

# TALENTUM LATAM



Federación Interamericana de  
Asociaciones de Gestión Humana

## LÍDERES de la gestión humana en épocas disruptivas





**Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana**

## Su MARCA en todo el continente americano

### Acerca de FIDAGH

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

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

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

### ¿Por qué pautar en nuestros medios?



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



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



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



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

### Contáctenos

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



### Nuestros medios:



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



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



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

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

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

Gerente Editorial:  
Emilse Plata  
Directora Ejecutiva AVGH

Comité Editorial:  
Eladio Uribe,  
Yleana Corredor, Mónica García Espinel,  
Lisellotte Ortega, Aida Josefina Troncoso,  
Emilse B. Plata

Revisión:  
Yleana Corredor, Eladio Uribe, Lisellotte Ortega,  
Aida Josefina Troncoso

Colaboradores:  
Liliana González, Luis Pulgar, Francisco Loaiza  
Batista, Mayka McCalla, Patricia Dos Santos, José  
Antonio Gatica Díaz, Sandra Mesa Cotte, Luigi  
Valdes Buratti, Leyla Nascimento,  
Jorge Jáuregui M.

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

Distribución:  
FIDAGH Federación Interamericana de  
Asociaciones de Gestión Humana

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

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

Afiliada a:



# Sumario

06	Editorial Iván Arenas
07	Directorio Ejecutivo de FIDAGH 2017-2019
08	La transformación digital comienza por la transformación de las personas Liliana González
10	<b>Venezuela</b> Liderazgo en época disruptiva Luis Pulgar
22	<b>Panamá</b> Caso práctico de Liderazgo Disruptivo-Experiencia de la Autoridad del Canal de Panamá Francisco Loaiza
26	<b>Panamá</b> Los Líderes de Gestión Humana en época disruptiva Mayka MacCalla
32	<b>Paraguay</b> El modelo de la mosca negra Patricia Dos Santos
36	<b>Chile</b> Transformación digital y el avance en la gestión de personas José A. Gatica Díaz

<b>Rep. Dominicana</b> Líderes de Gestión Humana en épocas de disrupción Sandre Mesa Gitte	40
<b>Mexico</b> Un nuevo liderazgo para un mundo turbulento Luigi Valdes	44
Respuestas de las ANMS	50
Entrevista a líderes de gestión humana	62
Noticias FIDAGH	65
Reflexión	76
Cronograma de Congresos ANMS	77

# Editorial

Cada vez se hace más complejo lograr una definición concreta de lo que es un líder organizacional. No sólo porque las mismas empresas han cambiado los esquemas, sino que la coyuntura del mundo y su acelerada evolución nos obliga a cuestionarnos, una y otra vez: ¿cuáles son las competencias que debe tener el líder de hoy?

En materia de gestión humana la historia no es diferente. Los líderes de las áreas de RR.HH deben hoy poseer una gran variedad de conocimientos y competencias que den respuesta a las necesidades de las estructuras organizacionales del mundo actual. En esta edición, buscamos acercarnos hacia el ideal del líder de gestión humana con aportes supremamente valiosos y especializados de expertos en RR.HH y en temas de liderazgo disruptivo.

Entre los muchos aportes que usted, amable lector, podrá encontrar en los artículos que tendrá a su disposición, se destacan varios temas que pueden ser la punta de lanza para lograr un liderazgo efectivo y acorde a las necesidades del mundo organizacional moderno.

Uno de los principales es la transformación digital y tecnológica, que ya es una realidad, y cuyo rechazo al cambio se convierte en un factor de riesgo para el clima organizacional de cualquier empresa.

Aquí, los líderes de gestión humana deben encabezar estos procesos de transformación, empezando por ellos mismos, dando el ejemplo dentro de sus áreas y llevando a la organización hacia un cambio oportuno y poco traumático.

También está la diversidad. Un líder de gestión humana debe abanderar las políticas de diversidad dentro de su organización, promoviéndolas, motivándolas y encaminando los procesos internos hacia la inclusión absoluta.

Otra competencia para los líderes de hoy será, sin duda alguna, las acciones emprendidas en torno a las coyunturas políticas y sociales de los Estados. Por poner apenas un ejemplo, gestión humana debe ser partícipe de los cambios que se dan en el mercado laboral debido a temas como la situación migratoria forzada, o los temas de paz y sostenibilidad.

Por último, y no menos importante, los líderes de Gestión Humana deben estar alineados y comprometidos con los objetivos del negocio, estar al tanto y ser partícipe de las decisiones que tome la empresa, y convertirse en un aliado estratégico para el crecimiento organizacional.



Iván Arenas

Presidente  
FIDAGH  
Federación Interamericana de  
Asociaciones de Gestión Humana

## DIRECTORIO EJECUTIVO DE FIDAGH 2017-2019

 	Presidente: Iván Arenas
 	1er vicepresidente: Aida Josefina Troncoso
 	Vicepresidente Área Andina: Yleana Corredor
 	Vicepresidente Área Sur: Liliana González
 	Vicepresidente Area Centro Caribe: Lisellotte Ortega
 	Past President: Leyla Nascimento
 	Presidente Consejo Consultivo: Fernando Ariceta
 	Secretario Tesorero: Cassio Mattos
 	Secretaria Ejecutiva Permanente: Monica García Espinel
 	Director de Producto y Tecnología: David Cabrera
 	Director de Relaciones Laborales: Randall González
 	Director de Investigaciones: Nestor Astete

# LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMIENZA POR LA TRANSFORMACIÓN DE LAS PERSONAS



**Autor: Lic. Liliana González**

Vicepresidenta Área Sur FIDAGH

## “Digital Talent”

Se refiere a la transformación digital al área de Recursos Humanos. En esta era de transformaciones digitales para el área de Recursos Humanos. Al tratar con personas es de vital importancia saber cuáles son las nuevas herramientas y las nuevas formas de trabajo y qué están a nuestro alcance con solo un “touch”.

La transformación digital está afectando profundamente en la manera de hacer las cosas dentro de las empresas.

Solo 2 o 3 años atrás entendimos que debíamos iniciar el proceso de renovación de equipos y sistemas que nos permitirían a las organizaciones que nos beneficiáramos de las nuevas tecnología. Pero, hoy en día y con una rapidez que asusta, comprendimos que esta transformación lleva consigo una gran cuota de transformación cultura. Es, en este contexto, que hoy la gestión de personas y el área de recursos humanos cumplen un rol muy destacado en la transformación digital de las organizaciones.

Internet llegó para quedarse. Los nuevos actores generacionales lo han llevado a un desarrollo insospechado, incorporando a sus vidas la interacción virtual y marcar tendencias en el mercado que marcan las pautas de la socioeconomía global. La rapidez de los cambios en el mundo actual, provoca una completa incertidumbre de las motivaciones, demandas, comportamientos, expectativas, pensamientos, hábitos e inquietudes que tendrán los jóvenes en el mercado laboral próximo. El futuro laboral estará definido por esta nueva generación, denominada la generación z o nativos digitales”, por ello es relevante definir si sus motivaciones y

sus características innatas, marcarán un cambio que se diferencia de la manera de trabajar que predomina hace años y generaciones.

Los Z, nueva generación que está ingresando al mercado laboral, están dispuestos a comprometerse pero a cambio quieren reconocimiento de sus avances educativos. Un ejemplo tangible de esto último es que ha dado un aumento de la cantidad de alumnos jóvenes en las clases de Maestrías. Mantienen sus valores tradicionales y valoran la trayectoria y estabilidad laboral. Muestran marcadas preferencias por marcas fuerte y grandes compañías. Algunas características que tienen en común es que son autodidactas, creativos y sobreexposados a la información. La tecnología es su día a día, son abiertos y habilidosos con ella, pero al mismo tiempo comprenden la importancia y el valor del toque humano en un mundo que tenderá a dedicarse a la robótica y a la inteligencia artificial. Dan la bienvenida a Inteligencia Artificial y a otras tecnologías que consideran mejorarán su experiencia de trabajo.

### Y las empresas...¿qué buscan?

Esta es la gran oportunidad de aprovechar los valores de los Z tejiendo un puente de conversaciones generativas de puntos en común y lo que los nuevos talentos están solicitando. Debemos modernizar o acompañar las políticas de gestión de personas a las nuevas demandas, crear un ambiente en donde sea fácil participar en proyectos conjuntamente; un modelo de que rompa las barreras organizacionales que permita a los nuevos trabajadores aprender de múltiples áreas de la empresa. Otro reto no menos importante es identificar

cuáles son las palancas internas de la empresa para trabajar en métodos ágiles, colaborativos, resolutivos, otorgándoles autoridad, autonomía y entender el comportamiento del cliente actual que desea respuesta inmediata a través de las redes, chequea todo “on line” antes de comprar y tiene casi toda la información a mano. En cuanto a la agenda, debe ser una agenda única, con ciclos cortos de planificación (3 a 6 meses) y monitoreo o seguimiento constante.

En los próximos 5 o 7 años habrán cargos o posiciones que hoy en día no existen. Se valorará las capacidades de interacción con datos, con imágenes y por sobretodo con las personas. Precisaremos personas que tengan las habilidades analizar datos y que lo sepan interpretar para tomar buenas decisiones. Algunos términos que escuchamos como “big data”, “businessIntelligent” ya están siendo utilizados en nuestra región y sin ninguna duda, contribuyen grandemente a la gestión de las empresas y también a la gestión de recursos humanos.

Una de las aristas a considerar es preparar a las personas, ya que los cambios o innovaciones tecnológicas afectará a todo el equipo. Algunos aspectos a considerar en la estrategia de gestión de personas que permitirá ejecutar los proyectos o actividades son: diseño organizacional, la gestión (HR Analytics, Big data, etc.), desarrollo (capacitación, entrenamiento) y alinearlos a la estrategia (liderazgo).

Pero no debemos olvidar que el cambio principal en las empresas no debe ser solo lo tecnológico, sino de personas y la cultura.



# Liderazgo en Épocas Disruptivas

A lo largo del tiempo surgen en el mundo términos y conceptos afortunados que se vuelven populares en el léxico de la gente en medios académicos o empresariales. Hace años un amigo me decía que se podía jugar bingo en las reuniones de las grandes corporaciones con un tablero en el que figurara la lista de esos términos, con la seguridad de que en cualquier junta o reunión de alto nivel terminarían todas por ser mencionados en algún momento. Uno de estos conceptos es el de “organización disruptiva”.

Pronto se cumplirá el primer cuarto de siglo desde que Clayton Christensen introdujo la idea en su libro *The Innovator's Solution*. Desde entonces la

teoría de la disrupción, sin duda útil y poderosa herramienta para entender muchos de los fenómenos del mundo actual, se utiliza en interpretación libre para casi cualquier propósito, lo que excede la intención original del autor que establece que solamente un subconjunto relativamente pequeño de las innovaciones transformadoras o innovadoras también son innovaciones disruptivas. Sin embargo podemos aceptar que al hacerse cada vez más frecuente y evidente la disrupción real en las organizaciones e incluso en las naciones, podemos decir que de cierta manera nos encontramos viviendo en una “época disruptiva”.



**Autor: Luis E. Pulgar Finol**

Consultor y asesor estratégico.  
Autor del libro “Verdadero Business Partner”  
info@luispulgar.com

En nuestros trabajos ocurre muchas veces que no hemos terminado de implantar una nueva tecnología o no nos hemos acostumbrado a ella, cuando aparecen no una sino varias nuevas tendencias tecnológicas en los campos de acción en los que nos considerábamos expertos, dejando nuestros conocimientos obsoletos si no nos apuramos en mantenerlos actualizados. Todos nuestros grupos de interés cambian de gustos y exigencias a una velocidad vertiginosa y nos ponen una enorme presión para obtener lo que desean, bien sea nuevos productos, mejores servicios, cambio de prioridades en nuestra atención o crecimiento acelerado en el resultado de sus inversiones.

Ya es un lugar común recordar como más del 90 por ciento de las empresas no financieras que eran ganadoras de la década de los 80 (usando como referencia la lista S&P 500) ya no son cuando estamos terminando la segunda década del siglo XXI y han salido de esa lista. Numerosas organizaciones pasan cada vez con más frecuencia por procesos de rediseño, con poco éxito en su implantación integral en la gran mayoría de los casos(1)

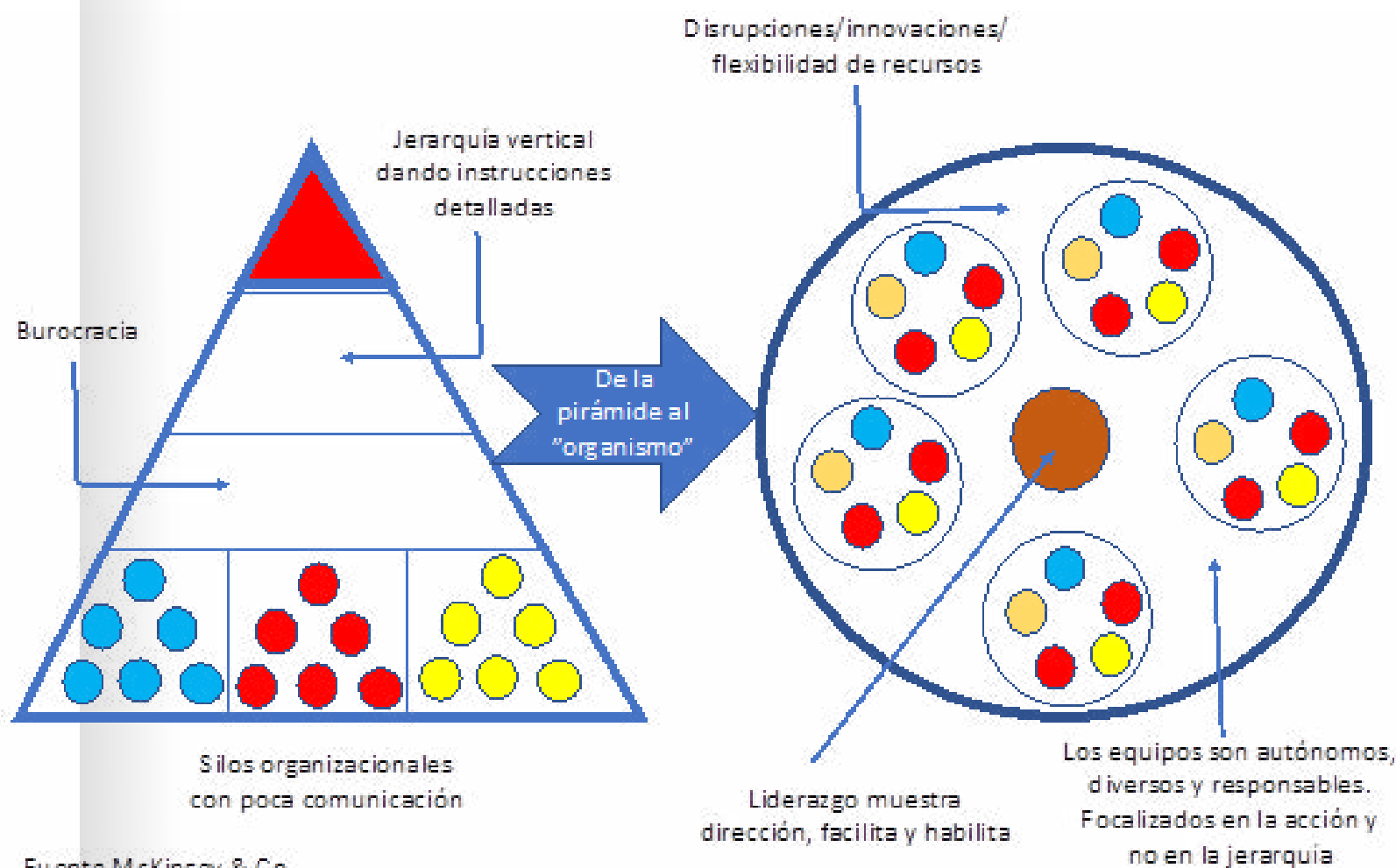
Según el pensamiento organizacional de más avanzada, las empresas verdaderamente exitosas tienden cada vez con mayor frecuencia a comportarse como organismos vivos de rápida adaptación a los cambios, en lugar de ser la “maquinaria bien aceiteada” que aseguraba el éxito en el pasado. Agilidad es la palabra clave. Por esa razón, las personas que están en capacidad de dotar a los procesos y las empresas de esa condición de agilidad son los líderes

que se requieren en estos tiempos. El acceso normal y permanente a enormes cantidades de información, estructurada o no, necesaria o no, por parte de prácticamente todas las personas, democratiza de una forma hasta ahora desconocida la posibilidad de visualizar situaciones, adquirir conocimientos y generar ideas. Un obrero de cualquier país de Latinoamérica o África con un teléfono inteligente conectado a internet en el bolsillo tiene acceso potencial a más información que la que tenían los grandes estadistas de los países desarrollados hace menos de treinta años. Esta condición facilita que afloren los liderazgos en todas partes y que, si nos manejamos como líderes inteligentes, entendamos que nuestra tarea ahora es liderar con otros líderes y no a otras personas que no lo son.(2)

En las antiguas organizaciones se trabajaba estrictamente según las relaciones establecidas en los organigramas, en las cuales jefe o subordinado se convertían en los puntos focales. Las personas de formación similar estaban agrupadas según su actividad y no eran muy frecuentes los equipos multidisciplinarios. En muchas ocasiones esto podía restarnos eficiencia o efectividad. En las nuevas organizaciones integradas por potenciales líderes de múltiples procedencias y diversas formaciones, con los que tenemos que trabajar, las relaciones establecidas en los organigramas se hacen más y más irrelevantes para el trabajo del día a día. Lo importante es la interacción permanente y trabajar juntos para alcanzar nuestros objetivos comunes de la manera más productiva posible.

Las relaciones jerárquicas formales evolucionan hacia un rol más parecido a un "organismo" (Figura 1), enfocado en facilitar el desarrollo del talento, la mentoría, la retroalimentación con valor agregado sobre el desempeño y, de

manera muy importante, en el despliegue eficaz de la estrategia, debido a que los distintos tipos de disrupciones e innovaciones que constantemente se presentan requieren diferentes enfoques estratégicos.(3)



Fuente McKinsey & Co.  
Adapt. @LuisPulgarFinol

Figura 1 – De la organización piramidal a la organización "organismo"

He conocido a lo largo del tiempo muchas definiciones de lo que es un líder y de "liderazgo". Quisiera en esta oportunidad compartir una de las presentadas en el symposium de la escuela de negocios de Harvard en el año 2008 llamado "Leadership: Advancing an Intellectual Discipline," citada en un reciente artículo, que caracteriza al líder como la persona "capaz de cumplir funciones vitales que ayudan a satisfacer las necesidades de significado, orden social, identidad de grupo y logro de objetivos de sus seguidores". En otras palabras: al visualizar claramente el futuro, el verdadero líder consigue que las demás personas le sigan mediante la creación de condiciones que satisfacen una serie de necesidades existenciales para ellos en lo que se refiere a sus trabajos y posiblemente de sus vidas.

Con este marco de referencia podemos continuar diciendo que los líderes que crean organizaciones ágiles y pueden

visualizar oportunidades de generar valor en las épocas disruptivas, deben tener la capacidad de retar el statu que cuando sea necesario para generar nuevos cursos de acción exitosos, y fundamentalmente deben saber como identificar los roles claves en su organización y los diferentes talentos que se requieren para ejercerlos, para conseguirlos rápidamente y ubicar a cada uno en el rol en que puedan maximizar su contribución. Si no están dentro de su organización, debe ser capaz de localizar y captar los talentos que se requieran donde estén. Es muy importante entender además que a un talento bien ubicado lo más productivo es dejarlo trabajar y cumplir su rol, facilitarle las cosas y darle los recursos que le hagan falta para que pueda dar lo mejor de si. No hay nada que destruya más valor que un líder formal que no comprende esto y se dedica a "jefear" a los talentos de su equipo.





Para funcionar productivamente en tiempos disruptivos, la organización debe convertirse en una gran red de interacciones y relaciones que el líder tiene que conocer perfectamente para poderse mover eficazmente dentro del contexto en el que está trabajando.

Cuando las relaciones o interacciones no existan o sean débiles, es tarea básica del líder dedicarse proactivamente a construirlas y fortalecerlas y él mismo convertirse en un elemento relacional que construya puentes para facilitar el trabajar todos juntos para lograr los objetivos. En estos tiempos es necesario integrar de forma armónica personas con diferentes procedencias, competencias, experiencias y puntos de vista, y ayudar a que puedan complementarse.

Debe fomentarse la comunicación multidireccional y transparente que ayude a un mejor manejo de la indispensable colaboración, cada día más compleja, con los clientes, los colegas y demás grupos de interés.

Para este líder jamás pueden ser obstáculos las “fronteras” entre las estructuras organizacionales y mas bien es fundamental tomar en cuenta y aprovechar las diferentes formas en las que la gente interactúa. Es

prioritario clarificar y nivelar siempre y para todos las expectativas y los roles de cada uno los actores del equipo. Para que esto pueda ocurrir es indispensable estimular la iniciativa de expresar abiertamente las ideas, especialmente aquellas que propicien mejorar la manera de trabajar juntos.

Para lograr todo lo anterior es necesario caracterizar los comportamientos deseados y hacer explícita esa caracterización para, a partir de ella, construir la visión de cómo tiene que ser el equipo para funcionar de manera óptima. Al desplegar esta visión será mucho más sencillo para todos los miembros del equipo ajustar sus comportamientos tomando como referencia el modelo compartido.

El clásico concepto de la organización que aprende, presentado por Peter Senge en 1990(4) está más vigente que nunca en épocas de disrupción, sólo que los aprendizajes tienen ahora que ser mucho más rápidos para poder lograr la ventaja competitiva que confiere el contar con mayor creatividad y capacidad de innovar en las personas que colaboran en nuestros equipos. Los ciclos de planificación deben acelerarse y la reasignación de recursos tiene que hacerse cada vez más frecuentemente.

Por otra parte el trabajo tiende a hacerse mediante el concurso de equipos multidisciplinares de individuos que son “reclutados” dentro de la organización para concentrarse en una tarea a tiempo completo, con base en sus competencias y en la prioridad de la necesidad a atacar. Esta forma de trabajar incrementa la efectividad y la eficiencia, soluciona los temas prioritarios y favorece el desarrollo de los miembros de los equipos, además fortalecen sus propias redes personales. Esto obliga también a que el desarrollo del talento haya que hacerlo prácticamente en tiempo real. La guerra por el talento que se ha intensificado en los últimos tiempos adquiere una nueva dimensión al enfocarse en incorporar gente que pueda cumplir tareas creativas basadas en el conocimiento. El aprender sobre la marcha se ha hecho mucho más importante que lo que siempre fue. El talento que se requiere es cada vez más diverso y por lo general quienes lo poseen también lo son en sus intereses, gustos, planes y motivaciones. Para captarlos y retenerlos los líderes deben ser capaces de generar casi instantáneamente propuestas de valor lo suficientemente atractivas y no tradicionales que tienen, entre otras cosas, que proporcionar a los individuos retos estimulantes de manera constante.

Se han hecho caracterizaciones del

comportamiento de las disrupciones más evidentes y frecuentes en la actualidad, casi siempre asociadas al tema de la embestida o arropamiento por parte de toda nuestro entorno por parte de la marea digital. Este tema lo desarrollamos recientemente en un artículo (5) del cual cito lo siguiente:

“En el mundo globalizado, desde que nos empezamos a adentrar en el siglo XXI, se hizo indispensable acostumbrarnos a vivir como ciudadanos digitales. Todos lo somos querámoslo o no. Como los ciudadanos de un país deben cumplir sus leyes y gozan de ciertos derechos, aunque no los conozcan, a nosotros nos ocurre lo mismo en lo que respecta a vivir en el actual mundo digital. La mayor parte de las personas que habitamos este planeta en esta etapa del desarrollo de la humanidad, estamos inmersos en el mundo digital cada vez más envolvente y formamos parte de él, aún en el caso de que no lo comprendamos del todo ni hagamos uso de las facilidades que nos ofrece.”

Quisiera intentar una asociación entre el comportamiento ya caracterizado de las disrupciones por Chris Bradley y Clayton O'Toole (6) y lo que debería ser el comportamiento de un verdadero líder consciente de ser un ciudadano digital, que ejerce sus derechos y cumple sus deberes como tal para navegar en las situaciones disruptivas y logra salir airoso. (Figura 2)

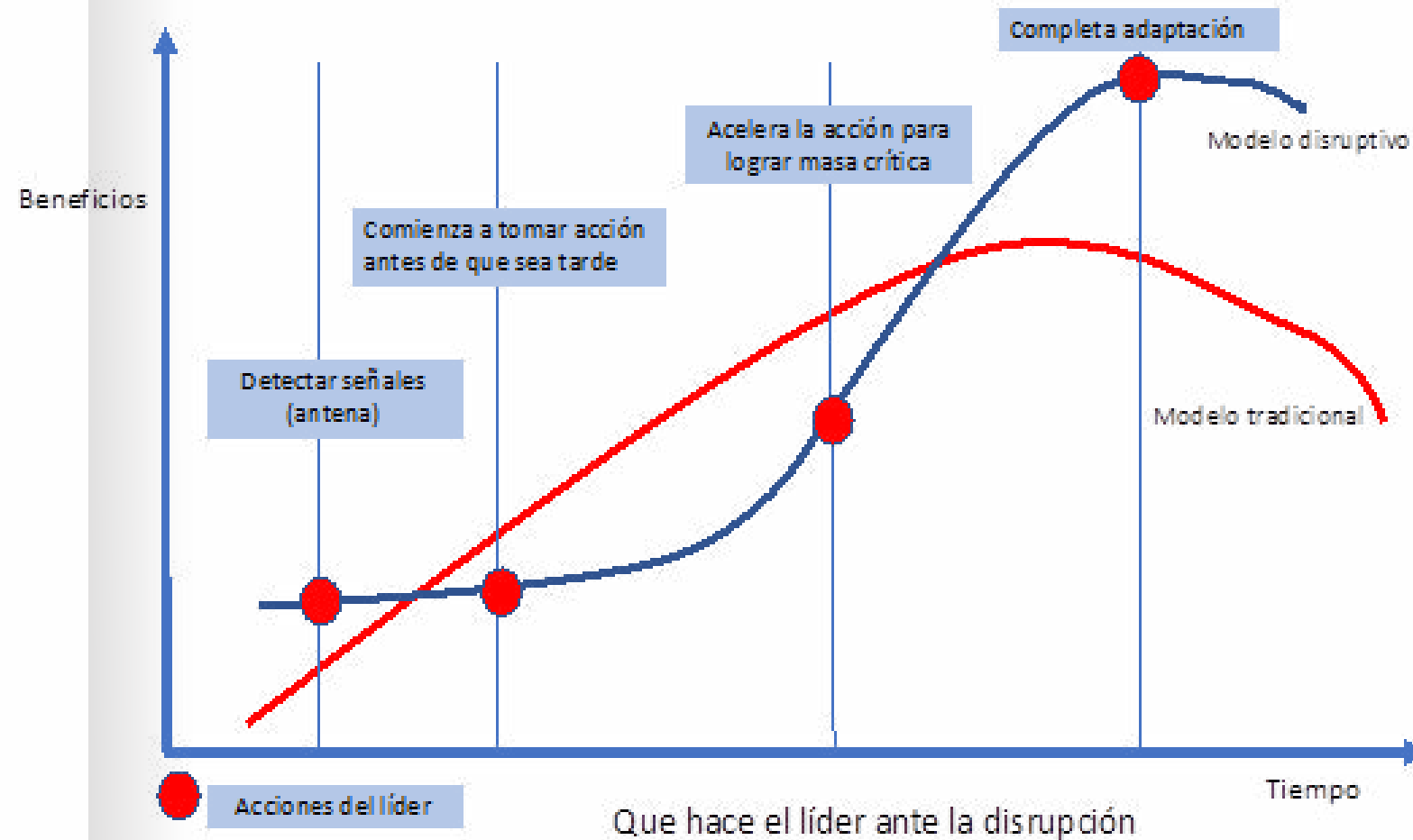


Figura 2 – Las tareas del líder ante la disrupción

El líder efectivo en épocas disruptiva está monitoreando permanentemente el entorno, utilizando la estrategia de gestión del conocimiento denominada "antena" y gracias a eso puede detectar las señales y "ruidos" en el ambiente empresarial que presagian la aparición de una innovación disruptiva. Inmediatamente toma medidas y se organiza para tomar acción, evaluando la posibilidad de montarse en la nueva ola, hace pruebas y se prepara para en el momento oportuno acelerar las acciones para asegurar alcanzar la masa crítica necesaria para implantar y consolidar el nuevo modelo y abandonar el modelo tradicional en decadencia.

Nos faltaría mencionar las competencias con las que debe contar un líder para poder escalar el reto que significa superar una situación disruptiva. Pensamos que, además de visualizar el futuro deseado y tener la pasión para crearlo junto con los suyos, dichas capacidades son las mismas de los mejores líderes de siempre: manejo ético de su comportamiento y recursos, nobleza en el trato con los demás para establecer relaciones de calidad y confianza y coraje para

tomar decisiones y para reaccionar de manera correcta y efectiva tanto ante los triunfos como ante los fracasos

Así estos líderes serán capaces de encontrar lo mejor en sí mismos y a la vez podrán inspirar, comprometer y movilizar a otros, incluso en circunstancias tan exigentes como las actuales, en las que muchísimas empresas se ven obligadas a replantearse su modelo de negocio en el corto plazo, debido a disrupciones tales como la acelerada digitalización, el internet de las cosas, la robótica, el acceso totalmente abierto a grandes cantidades de información y los avances de la biociencia, entre otras. En la actualidad, gran parte de estos rediseños organizacionales terminan en fracaso, justamente por carecer del líder adecuado y oportuno.

En una investigación realizada hace pocos años (7) para buscar las claves para localizar esos líderes necesarios, se encontró que los mismos procuran adoptar un modelo de vida que gira en torno a encontrar sus fortalezas y asegurar una efectiva conexión con las demás personas incluso en las condiciones más difíciles.

En este contexto se caracterizaron cinco capacidades claves que dominan en estos tiempos los líderes más exitosos:

- 1) Exposición de sus historias y experiencias personales como referencia, ya que son más tangibles y sirven de modelo a la gente. Por ello el líder en estos tiempos debe ser un efectivo “contador de historias”
- 2) Trabajar con un propósito más grande que si mismos, que tiene sentido para el líder como persona y por lo tanto le sirve de inspiración
- 3) Tener un enfoque positivo que le confiere la ventaja de pensar que sí se pueden lograr las cosas y de tener menos limitaciones
- 4) Conectar a las personas directamente, lo que elimina las demoras causadas por el antiguo sistema de distribuir la información solamente “en cascada”.
- 5) Reconocer y ayudar a superar la adversión al riesgo de los demás para que puedan aprovechar su verdadero potencial
- 6) Gerenciar la energía, lo cual es sumamente necesario cuando en las situaciones disruptivas es indispensable mantener el entusiasmo y el compromiso de muchas personas por períodos largos. Es mentira que el entusiasmo es inacabable; si no se crean las condiciones, tiende a agotarse.

Uno de los roles más importantes que nos corresponde a los profesionales de Recursos Humanos en las situaciones de disrupción es el de procurar que las organizaciones puedan contar con los líderes que requiera en el momento que los necesite. Los líderes son muy importantes, pero más aún lo es la capacidad de liderazgo como la característica organizacional que asegura la supervivencia en el tiempo. Una vez más, la conexión con el valor agregado a los grupos de interés es la clave.

Si examinamos y entendemos los impactos que generan las organizaciones en la cadena de valor de la sociedad y comprendemos cómo funciona la cadena de valor interna de la empresa, en la cual debemos ser un eslabón válido y apreciado como tal, estaremos en la capacidad de ayudar a sintonizar a los líderes de la organización con esos requerimientos. Para ello es indispensable tener un conocimiento de cómo la organización se inserta en la cadena de valor de la sociedad desde el arranque mismo de nuestro trabajo en cualquier empresa.(8)

Para ello hay que empezar por tener bien claro quiénes son las personas,

con nombre y apellido, que conforman los grupos de interés de la organización y cuál es la expectativa de valor que cada uno de ellos tiene respecto a la misma. Como se sabe, el valor es una percepción en la mente de quien lo recibe, por lo tanto, lo mejor será investigar la documentación existente, o mejor aún, preguntarle directamente a los mismos miembros de los grupos de interés, que esperan ellos de la empresa.

El segundo paso será averiguar cuáles son exactamente las palancas de valor que debe mover la empresa para satisfacer esas expectativas. Para ello debemos diseñar para nosotros mismos y para los miembros de nuestro equipo, un programa de inducción en el cual podamos intercambiar ideas con los líderes de la organización, preparando una serie de preguntas claves, relacionadas con el impacto de la empresa en el valor agregado, (Normalmente las empresas utilizan este mecanismo para familiarizar a los nuevos trabajadores con la empresa, sin embargo su contenido suele enfocarse en establecer los contactos personales necesarios con los miembros de la organización)

Todo verdadero “Business Partner” de Recursos Humanos tiene que entender perfectamente los detalles del negocio en el que trabaja, cómo esa organización genera sus ingresos, cómo consigue beneficios, quiénes son sus clientes y relacionados y, muy especialmente, qué estrategia se ha planteado la empresa para el futuro. Lo ideal incluso es que el “business partner” adquiera la suficiente ascendencia, mediante su valor agregado evidente, para tener un rol activo en el diseño de la estrategia del negocio y en dotar a la empresa de las necesarias capacidades organizacionales de liderazgo, que deben florecer en una cultura que evoluciona armónicamente según las exigencias del entorno aún en el ambiente disruptivo.

La comprensión de las interacciones internas de la organización formal e informal, sus jerarquías, comunidades, equipos, liderazgos efectivos, aceleradores y cuellos de botella, le permitirán al profesional de Recursos Humanos entender dicha cultura, comunicarse de manera fluida en el lenguaje de la organización y convertirse en un facilitador interno de procesos, con criterio para establecer prioridades y gestionar recursos.

Es importante visualizar quienes son los líderes naturales que puedan ser parte de las masas críticas que en el futuro tendremos que conformar

para establecer cambios, influir en las opiniones o contribuir a solucionar problemas. Debemos desde el principio saber quienes son, dónde están y en qué pueden ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos. Igualmente debemos conocer que factores pueden actuar en sentido contrario, haciendo más difícil esa labor.

La organización en tiempos disruptivos debe ser capaz de generar ideas innovadoras y rápidamente transformarlas en realidades. Por ello también es nuestra responsabilidad fundamental como profesionales de Recursos Humanos estar actualizados sobre las técnicas y mecanismos de innovación más actualizados existentes para poner en contacto a los líderes de la organización con los mismos y lograr que puedan aprender los y aplicarlos para traducir la estrategia en acción inmediata.

La mayoría de las organizaciones importantes cuentan ya con un modelo de liderazgo, lo cual está muy bien. Sin embargo no debemos contentarnos con eso sino estar pendientes de que, al igual que se actualizan tecnologías y procesos, también el modelo de liderazgo se actualice y evolucione permanentemente, especialmente en lo que se refiere a las competencias requeridas para manejar los cambios disruptivos en el entorno.



Lo ideal es mantener actualizadas las competencias permanentemente, pero no de unos pocos líderes, sino las de toda la organización. Para ello nos debemos apoyar en el efecto multiplicador del modelaje de los propios líderes, que se debe procurar hacer evidente, y en que estos le dediquen esfuerzo a enseñar y ser mentores, como parte integral de su trabajo. El líder necesita de acompañamiento para lograr estos objetivos y debe contribuir en asegurar que la vida futura de la organización cuente a su vez con el talento necesario para seguir adelante, aún con las

cada vez más frecuentes interrupciones.

Las personas que decidimos trabajar en Recursos Humanos, al igual que nuestros colegas en otros componentes organizacionales, existimos para focalizar nuestra atención en asegurar el éxito del negocio. Es muy importante estar conscientes siempre de que una parte básica y fundamental de nuestro aporte para lograrlo es el apoyar la construcción y el sostenimiento del liderazgo que será necesario para enfrentar y superar las épocas disruptivas.



## CASO PRÁCTICO de Liderazgo Disruptivo-Experiencia de la Autoridad del Canal de Panamá



Francisco Loaiza Batista

Autoridad del Canal de Panamá  
Vicepresidente de Recursos Humanos  
floaiza@pancanal.com

La apertura económica y desregulación de los mercados presentan nuevos desafíos a la competitividad de las empresas. A esta realidad se le suma la evolución de las nuevas tecnologías disruptivas que exige a los negocios decisiones rápidas para enfrentar los cambios del mercado y adaptabilidad oportuna para esas decisiones.

Frente a estas nuevas realidades que enfrentan las empresas, el liderazgo de la gestión humana en las organizaciones debe adaptarse para contribuir efectivamente en la transformación que requiera la empresa con el objetivo de mantener su competitividad.

Una responsabilidad primaria de toda organización de recursos humanos es asegurar que la empresa tenga las capacidades organizacionales que le permitan ejecutar exitosamente sus estrategias. Esas capacidades puede significar contratar personas con nuevos conocimientos y habilidades, desarrollar talentos internamente, o crear políticas y/o programas que promuevan las conductas que definirán la cultura que requiere la estrategia de la empresa para enfrentar la competencia, como por ejemplo: innovación, mejora continua, adaptación al cambio, etc.

Lo anterior solo se puede lograr si los gestores de recursos humanos tienen un conocimiento profundo del negocio, o sea, su operación, mercado, productos, clientes, competencia, proveedores, situación financiera, de forma tal que al participar en las reuniones estratégicas y operacionales del negocio, puedan identificar los elementos críticos de



gestión humana necesarios para el logro de las metas y objetivos de la empresa, y traducir los mismos en capacidades organizacionales. Esta participación proactiva y no reactiva es la que le añade valor al negocio y ayuda a que la gestión de recursos humanos no sea vista solo como una gestión transaccional o meramente de apoyo.

Un ejemplo de esta interacción se dio con la propuesta de la ampliación del Canal. La participación de recursos humanos en las discusiones ejecutivas sobre todos los factores y diferentes variables que requerían alinearse para asegurar el éxito del proyecto, no solo permitió identificar la administración de proyectos como una capacidad organizacional que había que fortalecer dentro de la empresa, sino que se identificó como esencial la necesidad de tener mano de obra calificada para los contratistas de la obra. Aun cuando la realización de la obra requería la presentación y aprobación de un referéndum nacional, recursos humanos en forma proactiva, varios años antes, definió un plan de acción que incluía establecer la relación y apoyo con la entidad de gobierno encargada de proveer formación técnica, INADEH. Este acercamiento oportuno, permitió apoyarlos aprovechando la experiencia del Canal, en los diseños de los talleres técnicos de formación que se iban a necesitar, la creación y revisión de programas de formación para oficios que se iban a requerir, la identificación de las certificaciones internacionales que aseguraran a los contratistas la capacidad técnica, como soldadores, explosivistas, operadores de equipo pesado, etc.

La acción proactiva de la gestión de recursos humanos, requiere que el líder de la gestión humana construya la relación colaborativa y de equipo con sus colegas ejecutivos de las otras áreas del negocio, donde impere una comunicación respetuosa pero franca sobre los retos y acciones requeridas. Esa relación debe permear en los diferentes niveles de la empresa, fortaleciendo así la creación de equipos altamente efectivos.

El líder de la gestión humana debe estar consciente y medir las necesidades, nivel de compromiso y satisfacción de los empleados para gestionar los mismos con acciones específicas. En un mundo tan competitivo, es necesario proteger la capacidad organizacional estratégica, ese talento que tiene la empresa especialmente en puestos críticos para el negocio, por lo que se requiere seguimiento y medición.

El éxito del líder en el área de gestión humana dependerá del entendimiento y manejo que tenga sobre el negocio para facilitar su interacción con sus colegas. Esto significa que debe sentir las mismas preocupaciones por la situación del negocio que los demás ejecutivos, lo cual permite adentrarse en los retos que enfrentan sus colegas para identificar oportunidades de apoyo desde el área de recursos humanos. Ese conocimiento del negocio, es un factor clave para su posicionamiento, y debe también ser un elemento importante en la comunicación del líder de gestión humana con sus equipos de recursos humanos. Por

ejemplo, en el Canal tenemos reuniones trimestrales de comunicación con todos los colaboradores en cada vicepresidencia. En las reuniones de la vicepresidencia de recursos humanos, los primeros 25 minutos se habla del negocio que puede incluir temas como el desempeño del negocio en cuanto a tránsitos, carga y segmentos, situación financiera, esclusas nuevas (neopanamax) vs esclusas originales (panamax), situación del recurso hídrico, competencia, etc. Esta acción fortalece el mensaje y resalta la importancia de conocer, entender y preocuparnos por el negocio de la empresa.

Todos los líderes emergentes que se están formando para el área de gestión humana deben realizar rotaciones en diferentes áreas del negocio para comprender sus procesos y retos, pero estas rotaciones no pueden ser asignaciones de escritorio, sino una experiencia real con presencia en las diferentes instalaciones de las áreas y en las diferentes jornadas de operación. Este tipo de participación aumenta la sensibilidad y empatía en ambas direcciones para buscar soluciones de gestión humana a los retos que enfrentan los líderes de esas áreas.

Por último, los líderes de gestión humana no deben perder de vista que su área también presenta sus propios retos que deben ser atendidos. Además de posicionar la gestión humana como un elemento estratégico del negocio y asegurar la capacidad organizacional de la empresa, incluyendo la formación de nuevos líderes con las competencias que exigen los retos y realidades del negocio, es necesario vigilar por el uso apropiado de nuevas tecnologías y su adaptabilidad para aumentar la productividad y eficiencia, como por ejemplo el celular, cuyo uso en las jornadas de trabajo puede ser inmensamente productivo como también improductivo. El manejo de múltiples generaciones, balance de calidad de vida, compromiso y la satisfacción de la fuerza laboral, oferta laboral competitiva, uso de KPI en los programas y procesos de gestión humana, y el análisis de datos en los temas de gestión humana para identificar situaciones de tendencia que requieran atención por parte de los líderes de las áreas operativas son parte de los retos que deben atenderse para consolidar el área de gestión humana como un área clave en el éxito de la empresa.

Las empresas están viviendo tiempos de enorme incertidumbre que requieren agilidad de respuesta, costos óptimos y productividad, asegurando la calidad de los servicios y productos, y los líderes de gestión humana deben entender esta nueva realidad y posicionar su gestión como un elemento estratégico desarrollando las capacidades organizacionales que le permitan a la empresa mantener su competitividad.



# “Los LÍDERES de gestión humana en ÉPOCAS DISRUPTIVAS, necesitan ir Más allá de...”

Cuando pensaba en escribir este artículo, vinieron a mi mente varios momentos de experiencias familiares, de conversaciones con amigos o alguna reunión de trabajo en los que aparece, casi sin esperarlo, un elemento,

“condición disruptiva” que te saca de balance o te obliga a reinventar tu punto de vista, romper paradigmas o salirte de tu caja y programación cerebral habitual.



Autor: Mayka M. Mc Calla M.

Vicepresidente de Recursos Humanos AES México, Centro América y Caribe  
mayka.mccalla@aes.com

La forma en que nos relacionamos hoy ha creado una cultura altamente disruptiva que exige el desarrollo de nuevas habilidades, algunas que ya conocemos y unas tantas otras que estamos por descubrir. Encontramos sitios en donde solo puedes pagar con tarjetas de crédito o se requiere ordenar algo utilizando una plataforma electrónica; necesitamos bajar Apps para acceder a algunos beneficios y servicios y ya es casi imposible imaginarse la

vida sin un teléfono inteligente, por lo que no aprender a utilizarlo, no es una opción. Preferimos comprar en línea en lugar de ir al Mall. Y no siendo suficiente, nuestros hijos ya no ven televisión, solo utilizan redes sociales o canales de “Youtube”. Te has detenido o a pensar ¿cómo has hecho para manejar todos estos cambios? Sin darte cuenta probablemente has desarrollado nuevas competencias para no quedar en el pasado.



La gestión humana en esta época, en donde la disrupción pareciera el motor para la innovación y el progreso de los negocios, también se ve impactada por el manejo de algunos otros factores como las diferencias generacionales, la creciente diversidad cultural, la inclusión de género, entre otros. Por esta razón, conforme pasan los días he podido percibir que para lograr posicionarnos

como líderes de gestión humana y acompañar a la sociedad, así como también a las organizaciones, en el desarrollo de una estrategia exitosa, se requiere preparar a nuestra gente para ir más allá de... algunas competencias y conductas las cuales al mismo tiempo se convierten en factores claves para permitir la atracción, desarrollo y retención del talento adecuado.

Debemos promover que nuestra gestión de talento permita estimular la necesidad de ir Más allá de...

- **La Agilidad:** Generar la capacidad de ser proactivos y ser capaces de actuar con la suficiente rapidez, aquella que nos permita continuar actuando de forma eficiente.
- **La Flexibilidad:** Aprender a ser de hule y abrir nuestra mente a nuevas experiencias, puntos de vista, opiniones, poder tomar como buena una recomendación que sea distinta a lo usual y acostumbrado.
- **La Inteligencia Emocional:** Seamos tan racionales o tan emocionales como la situación lo indique, los extremos nos complican y muchas veces nos hacen permanecer dentro de nuestros propios paradigmas.
- **La Resiliencia.** Capacidad para estirarnos y resultar fortalecidos luego de vivir situaciones imprevistas o previsibles que no están bajo nuestro control.
- **La Gestión del cambio:** La capacidad de gestionar nuestra adaptación a lo nuevo y distinto no de la forma en que queremos sino como debemos.
- **La Incertidumbre:** Reconocer que además del cambio también debemos manejar lo incierto. Es decir, podemos encontrarnos con algo desconocido que enfrentar o algo cuya lógica se resuelva de forma ilógica.

Vale la pena destacar que, como gestores del talento humano debemos antes analizar si hemos sido capaces de modificar nuestras propias prácticas tradicionales, para luego facilitar a nuestra gente competencias que le permitan estar preparados para este ambiente cada vez más disruptivo.

**Sería importante detenernos un momento y pensar como hemos actuado en las siguientes ocasiones:**

- Cuando orientamos a alguien, ¿nos concentramos en dar nuestra opinión, consejo, recomendación o ayudamos a la otra parte a pensar en cosas nuevas o de una forma diferente, es decir somos capaces de mostrarnos como “coach” más que como jefes o líderes de gestión humana?
- Cuando deseamos que alguien aprenda algo, ¿le enseñamos a pescar o pescamos por él? o lo que pudiera ser aún más complicado, ¿entendemos el valor que tiene actuar a todo nivel como facilitadores de desarrollo de talento, desde niveles básicos escolares hasta en el mundo empresarial?
- Cuando enseñamos a nuestra gente el poder que tiene ser capaces de tomar decisiones o de arriesgarse, le enfatizamos, ¿cómo puede sentirse la otra parte cuando tomamos decisiones por ellos y no los empoderamos lo suficiente para escoger entre una alternativa o la otra, conectándolos con una orientación sobre las consecuencias que las mismas generan?

- Cuando realizamos evaluaciones de desempeño, ¿buscamos la forma de no ser disruptivos, cuando por el contrario necesitamos serlo?. Es importante aprovechar la oportunidad de decir con asertividad la verdad, “al otro”(quien nos escucha) , aunque

en principio le moleste, seguramente lo valorará. Y es que enfrentarse a la disrupción implica reconocer las oportunidades, no paralizarse sino actuar, apoyarse en una red que te fortalezca, aceptar la disrupción como un reinicio y una nueva forma de vivir.

Antes de concluir, me gustaría reflexionar sobre dos audiencias que enfrentan experiencias disruptivas de forma particular:

## Las nuevas generaciones y las mujeres

Las nuevas generaciones parecieran estar mejor preparados para enfrentar experiencias disruptivas y quizás porque ellos se conectan de forma más fácil con el significado etimológico de la palabra: rotura, interrupción brusca o cambio radical. Sin embargo, surgen para ellos otros paradigmas que hace que esta audiencia participe de momentos disruptivos, afrontando algunas dicotomías. Algunos ejemplos serían: el derecho a desafiar el status quo o lo convencional vs la apertura a la disciplina y respeto a la autoridad; la rapidez con la que enfrentan retos meramente tecnológicos vs el manejo de sus emociones o la aceptación de una crítica para mejorar y, finalmente, el adecuado balance entre sus expectativas vs la realidad. Tanto nuevas como previas generaciones, estamos expuestos de

forma distinta a la disrupción de la época y dependiendo del cristal con que veamos la experiencia será tan complicada como decidamos plantearla.

Por otro lado, para la mujer liderar en épocas disruptivas no ha sido fácil, pero ha representado la oportunidad de reafirmar que podemos hacer la diferencia en el desarrollo de otros. La mujer desde sus inicios ha luchado por crecer como persona y profesional, afrontando circunstancias disruptivas, desde la búsqueda de equidad, inclusión y aceptación a la diversidad. Lo importante, es que la mujer ha aprendido y continúa desarrollándose sobre la base de cada una de sus experiencias, viéndose a sí misma como líder de grandes logros y luchas a lo largo de la historia de la humanidad.



Por otro lado, para la mujer liderar en épocas disruptivas no ha sido fácil, pero ha representado la oportunidad de reafirmar que podemos hacer la diferencia en el desarrollo de otros. La mujer desde sus inicios ha luchado por crecer como persona y profesional, afrontando circunstancias disruptivas,

desde la búsqueda de equidad, inclusión y aceptación a la diversidad. Lo importante, es que la mujer ha aprendido y continúa desarrollándose sobre la base de cada una de sus experiencias, viéndose a sí misma como líder de grandes logros y luchas a lo largo de la historia de la humanidad.

Finalmente, los líderes de gestión humana, que somos todos aquellos que nos enfrentamos a la gran oportunidad de ayudar a otros en su desarrollo, tenemos la responsabilidad de recordarle a las personas con los que interactuamos, que necesitan estar preparados para lo

desconocido, que no tienen que temer a lo nuevo, sino que, por el contrario, deben identificar las oportunidades para reinventarse, fortalecerse y estar abiertos para crecer en cada una de esas experiencias.

**El éxito de nuestro crecimiento está en aprovechar de la forma más sana las oportunidades...**



# El modelo de LA MOSCA NEGRA



Vivimos una época de grandes cambios y donde las presiones que reciben las empresas cambian a gran velocidad. Eso desafía a los líderes de la gestión del talento en las organizaciones a revisar constantemente las premisas, métodos y herramientas que usen para ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos estratégicos. Y para eso tenemos que asegurarnos de ocupar lugares estelares, salir de las segundas líneas a donde se reciben las decisiones como pedidos, y pasar a ocupar un lugar en el lugar donde se discuten los asuntos clave y se decide. Solo así podemos decir que somos exitosos. Solo así podremos aspirar a ser remunerados como la primera línea de las empresas.



**Autor: Patricia Dos Santos**

Director  
Centro Internacional de Responsabilidad  
Social y Sostenibilidad  
patriciadsg@gmail.com

Pasar del rol tradicional en la administración o en la psicología aplicadas a la gestión de las personas hacia la estrategia del negocio.

Nos pasamos los últimos 20 años tratando de poner racionalidad y eficiencia en la gestión del talento por la vía de unificar tareas, igualar la oferta tratando de meter a todo el mundo en bandas, carreras, capacitaciones programadas desde las empresas. Se nos pedía que hagamos orden y pongamos certidumbre a la gestión de las personas. Cuando por fin terminamos de desarrollar todo eso nos encontramos con que la nueva era nos obliga a darle una vital importancia a los intereses, expectativas y necesidades de las personas de acuerdo con el género, las generaciones, procedencias y niveles educativos y nos empuja a buscar todo lo contrario, la personalización. Hoy se buscan sistemas de remuneración y paquetes de benéficos prácticamente adaptados a cada caso, por ejemplo. Esta realidad nos desafía como líderes de la gestión del talento a ser flexibles, a aplicar las teorías y herramientas con criterios siempre nuevos, a combinar más que nunca la visión estratégica y la técnica de maneras originales.

Me gusta comparar el rol de los líderes de RRHH con el de la molesta mosca negra que no te deja dormir la siesta cantándote en al oído, y que aunque trates de alejarla vuelve una y otra vez, que mantiene despierta a la organización

y a las personas para no dormirse sobre éxitos pasados. Para eso la noticia es que tenemos que aprender mucho más que lo que ya sabemos, aprender a desarrollar una visión estratégica, es decir entender mi mercado interno, fijarme objetivos relevantes para la empresa, ser exigente para cumplirlos, demostrar los resultados de lo que hacemos, y todo esto de tal manera que nos volvamos imprescindibles para el top management, ponernos delante de ellos y ellas y captar su atención, no esperar que nos llamen. Casi casi ir a molestar hasta ser escuchados.

Para ser escuchados tenemos que demostrar que en primer lugar comprendemos el contexto, las condiciones del mercado, las exigencias legales, los riesgos, y otras presiones positivas o negativas que afectan a la empresa. Que también conocemos y entendemos la estrategia de la empresa para identificarlas necesidades clave. Cada empresa tiene su talón de Aquiles y sus fortalezas y el área de rrhh debe conocerlas, comprenderlas y tener propuestas claras y eficientes para encararlas. Eso solo se lograra si conocemos a las personas, las interacciones, la cultura que es el "ambiente social" en el que se desenvuelve la organización.

En ese rol me gusta sentir que somos buenos “traductores” de las ciencias de la conducta a las ciencias empresariales, y viceversa, que somos activos intermediarios para aplicar suficiente técnica, ni demasiado, ni muy poco, pero si o si al servicio de la estrategia de las empresas. Que entendemos el lenguaje de los clientes de la empresa, para poder identificar las urgencias y prioridades que le presionan a nuestra empresa.

Si puedo definirlo en pocas palabras creo que los retos son: ser flexibles con base técnica impecable, ser rápidos para el cambio, saber desaprender y



aprender rápidamente, no creer que es el único o única que sabe de gestión del talento en la empresa, hay líderes fantásticos que nos enseñan mucho más que libros.

Las empresas y organizaciones no nos necesitan para liquidar salarios, hacer la evaluación del desempeño, calcular salarios y beneficios, nos necesitan para que ayudemos a ajustar las velas para navegar en el sentido correcto aprovechando los buenos vientos.

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL

## y el avance en la Gestión de Personas



Autor: José Antonio Gatica Díaz

Director de Gente - Cervecería Nacional S.A  
jgatica@talentopia.cl  
www.scgp.cl

### 1. Un nuevo modelo económico a partir de la disrupción

Hoy no hay sector ni organización ajena a la transformación digital. Lejos de ser la aplicación de una tecnología en particular, este fenómeno, que para algunos expertos va a suponer el mismo efecto que las tres revoluciones anteriores juntas, nos va a llevar a un nuevo modelo económico, de empresa, de forma de trabajar, de profesionales... y por extensión de la organización de los equipos de recursos humanos en las empresas. En este artículo compartimos las reflexiones sobre cómo creo la transformación digital va a afectar el modelo de gestión del talento en las empresas chilenas.

Los principales cambios que está generando la transformación digital provienen de la implementación de tecnología disruptiva. Una tecnología — cloud, big data, internet de las cosas, inteligencia artificial, aprendizaje automático, machine learning, redes sociales— que rompe con lo que existía hasta este momento y da como resultado menores costos para los clientes; mayor transparencia de precios y mejor calidad de servicio para cada segmento de consumidores.

### 2. Nuevos modelos de empresa

Llega un nuevo competidor, las empresas nativas digitales. A estas empresas, la digitalización les permite ofrecer a sus clientes productos y servicios con el mismo valor añadido, a veces

incluso superior, que los de un proveedor tradicional. Lo hacen basándose en tres conceptos: plataforma, experiencia y costos. Frente a esto las empresas tradicionales pueden ser defensivas, salvar lo que puedan y retirarse; u ofensivas, adaptarse y luchar por el espacio junto a las recién llegadas.



### 3. ¿Qué pasa con los empleados?

Llega un nuevo competidor, las empresas nativas digitales. A estas empresas, la digitalización les permite ofrecer a sus clientes productos y servicios con el mismo valor añadido, a veces

incluso superior, que los de un proveedor tradicional. Lo hacen basándose en tres conceptos: plataforma, experiencia y costos. Frente a esto las empresas tradicionales pueden ser defensivas, salvar lo que puedan y retirarse; u ofensivas, adaptarse y luchar por el espacio junto a las recién llegadas.

#### 4. ¿Se acabaron las ocho horas presenciales?

La transformación digital está generando un nuevo perfil de empresas 4.0, donde lo importante es el valor añadido que aporta el trabajador a la empresa, siendo para estas cada vez menos importantes las horas que el empleado pasa sentado frente a un computador. Al contrario, en muchos casos el trabajo a distancia, por objetivos, o por proyectos —que introduce nuevos elementos como flexibilidad, movilidad, omnicanalidad— es mucho más rentable para las empresas que aquel que se realiza desde los entornos y puntos de trabajo tradicionales y que continúa ligado, en muchos casos, al presentismo y a la baja productividad.

#### 5. ¿Nuevos espacios para trabajar?

Si, como parece, el modelo clásico de ejercer nuestro trabajo va a cambiar —motivado por las nuevas formas de trabajar y el nuevo perfil de profesional, fruto del cambio generacional— también van a hacerlo los espacios de trabajo. No solo los espacios de coworking, sino más allá a modelos como los Open-House Concept —donde una empresa pone a disposición de no empleados sus instalaciones con el objetivo de atraer talento— o el Cohabit Concept —donde deliberadamente se crea y se aloja a un hub de distintas compañías para mezclar y compartir innovación.



#### 6. Autogestión del tiempo laboral

Uno de los principales retos a los que se enfrentarán en el futuro los departamentos de Recursos Humanos — si mantienen este nombre o los cambian por otros como capital humano; gestión del talento...— es, además de ganar transversalidad y presencia dentro de sus empresas y organizaciones, dotar a sus profesionales de herramientas correctas de autogestión de su tiempo laboral.

Para concluir, varios estudios arrojan que el ambiente laboral, la flexibilidad horaria, tener un buen jefe y el salario son los principales factores de motivación que sustentan la verdadera satisfacción laboral. Ojalá la llegada de la transformación digital y su adaptación por parte de las empresas sea la palanca que potencie estos factores y tengamos colaboradores cada vez más comprometidos, motivados y entregando resultados sobresalientes en cada organización.



# LÍDERES de gestión humana en épocas de disrupción



Autor: Lic. Sandra Mesa Gitte

Gerente Corporativo de HR- VF Corporation  
Coach  
República Dominicana  
Sandra\_mesa@vfc.com

Cuando hablamos de Disrupción, nos referimos a aquellos factores que interfieren o alteran las actividades continuas o establecidas de los procesos.

En el ámbito de la Gestión Humana, algunos factores causando disrupción en Gestión Humana son: los cambios de orientación del negocio a B2C (Negocios Orientados al Consumidor), los ambientes multigeneracionales, la disrupción digital, la agilidad que requiere un mundo VUCA (volátil, incierto, cambiante y ambiguo). Todo este panorama hace forzar a la Gestión Humana a demostrar su habilidad para liderar el cambio de cultura, procesos, políticas y programas de motivación e incentivo para los colaboradores.

Estos nuevos tiempos, nos llevan no sólo a poner al consumidor en el centro, sino, también a poner la experiencia del colaborador y su productividad como un tema de suma relevancia.

Los tiempos de cambio traen consigo múltiples retos, pero también abren las puertas a múltiples oportunidades. Estos procesos de disrupción, en cuanto a personas y cultura organizacional se refiere, se presentan como una oportunidad de hacer diferente lo que hemos venido haciendo y reinventar la manera como tradicionalmente hemos gestionado el liderazgo y la relación con los líderes de los negocios, y, la manera como hemos acompañado a los líderes del negocio en el proceso mismo del cambio.



Los procesos que hasta hace más de 10 años eran llevados manualmente, con altos niveles de burocracia y dependencia del factor humano para avanzar, debido a que hoy el negocio requiere gran agilidad, el área de Gestión Humana necesita evolucionar a sistemas eficaces que permitan respuestas casi inmediatas y precisas para sus clientes internos. Tener sistemas que puedan interconectar los procesos de personas, haciéndolos precisos, ofreciéndole a los líderes la capacidad de autogestionarse en términos de informaciones y decisiones relacionadas al personal bajo su supervisión. Este es precisamente uno de los grandes retos de nuestra área. Por mucho tiempo hicimos el trabajo y tomamos las decisiones por nuestros líderes y hoy requerimos formarlos para que esos mismos líderes se autogestionen, convirtiéndonos (los responsables de

Gestionar los Recursos Humanos) en sus coaches en esos procesos, en sus guías y en sus aliados en términos del negocio.

La oportunidad ahora para la gestión de personas es ocupar la silla en la mesa donde se toman las decisiones del negocio, colaborando con de forma activa en el direccionamiento del negocio, ya que estamos al frente del área que representa 1 de los 3 o 4 gastos principales de la organización y casi nada puede ejecutarse en términos del negocio sin la "gente".

Uno de los elementos primordiales es tener la estrategia correcta para la transición a digital de la empresa, lo cual, en algunos casos, desplazan considerablemente miembros del equipo y que requieren de competencias en el manejo del cambio para que al final

resulte en beneficio y en la protección del “branding” de la empresa. Este manejo del cambio incluye la administración y evaluación continua de los canales de comunicación.

Demos una mirada a los roles tradicionales de Gestión Humana hoy en día: reclutamiento, capacitación, compensación y beneficios, relaciones con empleados, administración del talento y, preguntémonos cómo estos roles van a migrar/cambiar como fruto de la tecnología. Por ejemplo, los talentos que queremos alcanzar están ahí afuera, en plataformas tecnológicas como LinkedIn, ¿tenemos una estrategia en relación a captar esos talentos? o ¿nos circunscribimos a postear las posiciones para que nos lleguen? Debemos saber dónde están los talentos con las competencias que requiere nuestro negocio y salir a su encuentro. Otra manera de hacerlo, aunque toma más tiempo, y que podría desarrollarse a mediano y largo plazo, es formar los talentos internos para los retos tecnológicos del negocio. A todo esto, es importante preguntarnos si tenemos tiempo para ello y decidir, junto a

nuestros líderes, el próximo paso a seguir en relación al reto.

Si los procesos y la estructura de Gestión Humana son los mismos de hace 10 años, ES NECESARIO UNA REVISIÓN URGENTE, porque es probable que su competencia ya esté tomando la delantera de su negocio y usted no se ha enterado.

En la rama de HR Data Analytics (de empleados), una competencia que hasta hace poco no era parte del portafolio de Gestión Humana, ahora resulta imprescindible para dar respuesta ágil y guía al negocio, basados en data analítica y no en percepciones, por lo que desarrollar esta competencia en los equipos de Gestión Humana es prescindible.

La gestión humana es mucho más que mover papeles, organizar fiestas, realizar contratos de trabajo, entrar y sacar personas de la organización. La oportunidad de lograr posicionamiento como entes claves de la organización, es ahora.



Sin dudas, integrar un ambiente flexible es de suma importancia para las nuevas generaciones, trabajar más orientados al logro de objetivos que cumplir 8 horas de labores diarias. Tanto el Internet como los dispositivos móviles han transformado la manera de los empleados interactuar y colaborar en las empresas, ya que los mismos no necesitan estar presentes en estas (en la mayoría de los casos) para cumplir con los objetivos de la organización.

El uso de plataformas como el email, murales y revistas mensuales, tiempo atrás eran suficientes para conectar a los empleados, pero todo cambia tan rápidamente en el negocio hoy día, que requiere medios ágiles para comunicar a los colaboradores y que, en adición, requieren de comunicación de 2 vías, donde estos puedan satisfacer

sus necesidades de información y retroalimentación de una manera rápida y oportuna, reduciendo los niveles de ansiedad de los mismos, promoviendo la transparencia, el feedback y maximizando el impacto de la tecnología digital en una época de disrupción en todos los aspectos del negocio.

Para concluir, cabe destacar algunas competencias claves para participar activamente en procesos disruptivos tanto en Gestión Humana como en las organizaciones en general, tales como:

- Coaching
- Manejo del Cambio/Comunicación interna
- Diseño Organizacional
- HR Analytics
- Capacidad de escucha activa y toma de decisión oportuna

Es buen tiempo para que Gestión Humana exhiba sus capacidades de AÑADIR VALOR en el proceso de transformación en las organizaciones.

# UN NUEVO LIDERAZGO para un mundo turbulento



**Autor: Luigi Valdes Buratti**

Director General  
Fundación para el Impulso de la Innovación  
y la Creatividad  
México  
luigivaldes@hotmail.com

¿Qué sucedió con las empresas que hace unos años se consideraban exitosas e inclusive eran estudiadas como “modelos a seguir”?

La respuesta es compleja y multifactorial: tecnologías disruptivas, nuevos e inesperados jugadores, la aparición del mundo digital, los negocios de las economías compartidas, la invasión de los millenials, el internet de las cosas, los ciudadanos globales, sólo por mencionar algunas, dejaron fuera de

competencia a empresas miopes que nunca vieron venir la “ola del cambio” y se ahogaron en un mar de incertidumbre y movimientos violentos.

Un punto de quiebre lo dio la aparición de internet. La red de redes democratizó el conocimiento y lo hizo accesible a toda la población. Si antes la ventaja era poseer el conocimiento, ahora es encontrarlo y sacar el mejor provecho de él. Esa es la nueva regla del juego.



Todas estas variables hicieron que algunos “líderes” empresariales se equivocaran en su visión del futuro y destruyeran a sus propias empresas. Por ejemplo, Nokia nunca visualizó el potencial éxito del Smartphone; Olivetti no le apostó a la computadora como sustituto de su legendaria máquina de escribir; las empresas que vendían CD’s no alcanzaron a entender que un pequeño aparatito, llamado ipod, pudiera almacenar más de 10,000 canciones y menos aplicaciones con streamings donde puedes escuchar la música que quieras por una pequeña renta mensual.

Kodak prácticamente quedó fuera del mercado con la aparición de la fotografía digital (tecnología que ellos mismos inventaron y no usaron).

Blockbuster, el rey de la renta de películas con sus exageradas penalidades por retrasos en la entrega, pudo adoptar una

nueva tecnología llamada “streaming”. Años antes un pequeño competidor le ofreció una alianza para comercializar esa nuevo invento a lo cual el otro gigante rechazó. Esa pequeña empresa años más tarde invadiría el mercado con el nombre de Netflix.

Un empresario mexicano, líder en la venta de zapatos por multinivel con más de 300,000 vendedoras que se comercializan por catálogo con el nombre de Calzado Andrea, rechazó asociarse en la década de los años noventa, con 3 jóvenes soñadores que le presentaron un nuevo producto que consistía en vender zapatos de plástico a 30 dólares. “Nadie en su sano juicio compraría unos zapatos de plástico a ese precio” comentó. Con ese pensamiento equivocado rechazó a los creadores de los exitosos Crocs. El futuro tocó a su puerta pero nunca le abrió.

La soberbia y la arrogancia de algunos líderes nubló su visión del futuro errando su dirección con resultados catastróficos para sus propias empresas.

Con estos antecedentes **¿Qué habilidades necesitan desarrollar los líderes en todos los niveles para poder dirigir y llevar a sus empresas a un futuro con posibilidades de éxito?**

Antes de enumerar las habilidades deseables en los líderes que crean futuro es importante responder a la añeja pregunta **¿Qué es un líder?**

Después de analizar más de 1,000 definiciones se llegó a la conclusión de que un líder es una persona capaz de influir. Entonces cada persona es potencialmente un líder y depende de sus características personales, naturales y aprendidas, para poder influir sobre su entorno.

Es lógico que entre más arriba esté en

la organización y más responsabilidad tenga su nivel jerárquico más poder de influencia tendrán sus decisiones.

Por otra parte, ya no podemos hablar de líderes organizacionales regionales. No importa si trabajas en una empresa dominicana, mexicana o latina, normalmente compites contra empresas internacionales, entonces tenemos que hablar de líderes globales.



Entonces enlistemos algunas de estas habilidades:

#### Habilidades Básicas:

1. Conocimiento personal profundo. La base de todo liderazgo es el conocimiento interno de un líder que lo llevará a ser congruente entre lo que piensa, lo que siente, lo que dice y lo que hace. No hay nada que desmotive más a un equipo de trabajo que un líder incongruente.

2. Crear una visión real y posible para luego compartirla con sus seguidores. Lo que más une a un grupo humano es la visión compartida. Es ese puente entre el hoy el mañana. Es ese lugar donde juntos queremos ir. Es el camino desde donde estamos y hasta a donde queremos llegar.

3. Selección y desarrollo de colaboradores. Elegir a las personas que viajarán con el líder en el logro de la visión es fundamental. Seleccionarlos y luego desarrollarlos es la tarea básica del líder. Los resultados son por y a través de la gente. El liderazgo es ante todo un fenómeno dual; sin seguidores no hay líder. Obtener lo mejor de cada uno de ellos es su misión. La alineación entre los valores de un líder y el de sus seguidores es crítica en el quehacer diario de la organización.

4. Comunicación efectiva. Un líder debe ser un gran comunicador, tanto verbal como no verbal, tanto presencial como a distancia. Curiosamente una de las grandes deficiencias de algunos líderes se encuentra en este terreno.

Si el mundo es cada vez más complejo e

impredecible, a las habilidades básicas hay que agregarle ciertas habilidades complementarias que ayudarán a los líderes de las organizaciones a ser más competitivos.



### Habilidades para la Competitividad:

5. Manejo de equipos interdisciplinarios. Una de las fuerzas de muchas empresas es la diversidad. El manejo de personas y equipos de muchas y variadas disciplinas puede convertirse en una ventaja competitiva. Si antes se contrataba gente con habilidades técnicas como la base, ahora la atención se centra en otras habilidades como manejo de redes sociales, interés personales diversos, logros sociales, administración emocional y sobre todo actitud.

7. Administración de la tecnología. El mundo es cada vez más tecnológico. Se están desarrollando tecnologías en cualquier lugar del mundo y en todos los campos de la ciencia al ritmo de una por segundo. El líder tiene que estar al pendiente de esas tecnologías que puedan cambiar el mapa de competencia de su empresa y/o de su sector.

9. Innovación y creatividad. La mejor manera de enfrentar el futuro es crearlo. La creatividad es el arte de encontrar conexiones ocultas; la invención es la capacidad de desarrollar nuevos

productos y servicios a partir de esas conexiones; mientras que la innovación es encontrar un mercado o un cliente para esas invenciones. Un líder tiene que provocar acción en esos tres ámbitos.



6. Administración estratégica. Como el futuro puede ser tan inesperado y sorpresivo un líder tiene que estar preparado para crear organizaciones listas para cambiar a la menor provocación. A veces no se pueden controlar todas las variables y sobresaltos que surgen en el entorno, pero si se puede controlar la manera como reaccionamos ante esos cambios.

8. Administración emocional. Un líder es también un administrador de emociones y de valores. El mundo complejo en el que nos estamos moviendo y la incertidumbre que provoca crea ansiedad, frustración y miedo en nuestros colaboradores. El líder debe mostrar solidez en ese aspecto sobre todo para encausar las emociones destructivas en emociones de crecimiento y aspiración.

Haga usted una evaluación de estas habilidades y pregúntese: **¿Está usted preparado para el FUTURO?**



CUÁLES SON LOS  
FACTORES DE ÉXITO EN  
EL LIDERAZGO DEL ÁREA DE  
GESTIÓN HUMANA EN LAS  
ORGANIZACIONES  
DE SU PAÍS



HABLAN LAS ASOCIACIONES MIEMBROS



CUÁLES SON LOS  
FACTORES CLAVES  
PARA LOGRAR ESE  
POSICIONAMIENTO





## Argentina

JOSE MANUEL AGGIO

Presidente  
ADRHA



Los aspectos vinculados con la función de Recursos Humanos que impactan fuertemente a las organizaciones y que gestionarlos es indispensable para liderar el área con éxito son los siguientes:

- La capacidad de traccionar la transformación y el cambio cultural;
- La anticipación frente a los cambios que impactan en el mundo del trabajo con la consecuente planificación estratégica de la fuerza laboral;
- El conocimiento acabado del negocio (y todas su variables)

- El manejo de las relaciones laborales.

Los factores claves, en general, son los siguientes:

- El trabajo en equipo, por ejemplo, con el resto de los líderes de la organización.
- La proximidad con la gente,
- El coraje para tomar decisiones,
- El profesionalismo a la hora de planificar y ejecutar la estrategia son factores clave.
- Ser “parte del negocio” (mucho mejor que “estar cerca del negocio”).



ORIANA HOYOS

Presidente  
ASOBOGH



Ante la dinámica de los mercados, los entornos más competitivos, generaciones culturalmente diversas, panoramas en constante cambio e incertidumbre, cada vez es más importante el rol de liderazgo del área de Gestión Humana en nuestras organizaciones.

Los nuevos desafíos, requieren también nuevas competencias y cualidades, que un líder de Gestión Humana debe desarrollar para estar alineado al momentum por el que atraviesan nuestras empresas. Se espera apoyemos la gestión potenciando la productividad,

con foco en eficiencia, colaborando en crear culturas ágiles, flexibles y acompañando en el desarrollo de las nuevas competencias que nuestra gente necesita.

Entre los factores claves que se requieren para lograr un posicionamiento estratégico dentro las organizaciones, es importante que el líder de Gestión Humana tenga una visión clara y a largo plazo de la empresa y su rol en ella, que se enfoque en implementar proyectos innovadores y de trascendencia para su organización, que sea capaz de sobre ponerse ante las adversidades, aprender de sus errores, ser flexibles y

de enriquecerse de la retroalimentación, mejorando continuamente sus procesos.

Los líderes de Gestión Humana debemos desarrollar como cualidad, una personalidad emprendedora, atreviéndonos a arriesgarnos, a pensar y a hacer las cosas diferentes, recordándonos que algo que caracteriza a los grandes emprendedores es que apuestan a llevar a cabo sus proyectos, a pesar de la incertidumbre. En estos tiempos, necesitamos líderes de Gestión Humana creativos, innovadores, conocedores de tecnología y sobre todo que acompañen y soporten la estrategia del negocio.



PAULO MAGALHÃES

Presidente de la  
Diretoria Executiva  
ABRH



## Brasil

Os temas que estão sob a responsabilidade de Recursos Humanos e das lideranças no dias de hoje são cada vez mais amplos e não estão limitados ao que acontece dentro das organizações. Muitos temas da sociedade passaram a ser parte da agenda das lideranças e de Recursos Humanos.

Temas como saúde, inteligência artificial, sustentabilidade, diversidade e tantos outros farão parte do dia a dia.

É preciso organizar todos os temas em 5 pilares estratégicos: Educação, Trabalho, Liderança, Produtividade e Competitividade.

A EDUCAÇÃO deve ser lembrada não como prioridade, mas como base de qualquer sociedade. Citando António Damásio em seu último livro: – Semeducação, os homens vão matar-se uns aos outros.

O segundo pilar seria então o TRABALHO. Com destaque para a inserção dos jovens na vida profissional e início de suas carreiras. É fato que o desemprego (ou a desocupação) é algo terrível em qualquer momento da vida, mas sabemos que o desemprego é particularmente maior – na ordem de 2 a 3 vezes – na juventude. Precisamos construir políticas públicas que reduzam o abismo entre a Educação e o mundo do Trabalho...

... do contrato, o terceiro pilar que denominamos de LIDERANÇA, será profundamente prejudicado. Sem os jovens em condições de iniciar suas jornadas no tempo adequado, através do trabalho ou empreendedorismo, reduzimos a formação de lideranças.

O quarto pilar envolve a PRODUTIVIDADE que é frequentemente associada a economia e a tecnologia. Mas a produtividade tem seu fator humano... Sabemos que onde não existe confiança nas relações hierárquicas

a produtividade é prejudicada. As organizações dependem diretamente de lideranças bem preparadas para estabelecerem a confiança, valores e práticas que facilitem a produtividade. É o conjunto formado pelas organizações produtivas levamos ao nosso quinto e último pilar que nada mais é do que a COMPETITIVIDADE de uma nação.

-Principal líder da organização deve ser referência na condução dos 5 pilares;

-Devem trabalhar tendo em mente duas dimensões de tempo: presente e futuro. Nada do que é feito no presente pode comprometer o futuro negativamente;

-ter robusto plano de comunicação interna para alinhamento de todos no direcionamento estratégico;

-Ter ações concretas de recompensas tangíveis e intangíveis para aqueles que zelam pelos 5 pilares;

-Empoderamento do executivo de RRHH para ser o guardião dos 5 pilares.

vienen adquiriendo, desde el punto de vista estratégico, con una visión global, aprovechando el talento de las personas y comprendiendo que la verdadera ventaja competitiva de las empresas se obtiene de este talento.

Cabe aclarar que este liderazgo se da principalmente en las grandes organizaciones, porque en el sector de las pequeñas empresas falta mucho por hacer en cuanto a Gestión Humana.

Los factores claves para lograr el

posicionamiento del área de GH parten primero que todo, de la responsabilidad que tiene de agregar valor y aportar a los resultados de la organización, con lo cual posiciona al área de GH como un área vital y pasaría de ser vista como un área de costo para mirarla como un área de inversión. Ahora bien, otro factor no menos importante es lograr que el líder de GH ayude a los demás profesionales de las áreas funcionales de la organización a convertirse en aliados del Talento Humano.

## Costa Rica



RANDALL GONZÁLEZ SOLANO

Presidente  
ACGRH



## Colombia



IVÁN DARÍO ARENAS JARAMILLO

Presidente  
ACRIP



Creo que los factores de éxito en el liderazgo del área de Gestión Humana en Colombia son: el conocimiento de la organización y del sector en el cual se

desenvuelve ésta, lo cual ha permitido que los líderes de GH se conviertan en partner del negocio, igualmente la visión empresarial que estos líderes

La contribución directa del área de Gestión Humana, y su impacto en la obtención de los resultados organizacionales cada vez es más evidente. El liderazgo de las áreas de Gestión Humana ha ido incrementándose de manera constante, de conformidad con los factores internos que determinan las diferentes clases de organizaciones. Las etapas de evolución en cuanto a la participación de las áreas de Gestión Humana, en la elaboración de la estrategia corporativa, varía según el tipo de organización. Entre más participación tienen las áreas de Gestión Humana, en la definición de las estrategias corporativas, mayor el nivel

de liderazgo de estas áreas. Igualmente entre mayor sea el nivel de los tomadores de decisión de las áreas de Gestión Humana, mayor el impacto y el liderazgo a nivel organizacional. Los líderes de la Gestión Humana, han especializándose en otras áreas profesionales que complementan y enriquecen su gestión. La capacitación en gestión de proyectos, temas financieros, endomarketing, entre otros, ha colaborado en la conformación de una visión más integral del negocio, y ha generado un mayor aporte e impacto en temas estratégicos a nivel organizacional.

Los factores claves para lograr el posicionamiento de liderazgo de las áreas de Gestión Humana a nivel organizacional son: 1- Participación de RRHH en la definición de la estrategia organizacional. 2- Tomadores de decisión de RRHH de alto nivel según

la jerarquía organizacional. 3- Definición de estrategias específicas. 4- Servir de asesores expertos para otras áreas. 5- Demostrar de manera cuantitativa el impacto de la gestión de RRHH en los resultados organizacionales.



**DIEGO ROMÁN LÓPEZ**

Presidente  
ADGHE

**Ecuador**



El área de Gestión Humana tiene que estar posicionado en el nivel estratégico de la organización, formando parte de la primera línea de dirección; con una visión clara del propósito, del negocio, de los objetivos estratégicos de la empresa; influenciando e impactando a través de estrategias y acciones en la cultura, ambiente laboral y la aplicación de las mejores prácticas hacia la eficiencia, eficacia y consistencia de la organización;proveyendo de las personas indicadas;liderando la formación y desarrollo sus capacidades en un ámbito de constate aprendizaje y

mejora continua; promoviendo elementos motivacionales, consistente con los valores organizacionales y el logro de resultados del negocio.

Debe tener autoridad(no del cargo sino de la persona que lidera por sus cualidades y capacidades), credibilidad, confianza, alto nivel de empatía y compasión por los colaboradores, equipos y empresa; tener agudeza estratégica con el negocio; gran habilidad de comunicación y negociación; valentía y oportunidad en la toma de decisiones; capacidad de solución de problemas.

**Guatemala**



**ELOISA DIÉGUEZ**

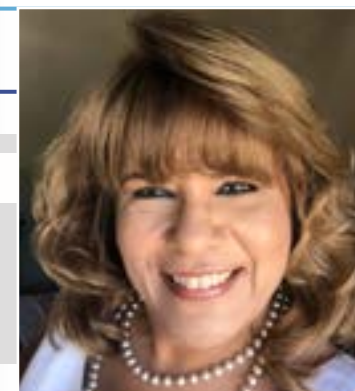
Presidenta de la Junta Directiva.  
AGH



En este momento de la historia, en donde la incertidumbre, inmediatez, nuevas exigencias de los consumidores y el cambio constante son temas de agenda dentro de las organizaciones, los líderes de gestión humana estamos llamados a influenciar y ejercer un rol cada vez más estratégico, holístico, integrador y habilitador; que permita a las compañías avanzar en la ruta que se han trazado, siendo capaces de adaptarnos a estos continuos y nuevos escenarios que traen consigo retos pero al mismo tiempo oportunidades. Dar visibilidad del valor real de la agenda de gestión humana hoy más que nunca es clave, para permanecer en ese rol de

socio estratégico del negocio y de las personas.

Jugar un rol de consultor con sus pares, dará como resultado que el resto de los líderes de la organización integren sus perspectivas y pongan en práctica los consejos o recomendaciones a la hora de actuar. Ser un habilitador de las capacidades organizacionales críticas para el éxito del negocio, como; la innovación, gestión del cambio, visión a futuro y predicar con el ejemplo de como se vive y práctica el liderazgo desde su propia área de gestión humana es clave e indispensable para ser congruentes y lograr credibilidad en toda la organización.



**CARMEN SEALY DE BROCE**

Presidenta  
ANREH



**Panamá**

Los factores de éxito en el liderazgo de Gestión Humana son:

- Conocimiento y enfoque en el negocio
- Entender la operación, modelo de

negocios y metas/estrategia de la organización, manteniéndolo presente en la implementación de iniciativas y estrategias.

- Estrategias centradas en el usuario –El diseño de las estrategias deben atender a las necesidades, intereses de los colaboradores, así como considerar la composición e idiosincrasia demográfica, cultural y social.
- Conexión con los diferentes stakeholders – Estar en constante comunicación con todos los niveles y segmentos de la organización para entender sus necesidades y retos, así como mantenerles informados de iniciativas desde RRHH, hablándoles siempre en “su idioma” para una comunicación eficaz.

Los factores claves para lograr ese posicionamiento son:

- Conocimiento actualizado del mercado y situación socio-económica del país, región o área de operación de la empresa.
- Analizar constantemente la composición demográfica de los colaboradores, así como sus intereses personales y profesionales.
- Entender las motivaciones de los stakeholders para presentar iniciativas, programas y planes dirigidos a los intereses de la organización.
- Manejar el lenguaje de números e indicadores, que conecten la situación de los colaboradores con los resultados esperados por los stakeholders.



MIRIAM GINZO

Presidenta  
APARH

Paraguay



Considero que existen 3 factores claves para el éxito en el liderazgo:

- a. Conocimientos técnicos del área de gestión humana
- b. Habilidades políticas (equilibrio emocional y capacidad de relacionamiento) y,

c. Dominio de la tecnología informática.

Factores claves para lograr ese posicionamiento:

- a. Red de contactos extensa y profunda.
- b. Actitud de servicios desinteresados
- c. Apertura al relacionamiento

Perú



MANUEL BARRANTES MUGARRA

Líder de la comunidad de talento  
APERHU



Más conocimiento de las variables externas e internas que impactan a la organización. Una mayor capacidad de balancear efectivamente todas estas variables, desde las económicas, culturales, tecnológicas hasta las que caracterizan a la propia organización y sus colaboradores permite ofrecer soluciones de valor cada vez más integradas con la estrategia de la empresa. Hay más conciencia de que la gestión humana debe “salir” del área de Recursos Humanos; el especialista en gestión humana ya es cada vez más aceptado como un asesor interno e influenciador para que la gestión humana se dé de manera empoderada

desde todos los frentes de trabajo y equipos humanos que conforman la empresa. La agilidad de aprendizaje, la adaptabilidad y la capacidad de influenciación son esos factores claves. La voluntad y habilidad de aprender en forma y velocidad correcta desde la experiencia es vital para enfrentar los nuevos desafíos, sabiendo adaptarse a los cambios de escenario y nuevas tecnologías que permitan hacer una gestión más efectiva y siempre de la mano, con una alta capacidad de influencia a todos los niveles sobre las funciones y procesos en los que generemos valor en nuestras organizaciones.



NEYDA IGLESIAS

Vicepresidenta  
ADOARH



Rep. Dominicana

Gestión Humana, ha tenido un gran avance en nuestro país. Se está tomando conciencia de la importancia del factor humano para agregar valor

en la organización y generar bienestar para la Sociedad. Usualmente se tiene como factores de éxito el que una organización cuente con

excelentes programas de capacitación y desarrollo, remuneración de acuerdo con el mercado, equilibrio vida trabajo, entre otros. Esto es muy importante, ¡claro que sí! ahora bien, todo esto está enmarcado en cómo es el día a día en una organización, como se gestiona a las personas, el respeto que se profesa, y el ejemplo como se modela.

Un factor clave y a la vez un reto es que GH sea socio estratégico del negocio. Aún en muchas empresas en el país, esto

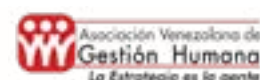
no ha sido posible. Nos falta, tenemos la ardua labor, como profesionales de seguir desarrollándonos. Debemos ser más estratégicos a la hora de tener reuniones con los principales directivos, conocer el negocio, apoyar la rentabilidad del mismo, de esta forma vamos a la par de las otras áreas, y en adición agregamos valor como ser humano. Los empleados y ex empleados que expresan aspectos positivos del clima de trabajo, considero la clave más preciada de éxito, que permite posicionar muy bien la Gestión.



JUDITH GONZÁLEZ VEGAS

Presidente  
AVGH

Venezuela



La velocidad, flexibilidad, adaptación y sobretodo la resiliencia se han impuesto los últimos años en nuestro estilo de liderazgo.

Los eventos políticos-económicos-sociales de Venezuela han generado una alta migración de nuestra población, en todos los niveles y estratos sociales; ya no sólo estamos en presencia de fuga de talento con alto grado de instrucción, sino que ha permeado hasta el personal de mano de obra calificada y no calificada. Todo esto nos llevó a enfocarnos prioritariamente en la captación, desarrollo y retención de cargos críticos y claves en las organizaciones. Conocer a nuestros

colaboradores y sus necesidades específicas, nos permitió diseñar e implantar estrategias diferenciadas atractivas, para las personas claves y llamadas a garantizar la viabilidad organizacional.

Las políticas, normas, planes y programas de Capital Humano se han tenido que flexibilizar y adaptar a una gestión más rápida y competitiva. Asimismo, se han generado alianzas entre empresas del mismo sector para compartir data e información estratégica, toda vez que las empresas especializadas en los rubros no tienen capacidad para atender la demanda e inmediatez de sus clientes.

Podemos citar como ejemplos de esto:

1.- Realización de estudios salariales y de beneficios, gestionados por las mismas empresas, con información precisa y sectorizada, para poder diseñar las políticas salariales, que actualmente se ejecutan mensualmente en casi todas las empresas del país.

2.- Mejoras en beneficios contractuales y no contractuales de manera unilateral por parte del patrono.

3.- Intercambio de información constante, a través de grupos por especialidad (captación, compensación, relaciones laborales, son los más frecuentes), que permiten conocer sobre las mejores

prácticas del mercado laboral.

Otro aspecto importante a destacar, es la incorporación acelerada de profesionales con poca o ninguna experiencia en cargos, cuyo perfil demandaba mayor experticia, sin embargo las empresas están asumiendo el rol de formación complementaria que permita cubrir dichas posiciones en menor tiempo.

Algunos factores claves para lograr el posicionamiento:

Empatía, cercanía, respeto, resiliencia, proactividad, flexibilidad, velocidad de respuesta, creatividad, entendimiento de la situación personal, organizacional, sectorial y del país.



## ENTREVISTA A LIDERES DE GESTION HUMANA EN EL MUNDO

### Brasil



#### LEYLA NASCIMENTO

President World Federation of People Management Associations (WFPMA)  
Leyla@institutocapacitare.com.br

### ¿Cuáles son los factores de éxito en el liderazgo del área de gestión humana en las organizaciones de su país?

El éxito está en entender que el mundo corporativo necesita acompañar los cambios e impactos, a partir de las exigencias de una sociedad más tecnológica, transparente y que exige posturas éticas y de beneficio del bien común, donde calidad de vida y trabajo es la pauta principal.

### ¿Cuáles son los factores claves para lograr este posicionamiento?

Ser un líder transformacional que entiende que no es el titular de todas las respuestas a los desafíos que se presentan, pero es el movilizador de sus equipos para juntos obtener los resultados deseados. Ser un desarrollador de personas, permitiendo que su equipo se siente estimulado a buscar el conocimiento continuo. Entender que los profesionales ya no

son los que se preparan para la empresa sino para el mercado. Esto es porque las empresas necesitan estar abiertas a entender los cambios del mercado y prever sus impactos y resultados.

### ¿Qué les recomienda a los líderes emergentes que se están formando en el área de Gestión Humana?

Comprender que somos los protagonistas de un mundo que requiere tomas de decisión más veloces. Y para ello necesitamos tener el hábito de lecturas de escenarios. La Gestión Humana en las organizaciones debe estar en línea con los anhelos de una sociedad y de un mundo de negocios que ganan nuevos contornos, metodologías y compliance. La importancia de la planificación estratégica de mediano y corto plazo, finanzas, negocios como partes integrantes y esenciales de nuestra formación. Nuestro papel y rendimiento requiere el hábito de sentarse en la mesa con líderes de otras áreas y entender la dinámica de los negocios y las demandas de recursos humanos.

### ¿Cuáles deben ser los retos para el área de Gestión Humana?

- Ver la tecnología, en especial la Inteligencia Artificial, como un camino sin retorno en las organizaciones y su aplicabilidad en la gestión de personas. Convivir con equipos mixtos de humanos y robots. Lo bueno es saber que incluso siendo robots, ya son producidos con algunos atributos que permitan una interacción con las personas.
- La asociación del área de Gestión Humana con el área de Compliance en la empresa. La forma ética y transparente que la empresa conduce a sus negocios es valorada por una sociedad más exigente. La marca empleadora está siendo objeto de estudios bajo el

protagonismo de los profesionales de recursos humanos.

- La educación corporativa en sintonía con la Academia tiende a crecer por estar experimentando en el mundo de los negocios situaciones imprevistas oriundas de una sociedad cambiante. Un buen ejemplo son las nuevas generaciones que exigen empresas que posibiliten mayor aprendizaje y posibilidad de desarrollo profesional alineado con las innovaciones exigidas por el mercado de trabajo.

- Los procesos de atracción de talentos y evaluación de desempeño tienden a la renovación, siendo mucho más promovidos por el diálogo y el conocimiento del otro, que modelos preconcebidos que ya no responden a las demandas actuales, donde los valores están superando la medición técnica.

### México



#### JORGE JÁUREGUI M.

Pasado Presidente de la World Federation of People Management Associations WFPMA.  
jorge.jauregui@americasmining.com

### ¿Cuáles son los factores de éxito en el liderazgo del área de gestión humana en las organizaciones de su país?

A lo largo de mi carrera profesional y ejecutiva en nuestra función considero que los factores de éxito más destacados

son los siguientes:

1.- Conocimiento de los factores clave de éxito relevantes de la empresa u organización para la cual se trabaja.

2.- Alineamiento estratégico y táctico efectivo con los factores del punto inmediato anterior, de parte de la función de Capital Humano.

3.- Comunicación frecuente y de

calidad con los líderes de la organización para apoyar a los objetivos prioritarios de cada uno con objetivos y programas específicos de parte de la función de Capital Humano.

4.- Compartir en forma periódica (mensual, trimestral, semestral, etc.) con los líderes de la organización y el equipo de Capital Humano los avances de los programas de nuestra función en apoyo e impacto positivo a las estrategias y programas trascendentes de la empresa u organización.

5.-Difundir y Celebrar los logros de la empresa y de los programas estratégicos de Capital Humano con fines de reforzamiento.

**¿Cuáles son los factores claves para lograr este posicionamiento?**

Lograr establecer un ambiente de confianza y alianzas estratégicas y tácticas con los líderes formales e informarles de la empresa u organización. También, implantar programas que sean reconocibles como de aportación de valor para la empresa, más allá de los programas específicos y técnicos de la función de Capital Humano. Finalmente, reconocer siempre los esfuerzos individuales y colectivos por alcanzar metas estratégicas y premiar significativamente los logros alcanzados.

**¿Qué les recomienda a los líderes emergentes que se están formando en el área de Gestión Humana?**

Mi principal recomendación sería el aplicar cotidianamente la filosofía de la "C" a la Cuarta Potencia. Esto consiste en tener presente y aplicar lo que normalmente los equipos exitosos pasan por la secuencia natural siguiente:

- COMUNICACIÓN clara, para lograr:
- COLABORACIÓN continua, para lograr:
- CONFIANZA, para lograr :
- COMPROMISO sustentable.

**¿Cuáles deben ser los retos para el área de Gestión Humana?**

Yo me permitiría resumirlos en los siguientes:

1- GANAR CREDIBILIDAD MÁS QUE ESPACIO en las reuniones estratégicas y de alto impacto.

2.- TRANSFORMAR la función de Capital Humano al pasar de una área mayoritariamente transaccional a una Contribuyente Estratégica de los objetivos prioritarios de la organización.

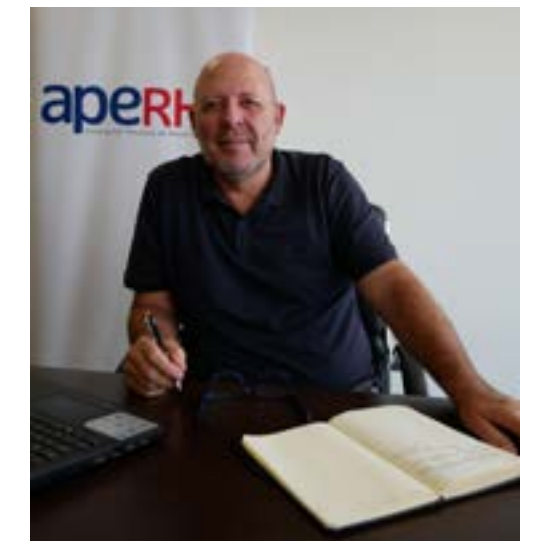
3- POMOVER el Desarrollo Integral de las personas y equipos de trabajo mediante la implementación sistemática de oportunidades de crecimiento vía asignación de proyectos retadores, asignaciones temporales que fortalezcan el desarrollo de competencias e integración continua de equipos de trabajo multidisciplinarios y con diversidad de integrantes.

# NOTICIAS

# FIDAGH

## CIGEH 2019: PERSONAS Y DISRUPCIÓN: la receta sostenible

“ESTAMOS TRABAJANDO EN LA EXPERIENCIA DEL PARTICIPANTE, QUEREMOS QUE ESTE SEA UN CONGRESO MEMORABLE”



NÉSTOR ASTETE, PRESIDENTE DEL COMITÉ ORGANIZADOR DEL CONGRESO INTERAMERICANO DE GESTIÓN HUMANA 2019 (CIGEH), BRINDÓ DETALLES DEL EVENTO LATINOAMERICANO MÁS IMPORTANTE EN GESTIÓN HUMANA, DELEGACIONES DE 15 PAÍSES, CON CONFERENCISTAS Y EXPERTOS DE ESTADOS UNIDOS, DINAMARCA, ESPAÑA, BRASIL, CHILE, COLOMBIA Y PERÚ; MESAS TÉCNICAS, TEMAS DE TENDENCIA Y ESPACIOS SOCIALES, EL CIGEH 2019 APUNTA A SER EL CONGRESO DE MAYOR IMPACTO Y MÁS ENRIQUECEDOR DE LOS ÚLTIMOS AÑOS.

El próximo 7 y 8 de noviembre se realizará la edición número 26 de los CIGEH. ¿Qué argumentos presentó APERHU para lograr ser el organizador de este importante evento?

Este año hemos logrado la sede luego de una ardua postulación de APERHU para recibir al CIGEH2019, y lo hemos logrado. Es un congreso que se realiza cada dos años y rota de sede internacional. APERHU es miembro de la FIDAGH (www.fidagh.org), quien es una de las 5 federaciones internacionales que conforman la Federación Mundial (www.wfpma.com) de Asociaciones de Gestión Humana. Recibiremos delegaciones de al menos 15 países.

Somos un país donde la Gestión Humana es cada día más estratégica, es decir, más cercana a la toma de decisiones de los gerentes generales, CEO'S y eso hace que las tendencias y las prácticas que se dan en las empresas del país estén más cercanas a las tendencias mundiales.

Ya en el Perú se están desarrollando muchos conceptos y proyectos, parte de los ejes temáticos del CIGEH2019, somos un país donde podemos mostrar resultados y también mostrar tendencias a nivel mundial.

Los CIGEH, a lo largo de su historia, están conformados por comités consultivos que son especialistas en la materia, ¿puede contarnos quiénes forman parte del Comité Consultivo del CIGEH 2019?

El CIGEH2019 lo estamos coorganizando con la Escuela de Negocios de la Universidad del Pacífico. Cabe mencionar que APERHU y la Universidad del Pacífico

tienen una alianza estratégica, potente desde hace varios años y estamos muy satisfechos con esta alianza.

Constituimos un comité consultivo que me honra muchísimo presidir en el cual están extraordinarias personas y profesionales: Xavier Gimbert, Director General de la Escuela de Negocios; Rachel Gabel, Profesora Asociada e Investigadora de la UP.; Iranzu Goicochea, Directora Académica de la UP y Carlos Cabala, Director Comercial EPG de la UP.

De parte de APERHU están líderes de RR.HH, como: Iván Arenas, Presidente de la FIDAGH; Gilberto Rigolon, Gerente RRHH-Nestlé; Karina Kamisato, Gerente RRHH-Entel; José Carlos Ascarza, Gerente RRHH Cencosud; Mónica Obando, Gerente RRHH-LATAM y Verónica Valderrama, VP RRHH-Golfields y Néstor Astete, DG Gestión Humana Plus.

Sobre los contenidos ¿podría explicarnos cuáles son los ejes temáticos y qué avances tienen hasta el momento?

Creo que a todos los líderes de RR.HH y a todos los ejecutivos en general nos va a interesar asistir a este CIGEH. Estamos preparando una agenda con ejes temáticos, de tendencia, lo que se busca es que sea de interés de todos los ejecutivos de RR.HH. y del Gerente General o CEO y de todos los gerentes de la empresa. Responsables de equipos de personas.

Iniciaremos el día 1 reflexionando acerca del entorno VUCA, volátil, incierto, complejo y adaptable. En el cual desarrollamos nuestros negocios

y ya es parte del mercado donde trabajamos. Luego discutiremos temas que están relacionados con las PERSONAS AGILES; Mindfulness, Growth Mindset, Resiliencia y Engagement.

En el día 2 abordaremos temas de las ORGANIZACIONES AGILES; Inteligencia Organizacional, Diversidad e Inclusión, Innovación y Liderazgo. Y construiremos juntos el significado de nuestro Congreso: PERSONAS Y DISRUPCIÓN, la Receta Sostenible.

Un evento transversal en las organizaciones...

Totalmente. Es un evento en el que aspiramos a que tenga la presencia no solo de los líderes de RR.HH, que aspiramos estén todos y sabemos de su gran calidad, pero también queremos convocar a los líderes de las otras áreas que constituyen los equipos gerenciales de las organizaciones. Sabemos que la responsabilidad de la gestión de las personas es de todos los ejecutivos de las empresas.

¿Cuando habla de receta sostenible quiere decir que van a brindar algunas pautas de cómo mejorar en estos aspectos?

Así es. Hemos diseñado el programa con conferencistas académicos de primer nivel mundial. Contaremos con Arnold Bakker, que es un gurú en engagement y resiliencia. Asimismo, David Livermore que también es gurú en inteligencia emocional y liderazgo global. Tenemos conferencistas de Estados Unidos, Dinamarca, España, Brasil, Chile, Colombia, Perú y de varios países más, son ejecutivos y académicos de gran

prestigio mundial. Esto se combinará con paneles ejecutivos quienes nos contarán sus experiencias. Será de mucho interés para todos los gerentes.

Sobre engagement, ¿qué podría indicarnos, que tan importante es hoy en día? porque es un término que se utiliza mucho en las organizaciones.

Está demostrada la correlación directa entre el alto engagement y el alto desempeño en el trabajo. Los colaboradores con alto engagement generan ambientes de trabajo altamente positivos y eficientes, obtienen resultados excepcionales para ellos, para sus equipos y para la empresa. Por esto es importante medirlo y mejorarlo.

Engagement es un concepto que engloba varios aspectos definidos en el Modelo de Demandas y Recursos en el trabajo, por el Dr. Arnold Bakker.

Lo que finalmente determina mejores organizaciones...

Definitivamente, organizaciones donde los colaboradores se sienten que aportan, trascienden y logran su satisfacción profesional y personal, tendrán alto engagement. Las empresas buscan tener mejores resultados siempre, pero antes de aquello, debemos asegurarnos que empresa y colaboradores comparten objetivos.

El engagement engloba una serie de comportamientos y condiciones en el trabajo, que guía a la empresa y colaboradores, en cómo mejorarlos. La buena noticia es que el engagement se puede medir. Hay indicadores y metodologías

diseñadas con mucho sustento académico y estadístico que miden el engagement. Lo que puedes medir lo puedes mejorar.

### ¿Han previsto actividades sociales?

Pretendemos que el congreso sea distendido y dinámico. Sin embargo, hemos organizado el “Encuentro de Bienvenida” el jueves 7 después de las conferencias. Mencionar que a este congreso vendrán delegaciones de más de 15 países, la oportunidad de intercambiar conocimientos, compartir experiencias y fortalecer nuestras redes de contactos es bueno.

### ¿Alguna particularidad adicional que tenga este evento?

Muchas más, habrán stands de auspiciadores y tendremos las Mesas de Expertos. Estas serán en paralelo a las conferencias y los paneles. Serán mesas en un ambiente privado, donde un experto de alguna empresa auspiciadora, pongan a disposición de los participantes del CIGEH, un experto en un tema, que se difundirá previamente por medio de la web ([www.cigeh2019.com](http://www.cigeh2019.com))

El asistente al congreso podrá registrarse en las mesas de su interés, sin límite, sin costo y durante un turno que será de 30 a 40 minutos, junto con otros 9 participantes que tengan el mismo interés

en el tema, podrá conversar directamente con el experto en esa materia.

La empresa auspiciadora va a tener en cada turno a 10 interesados, futuros clientes y los participantes podrán compartir con colegas la inquietud del mismo tema.

### ¿Qué espera como presidente del comité organizador de este CIGEH 2019, cuáles son sus perspectivas y proyecciones?

En el Comité Consultivo estamos trabajando, en la “experiencia del participante”. Esta empieza desde que el participante se entera que se va a desarrollar el CIGEH2019 en Lima. Aspiramos que esta sea una experiencia memorable. Y muy importante, se lleve una cantidad de tips, inquietudes, ideas y contactos buenos para su gestión.

### Finalmente ¿qué le diría a la comunidad de gestión humana de la región?

Estamos ofreciendo expertos y contenidos de tendencia y muy importantes para la gestión humana, es imprescindible su participación. El CIGEH2019 convocará expertos y ejecutivos de primer nivel del país y la región.

Inscríbanse porque los cupos son limitados, los invitamos a que reserven su espacio y organicen para que el próximo 7 y 8 de noviembre nos veamos, en el Hotel Country Club.

**SAVE the DATE**

XXVI CONGRESO INTERAMERICANO DE GESTIÓN HUMANA CIGEH 2019 LIMA-PERÚ

07 y 08 de Noviembre Country Club Lima Hotel

**PERSONAS Y DISRUPCIÓN: LA RECETA SOSTENIBLE**

1. El CIGEH 2019 es un congreso que se realiza cada dos años en uno de los países de la región FIDAGH. La FIDAGH es la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana a la cual pertenece APERHU, que es el gremio oficial de Perú ante la FIDAGH.

2. Está demostrada la correlación directa entre el alto engagement y el alto desempeño en el trabajo. Los colaboradores con alto engagement generan ambientes de trabajo altamente positivos y eficientes, obtienen resultados excepcionales para ellos, para sus equipos y para la empresa. Por esto es importante medirlo y mejorarlo.

## 30 Años REPÚBLICA DOMINICANA - ADOARH

Por: Lourdes Gómez  
 Presidente ADOARH, RD.  
 2018-2020

En República Dominicana el 16 de marzo del 1989 fue fundada la Asociación Dominicana de Administradores de Recursos Humanos (ADOARH), por la mirada visionaria y el empeño de profesionales de la época que tenían un propósito bien claro y definido de que juntos podían promover o impulsar acciones, actividades o eventos que enriquecieran el intercambio de conocimientos y experiencias de la gestión humana en el país. El legado de: Ángel Iván Rivera Corazón, Ingrid Martínez, Joaquín Salazar, Pedro Acosta, Magda Fernández, Amanda Tejada, Luis Holguín Veras, Ingrid Blonda e Ima Sánchez (Fallecida), han consolidado la actuación de 13 hombres y mujeres que con el devenir del tiempo ocupamos la Presidencia, fortaleciendo la marca país que es hoy ADOARH. Cada uno de nosotros, tiene el compromiso bianual de llevar a cabo un congreso de vanguardia que nos exige aumentar el nivel y la calidad de su entrega.

Hemos llegado a nuestra Boda de Perla significado que se les da a los 30 años de unión, formación o convivencia. ADOARH ha logrado posicionarse a nivel

internacional, ya que nuestros Pasados Presidentes ocupan y han sido parte del Directorio de la FIDAGH (Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana), dejando huellas en su accionar: Eladio Uribe, Presidente FIDAGH y del Consejo Consultivo, Aida Josefina Troncoso Vicepresidente de la Región Centro Caribe en tres directorios, hoy Primer Vicepresidente Ejecutivo quien en diversas ocasiones ha sido la representante en la organización mundial de gestión humana World Federation for People Management (WFPMA), Amarilis García R. quien en el 2001-2003 fuera la primera mujer en el directorio en sus 40 años de fundada como Secretaria Tesorera, al igual que Victor José Herrera Secretario Tesorero.

En el marco de la celebración del evento 30 aniversario, reconoceremos el esfuerzo, dedicación y fidelidad de todos los que han trillado este camino. Nos comprometemos a dejar aún más robustecida e integrada la legión de amigos y colegas de ADOARH.

¡¡Felicidades enhorabuena!!



1-Ángel Iván Rivera 1989-1991  
 2-Ingrid Martínez 1991-1993  
 3-Salvador Espinal 1993-1995 / 2003-2005  
 4-Eladio Uribe 1995-1997  
 5-José Manuel Lama 1997-1999  
 6-Alicia Escoto 1999-2001  
 7-Miguelina Veras 2001-2003

8-Dolly Miller 2005-2007  
 9-Victor José Herrera 2007-2009  
 10-Aida Josefina Troncoso 2009-2012 / 2014-2016  
 11-Patricia Cuevas 2012-2014  
 12-Amarilis García R. 2016-2018  
 13-Lourdes Gómez 2018-2020

## Asamblea General de la **FIDAGH** y elección del nuevo Directorio Ejecutivo **2019-2021**

La Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (FIDAGH) celebró su Asamblea General Ordinaria el pasado 29 de marzo, en Bogotá Colombia, en la cual los delegados de las Asociaciones Nacionales Miembros (ANM), representantes de los países, desde Centro Caribe hasta Sur América,

se reunieron en torno al análisis de los nuevos retos y oportunidades de la Federación, la estructura y marca organizacional e indicadores de gestión, creando productos para las organizaciones miembro y la comunidad de gestión humana en América Latina.



Igualmente, se agradeció a cada uno de los miembros del Directorio Ejecutivo por su compromiso y apoyo permanente en cada una de las actividades designadas.

De esta forma, se efectuaron las

elecciones para el periodo 2019-2021 siendo electa como nueva Presidenta la dra. Aida Josefina Troncoso, quien tomará posesión en el marco del CIGEH 2019 en el Lima, Perú el próximo noviembre.

Acto seguido, se nombró el acta de toma de posesión del nuevo Directorio Ejecutivo de FIDAGH 2019-2021 como sigue:

País	Nombre	Cargo
R. Dominicana	Aida Josefina Troncoso	Presidente
Panamá	Lisellotte Ortega	Primer Vicepresidente
Venezuela	Yleana Corredor	Secretaria Tesorera
Guatemala	Erika Bauer	VP Región Centro Caribe
Paraguay	Gladys Paiva	VP Región Sur
Perú	Nestor Astete	VP Región Andina
Colombia	Iván Arenas	Past President
Uruguay	Fernando Ariceta	Presidente Consejo Consultivo



Iván Arenas, Yleana Corredor, Lisellotte Ortega, Aida Josefina Troncoso, Erika Bauer, Gladys Paiva y Nestor Astete.

## ACOSET y ACRIP Nacional realizaron el Foro Internacional VISIÓN GLOBAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL Y EL CAPITAL HUMANO.

La Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales AcoSET, y la Federación Colombiana de Gestión Humana ACRIP Nacional realizaron un evento de importante trascendencia que reunió a generadores de empleo formal flexible, líderes de gestión humana y delegaciones internacionales que conforman el mundo del trabajo en el Centro de Convenciones AR de Bogotá.



Alrededor de más de 200 asistentes entre presidentes de empresas, profesionales de gestión humana, gerentes, directivos, e importantes marcas patrocinadoras, conocieron de primera mano las tendencias de mayor importancia en los procesos de selección, emprendimiento, reclutamiento, empoderamiento en la gestión del talento, procesos jurídico laborales y por supuesto la contextualización del mundo empresarial, la transformación digital y las nuevas

formas de competir en el mercado laboral.

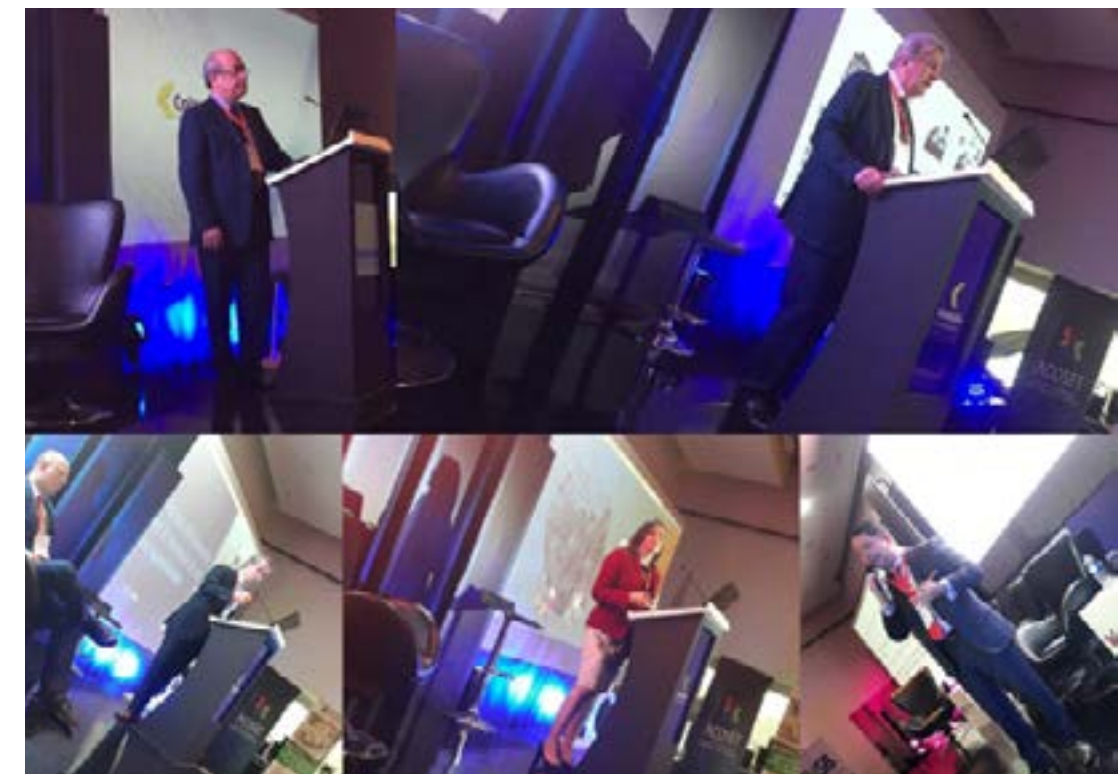
Para este año ACOSET Y ACRIP decidieron unir esfuerzos para compartir con sus afiliados y grupos de interés herramientas prácticas para ampliar la visión del diario acontecer en las empresas y sus colaboradores con el fin contextualizar a los asistentes sobre las problemáticas, oportunidades, retos y desafíos que impactan los procesos de las compañías.



La jornada académica estuvo liderada por expertos nacionales e internacionales quienes compartieron temáticas de interés como: La cuarta revolución industrial y su impacto en la gestión de las organizaciones y el capital humano a cargo de delegaciones internacionales panel seguido por: la modernización laboral a cargo del líder empresario

empresario del sector del servicio temporal Ricardo Wachowicz, seguido por: el abuso del derecho en la expedición de Incapacidades: abuso laboral y penal a cargo de Santiago Martínez, experto laboralista de Godoy Córdoba y el experto penalista Mauricio Baquero, Gerente de Baquero y Pardo LTDA, conferencia seguida de: Se buscan personas: los robots las necesitan a cargo de Ximena Cárdenas – Managing Director Experis de Manpower Group, intervención seguida de: la UGPP: una

visión 360 desde lo tributario y lo laboral por Abel Cupajita Rueda – Abogado Socio y Director de Sescol Tax & Legal Abogados y Consultores S.A.S, finalizando con un panel de presidentes en el cual conversaron y expusieron su visión del mercado laboral: retos y desafíos, liderado por: Ítalo Cardona – Director de la OIT en Colombia, Iván Arenas – Presidente de FIDAGH, Miguel Pérez – Presidente ACOSET, Julio Gaitán – Presidente Grupo Acción Plus, Ricardo Wachowicz – Presidente Bayton Grupo Empresarial.



Finalmente, el evento cerró con varias reflexiones y por supuesto con una amplia visión sobre las formas atípicas de competir y ser sostenibles en el mercado laboral.



# Reflexión...

Este tiempo de transformación veloz e imparable en todos los órdenes de la vida, gracias al desarrollo tecnológico y la búsqueda de la perfección por parte de los seres humanos, debe representar también, el momento de la igualdad entre hombres y mujeres. Este mundo tan exigente, reclama para ejecución inmediata, la reivindicación de los derechos de la mujer, no por resolución o ley, sino en base a méritos, entrega, pasión, perseverancia y resultados que esta aporte. El liderazgo jamás debe ser un dictamen, ya que, hecho así, sólo puede legalizar autoridad. Por el contrario, la calidad para ejercer influencia, debe ser un camino trillado paso a paso, aprendiendo nuevas maneras en cada tiempo, momento o encrucijada, teniendo claro tanto las estrategias y propósitos organizacionales, como las aspiraciones, razones y sentimientos de las personas con las que se interactúa día a día. Es justo reconocer que en esto las mujeres han dado más que demostraciones de crecimiento y enfoque. Por ello, tiene que ser una práctica tanto para los empresarios como para los profesionales y ciudadanos en general, defender y garantizar la igualdad, el respeto y la libre elección; sin tener que regalar nada inmerecido, para que nunca sientas que estás pagando un precio muy alto o entregando algo a quien no lo merece. Al fortalecer y respetar por igual los derechos de cada colaborador, sin importar su sexo, color o tendencia, la trascendencia nos impacta a todos, a la organización, al país en el cual actuamos y a todos nuestros colaboradores.



**Eladio Uribe**

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

## CRONOGRAMA DE CONGRESOS ANM'S

Asociación	Fecha	Nombre
REPÚBLICA DOMINICANA - ADOARH	5, 6 y 7 de Junio	XIV CONGRESO NACIONAL - ADOARH EXPERIENCIA HUMANA Y DIGITAL, LAS NUEVAS REGLAS DEL JUEGO
GUATEMALA - AGH	5 de Julio	29 EDICION CONVENCION GESTION HUMANA "HACIA UN MUNDO LABORAL + HUMANO"
BOLIVIA - ASOBOGH	25 y 26 de Julio	CO-CREANDO CULTURAS AGILES 3.0
URUGUAY - ADPUGH	Septiembre	XXIII CONGRESO DE GESTIÓN HUMANA
BRASIL - ABRH	13 a 15 de Agosto	CONARH - CONGRESO NACIONAL SOBRE GESTIÓN DE PERSONAS (45ª EDICIÓN)
ECUADOR - ADGHE	19 y 20 de Septiembre	XXVII CONGRESO INTERNACIONAL DE GESTIÓN HUMANA "MÁS ÁGILES MÁS HUMANOS"
COLOMBIA - ACRIP	26 y 27 de Septiembre	21 - CONGRESO NACIONAL DE GESTIÓN HUMANA
PANAMÁ - ANREH	2 y 3 de Octubre	CONANREH
PERÚ - APERHU	6 y 7 de Noviemvre	XXVI CIGEH



# LÍDERES de la Gestión Humana en épocas de disrupción



**Federacion Interamericana de  
Asociaciones de Gestión Humana**