrhbrasil.org.br/cms/
		Presidente: Carlos Elbo
		Presidente: Iván Arenas www.acripnacional.org/
		Presidente: Randall Gonzalez www.acgrh.net/
		Presidente: Amarilis García www.adoarh.org/
		Presidente: Yaroslav Vlasak www.adghe.com/
		Presidente: Eloisa Diéguez de Fonseca www.agh.gt/
		Presidente: Marie-Lyne J. Thomas www.aerhnic.org/
		Presidente: Karla Parrales www.aerhnic.org/
		Presidente: David Cabrera www.anrehpanama.org/
		Presidente: Miriam Cañete de Ginzo www.aparh.com/
		Presidente: Néstor Astete www.aperhu.pe/
		Presidente: Daniel Paredes www.adpugh.org.uy/
		Presidente: Judith Gonzalez www.avgh.org.ve/

CONGRESOS DE LAS ANMs

2017

CRONOGRAMA

	PAÍSES	FECHAS	CONTACTO
	BOLIVIA	13 y 14 de Julio	http://www.asobogh.com/
	BRASIL	15,16 y 17 de Agosto Sao Paulo	http://www.abrhbrasil.org.br/cms/congressista@conarh.com.br/ Tel: 55 - 11 3138 -3420
	COLOMBIA	14 y 15 de Septiembre	http://www.acripnacional.org/
	COSTA RICA	21 y 22 de Noviembre	https://www.linkedin.com/company/asociaci%C3%B3n-costarricense-de-gestores-de-recursos-humanos
	ECUADOR	21 y 22 de Septiembre	http://www.adghe.com/
	GUATEMALA	1 y 2 de Agosto	http://www.agh.gt/
	NICARAGUA	1 y 2 de Junio	http://www.aerhnic.org/
	PANAMÁ	18 y 19 de Agosto	http://www.anrehpanama.org/
	PERÚ	22 de Junio	http://aperhu.pe/
	REP. DOMINICANA	31 de Mayo 1 y 2 de Junio	http://adoarh.org/
	URUGUAY	CIGEH 11, 12 y 13 de Octubre	http://www.adpugh.org.uy/

Reflexión

El mundo de hoy es el producto de las migraciones. Miles y miles de hombres y mujeres, durante cientos de años, se han movilitado de un lugar a otro de todos los continentes, con el objetivo de garantizar sustento, poner en práctica sus conocimientos, adquirir nuevas capacidades, encontrarse con familiares y amigos, explorar nuevos territorios, encontrar y explotar riquezas, hacer la guerra, asumir disposiciones religiosas, promover la solidaridad, huir de la opresión y el hambre, alcanzar sueños y muchas otras justificaciones.

Si la vida en la tierra es mejor o peor que antes, las migraciones, esos desplazamientos de las poblaciones o individuos desde su lugar de origen a otros territorios, tiene mucha influencia en esa realidad. El hombre va y viene en busca de factores de satisfacción o empujado por su propia mentalidad.

La solidaridad con los migrantes nunca se ha detenido, a pesar de que muchas naciones, gobiernos o regiones, han pretendido poner alambradas, construir muros o desplegar ejércitos represivos, las personas siempre encuentran formas para trasladarse. Mientras más aumentan las necesidades de los seres humanos por sobrevivir, más disposición tienen para desplazarse a lugares donde un trabajo, un propósito, una cobija y educación para los hijos sean más factibles.

El liderazgo de la Gestión Humana como disciplina para la actualización, la transformación y el desarrollo de las organizaciones, se está enfrentado al mayor reto desde su surgimiento: el empuje de la diversidad con su peso específico en la cultura y el clima laboral, así como todas las situaciones de gerencia que ello implica. Cada vez son más variables los rostros de los candidatos que el proceso de reclutamiento nos hace conseguir. Todas las nacionalidades se conjugan, ya no sólo para posiciones de alto nivel o especializaciones; también para posiciones técnicas y de obreros. Sobre todo en Latinoamérica, las personas llegan y te dicen yo tengo estas capacidades; pero realmente lo que necesito es trabajar y no tengo problema en hacer el trabajo que usted me asigne... Esto mezclado con los bajos niveles educativos de muchos de nuestros países, donde conseguir un candidato calificado para posiciones de mecánica industrial, por ejemplo, es una odisea. Debemos formarlos con todas las situaciones de tiempo y costo que ello implica.

¿Están los departamentos de gestión humana preparados para entender esta realidad y hacer que los demás líderes de su organización así lo entiendan? ¿Cómo enfrentar el nacionalismo y cumplir con el principio de igualdad de oportunidades? ¿Cómo compensar las diferencias culturales y los temas de disponibilidad? Con estos procesos muchas de nuestras leyes, como por ejemplo el porcentaje de extranjeros que pueden laborar contra el porcentaje de nacionales, se están haciendo obsoletas o están siendo vencidas por la realidad de las competencias, mientras los gobiernos no muestran suficiente claridad frente a estas nuevas situaciones.

A lo interno, la gestión de personas debe fortalecerse. Parafraseando a D. Ulrich, el rol de adalid de los colaboradores debe adquirir su mayor funcionalidad y calidad. Ya no sólo es necesario conectarse con los objetivos estratégicos del negocio establecido por la alta gerencia. Ahora también se requiere que el departamento de Gestión Humana sea futurólogo, guía y muy apreciado por todos los que forman la organización. Por los CEO y los ejecutivos de línea; pero mucho más por los supervisores medios y su personal de apoyo, de manera que se fortalezca su capacidad para ejercer influencia, asegurando la buena asimilación y participación en los cambios continuos que se van presentando, incluyendo el ingreso de colaboradores de otras razas, otras nacionalidades, otros idiomas, otros colores, otras formas de trabajar, hacer y decir.



Eladio Uribe

Presidente del
Consejo Consultivo



XXV
CONGRESO
INTERAMERICANO
DE GESTIÓN
HUMANA
CIGEH2017
MONTEVIDEO

TRABAJO + HUMANO

SPEAKER CENTRAL

NANDO

PARRADO

CONFERENCIA DE CIERRE

VIERNES 13

17.00 HS

Ballroom Radisson Victoria Plaza Hotel



Federación
Interamericana de
Asociaciones de Gestión
Humana

www.cigeh2017.com