

RH

EN LAS EMPRESAS

EDICIÓN ESPECIAL:
GESTIONANDO EL
TALENTO HUMANO
EN LA "NUEVA REALIDAD"



CONECTANDO CON NUESTRO PROPÓSITO: LA VIDA

XXVIII Congreso Internacional de Gestión Humana

- Liderazgo Transformador y resiliente
- Modelos de cambio en las empresas
- Empatía y creatividad
- La Diversidad y su impacto en la innovación
- La adversidad: ¿Nuevo paradigma?
- La nueva cultura del trabajo, modelos de liderazgo, cultura agile
- Aprendizaje: Upskilling, Reskilling
- El futuro del trabajo en el nuevo “normal” el rol de RRHH, ¿Cómo será la experiencia en ese futuro?
- Adaptabilidad, la única opción
- La Gestión del Cambio y la Comunicación interna: herramienta clave
- Lecciones del coronavirus
- Los desafíos al volver
- Gestión remota de equipos
- Sostenibilidad y triple impacto económico, social y ambiental

Mayor información escríbenos a : info@adghe.com

www.adghe.com   



QUE LA REALIDAD NO TE PARALICE

APROVECHA TU TIEMPO EN CASA PARA CONTINUAR FORMÁNDOTE CON NUESTRAS MAESTRÍAS ONLINE

Destinado a Ejecutivos y responsables de áreas o departamentos que necesiten una rápida inmersión en un área funcional de negocios.



ADEN Quito (5932) 351 5390 / 5266 / 5509 / 5568 / 5687
quito@aden.org | www.aden.org

Título Oficial emitido por ADEN University Campus Panamá y título propio emitido por EUNCET Business School, Centro Adscrito de la Universidad Politécnica de Catalunya, en España. Modalidad 100% online. (i)Certificado de educación continua, que no implica título ni grado, a ser emitido por George Washington University School of Business en Washington DC, USA.

MAESTRÍAS ONLINE 10 ÁREAS FUNCIONALES

Dual Degree | Online | Duración: 12 meses



Business
Coaching



Gestión Estratégica
de los Negocios



Gestión de
Políticas Públicas



Dirección
de Proyectos



Dirección
de Finanzas



Derecho de
los Negocios (LLM)



Marketing
Digital



Compliance y
Gestión de Riesgos



Gestión de
Salud Digital



Digital
Business

Dual Degree



Certificates of Specialization



CONSULTA POR MÁS INFORMACIÓN AQUÍ

MIAMI MADRID MÉXICO PANAMÁ SAN JOSÉ DE COSTA RICA BOGOTÁ MEDELLÍN
GUATEMALA QUITO BUENOS AIRES MENDOZA TUCUMÁN TEGUCIGALPA SAN
PEDRO SULA SANTO DOMINGO ASUNCIÓN SANTIAGO DE CHILE SANTA CRUZ DE
LA SIERRA LIMA SAN SALVADOR MANAGUA

En medio de este escenario de pandemia global que, sin duda es un momento histórico que vive la humanidad, compartimos, en esta cuarta edición de la revista *RH en las empresas*, algunas reflexiones de lo que estamos viviendo.

La pandemia llegó de un momento a otro y trajo consigo un cambio radical en nuestras vidas, con una “nueva normalidad”.

Hemos recuperado el valor de lo esencial: la vida, la salud, la familia, la toma de consciencia sobre lo verdaderamente prioritario, el respeto al ser humano, al ecosistema, al planeta, a la naturaleza.

¿Cómo reaccionamos los humanos ante esta pandemia? Pasamos del miedo al aprendizaje acelerado, al crecimiento y a la esperanza.

Aparece nuestra verdadera esencia como seres humanos colaborativos y solidarios, pensando en los demás con empatía, viviendo una vida con propósito: el bien común.

A nivel laboral nos hemos reinventado sobre la marcha, implementando la transformación digital acelerada, el teletrabajo, el uso de herramientas tecnológicas, los planes de contingencia, con resiliencia y compromiso, a través del fortalecimiento de una cultura organizacional colaborativa y ágil, con comunicación clara y oportuna.

Nos reconocemos vulnerables, frágiles, nos necesitamos unos a otros, nos hemos vuelto más humanos; la solidaridad es parte de nuestro día a día.

El entorno VUCA —volátil, incierto, complejo y ambiguo— está hoy más vigente que nunca; requerimos mayor flexibilidad y adaptabilidad para la sostenibilidad de las organizaciones.

El teletrabajo se ha generalizado como modalidad de trabajo con equipos autónomos, basados en la confianza y la transparencia; el *reskilling*, entendido como reaprendizaje y entrenamiento de competencias y habilidades, es parte de esta “nueva normalidad”.

Según la encuesta realizada por la Asociación de Gestión Humana de Ecuador, ADGHE, las áreas de talento y gestión de personas, junto con las áreas de seguridad y salud ocupacional, se han concentrado en desarrollar los protocolos de bioseguridad, salud física y mental, y bienestar laboral como primera prioridad.

La comunicación abierta y transparente, asegurando que los líderes estén cerca de la gente con empatía, fortaleciendo la cultura organizacional, es otra de las prioridades.

Gestionar la emocionalidad, la incertidumbre, la angustia y la inseguridad son parte del día a día de RH.

Rediseñar estructuras del negocio y desarrollo de equipos acordes a la nueva realidad, con nuevas modalidades de servicio alineadas a la demanda del mercado, es otra de las actividades en las que están enfocadas las áreas de gestión humana.

Los profesionales con competencias de liderazgo, resiliencia, creatividad e innovación, inteligencia emocional y adaptabilidad al cambio serán altamente valorados en esta “nueva normalidad”.

El mundo cambió y no volverá a ser el mismo. Estamos seguros de que volveremos mejores, con nuevos aprendizajes; ¡será el año de la empatía, la solidaridad, la cultura colaborativa y la esperanza!

Disfruten de la lectura de este nuevo formato digital de nuestra revista *RH en las empresas*, que tiene como tema central “La pandemia y su impacto en el entorno empresarial y laboral”.



Pilar Moncayo Escudero

Directora

ADGHE (Asociación de Gestión Humana de Ecuador)



RH

EN LAS EMPRESAS
ECUADOR

Hace cuatro meses el mundo era un lugar distinto.

Hace sólo cuatro meses, tú eras distinto.

...tus prioridades, tu rutina, tu forma de trabajar.

La zona de confort ya no existe.

La resiliencia es imprescindible.

Empresas y trabajadores trascienden.

El equipo de trabajo entra en metamorfosis.

RH en las Empresas Ecuador

recopila la experiencia de líderes empresariales que en medio de la pandemia han sabido adaptarse y evolucionar para enfrentar los inéditos desafíos de este tiempo.

El éxito no se mide por lo que logras, sino por los obstáculos que superas.

Te invitamos a visitar

rhenlasempresas.com/category/rh_ecuador/
para acceder a todo nuestro contenido.

CONTENIDO



- 08** ADGHE (Asociación de Gestión Humana de Ecuador)
LIDERAZGO LÍQUIDO
DIEGO ROMÁN
- 11** **LA NUEVA NORMALIDAD, VALORES PARA TENER EN CUENTA AL SALIR DE LA CUARENTENA**
PAMELA PITA
www.adghe.com



- 14** ADEN International Business School
LA PANDEMIA Y SU IMPACTO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LABORAL
MIRIAM VIVIANA ROJAS
www.aden.org

- 18** AMALIO REY
DOS EJERCICIOS PARA VOLVER DISTINTOS DESPUÉS DE LA PANDEMIA
www.amaliorey.com

- 23** ANDRÉS CALDERÓN
ESTRATEGIA DE RETORNO FRENTE AL COVID-19

- 26** ANTONIO GUTIÉRREZ GARRIDO
EL DÍA DESPUÉS



- 28** Banco Guayaquil
CLAVES ESTRATÉGICAS POST COVID-19: LA VISIÓN DE RECURSOS HUMANOS
ERNESTO WEISSON
www.bancoguayaquil.com



- 32** Deloitte Consulting
LECCIONES DE LA CRISIS ACTUAL
ROBERTO ESTRADA
www.andeanecuador.com.ec



- 34** Escuela de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito
PANDEMIA: RETOS PARA APOYAR EL DESARROLLO DEL TALENTO
ANA MA. NOVILLO-RAMEIX, PH.D.
www.escueladeempresas.com



- 38** HR Hardball
NEWTON'S WEIRD SCIENCE & YOUR TALENT STRATEGY
JOHN WHITAKER
www.hrhardball.com



- 40** Korn Ferry
UN AÑO EN DOS MITADES
DANIELLA ANDRETTA SCHUMACHER
www.kornferry.com



- 44** Multitrabajos Staffing
LOS PERFILES CON MAYOR DEMANDA EN LA ACTUALIDAD
NICOLÁS ROCHA
www.multitrabajos.com/staffing

- 48** NATALYA MUÑOZ
LIDERAZGO DE LOS NUEVOS TIEMPOS



- 52** Oracle Human Capital Management Cloud (HCM)
EL FUTURO DEL TRABAJO ES HOY
VLAD PALACIO-MARTÍNEZ
www.oracle.com



- 54** People First Consulting
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO PROFESIONAL
ANTONIO PEÑALVER
www.peoplefirstconsulting.es

- 58** RAMIRO LUZ
CUATRO TENDENCIAS DE TALENTO QUE ESTÁN TRANSFORMANDO EL ENTORNO LABORAL



- 64** RAQUEL ROCA
RESKILLING REVOLUTION: LA REVOLUCIÓN DEL APRENDIZAJE PARA LA SUPERVIVENCIA LABORAL



- 68** UDLA, Universidad de Las Américas
EL FUTURO: MÁS ALLÁ DE LA PANDEMIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
DANIEL MONTALVO FIGUEROA
www.udla.edu.ec



- 72** Universidad Internacional SEK
EL ROL ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS EN LA NUEVA REALIDAD
MIGUEL ROMERO
www.uisek.edu.ec

- 76** **FOTOGALERÍA ADGHE (ASOCIACIÓN DE GESTIÓN HUMANA DE ECUADOR)**

Deloitte.

Nuevos mercados, nuevas realidades. Redescubriendo tu negocio.

Ante los desafíos actuales, las empresas necesitan acompañamiento integral para responder estratégicamente a los distintos frentes que esta nueva normalidad está ocasionando y es por esta razón, que hemos diseñado nuevas soluciones:

- C-Suite Succession
- Benchmark de Mejores Prácticas
- Medición de la productividad en el Teletrabajo
- Desarrollo de nuevas habilidades para el Teletrabajo
- Recovery Change Management
- Revisión y redefinición del modelo de negocio
- Transición laboral
- Análisis de eficiencia organizacional

Contáctate con nosotros:
www.andeanecuador.com.ec



Fundada en 1977, ADGHE
(Asociación de Gestión
Humana de Ecuador)
se especializa
en capacitación.
www.adghe.com



DIEGO ROMÁN
Presidente
ADGHE (Asociación de
Gestión Humana de Ecuador)

Todos estamos en la misma tormenta, pero no navegamos en el mismo barco. Época única no vivida nunca, que nos despierta en una realidad que nos ha abrumado a todos. No sabemos cuándo va a pasar la tormenta ni a dónde nos va a llevar. Hoy, más que nunca, es fundamental tomar control de lo que está bajo nuestro control; hoy, más que nunca, necesitamos navegar con dirección y capacidad de responder a lo incierto del mañana; hoy, más que nunca, necesitamos liderazgo.

LIDERAZGO LÍQUIDO

Vamos dando sentido a esta palabra de concepto tan amplio y a la vez fundamental. Veo al liderazgo desde dos perspectivas. La primera, desde el liderazgo personal; y en segundo lugar, el liderar a otros. Las pongo en ese orden porque sin la primera no hay la segunda. Entiendo al liderazgo no como la función de manejar o dirigir personas; desde una posición, cargo o jerarquía.

Reid Hoffman, cofundador de LinkedIn, en el prólogo del libro de Fred Kofman *La Revolución del Sentido*, inicia diciendo: "Los líderes más efectivos no tienen seguidores". Fred, en este libro, define al liderazgo como la capacidad de lograr el compromiso interno de otros para alcanzar una misión basada en valores; es conseguir lo que no se puede lograr por la fuerza, sino de lo que se está dispuesto a dar libremente, a través de inspirar en las personas para que pongan lo mejor de sí, reconociendo el valor que también agrega para la vida de la persona.

Hablemos ahora del concepto de ambientes líquidos, empresas líquidas. Tema sobre el cual poco se hablaba y aún sigue generando inquietud en quienes lo escuchan. Lo mismo me pasó la primera vez que escuché el concepto de la nube, que hoy entiendo es parte de este mundo líquido, está aquí y no está, es tangible y a la vez no, está aquí y también allá, donde



lo necesitamos. Zygmunt Bauman, sociólogo polaco, quien falleció en el 2017 a los 91 años de edad, había desarrollado el concepto de “modernidad líquida”, donde compara la realidad líquida con las estructuras sólidas anteriores, basadas en la estabilidad, unión y tradición. Concepto conocido por pocos y que hoy en día, con el Covid-19, vivimos de una manera abrupta, llegó sin pedir permiso ni perdón.

Ahora, me he preguntado si esto requiere hablar de un liderazgo líquido. He investigado; sin embargo, no hay mucho que esté explícitamente definido como tal. Aunque, leyendo a varios autores, voy entendiendo que se encuentra en diferentes teorías, en donde la óptica líquida está presente. Vemos una evolución del liderazgo desde el jerárquico, donde la eficiencia y el lucro financiero eran la base (sustento teórico de Jack Welch, Peter Druker); al colaborativo centrado en los colaboradores y equipos (Howard Schutz, Steve Jobs); hasta el redárquico, donde la base fundamental está en la

misión, el propósito y la sostenibilidad, sustentado en el trabajo colaborativo, redes, empoderamiento (Netflix, Google, Facebook, Amazon).

Estamos hablando de un cambio evolutivo que vino con la presencia de Internet en todas partes; en el trabajo, el ocio, la familia, las relaciones y el comercio. Ya nada se escapa. Sin darnos cuenta ha venido cambiando el mundo en la forma de trabajar y relacionarnos. Cambió de lo estable, predecible, definido, rígido, normado, con relaciones personales cara a cara, comunicación unidireccional y controlada; a un modelo flexible, abierto, colaborativo, sin fronteras, virtual, con relaciones en redes. El cambio era sutil y a la vez vertiginoso, ya no es lineal y controlable, sino exponencial y radical. Hoy es parte de nosotros, de nuestra vida laboral y personal. Vamos descubriendo que las normas, horarios, controles, procedimientos rígidos van perdiendo sentido. Implementamos controles para solucionar los problemas que no podemos o sabemos manejar. En este nuevo entorno no ayuda, es contradictorio, pues desalienta la calidad de talento que queremos y necesitamos tener. El isomorfismo, que son las formas estandarizadas de ser de las organizaciones, con prácticas similares, es el primer impedimento del cambio. Hoy las formas tienen que cambiar, no podemos coexistir con lo obsoleto. Aún no sabemos cómo relacionarnos con este nuevo ambiente, ni cómo reaccionar; nos frustramos, no entendemos. A ratos buscamos culpables del caos: los *millennials*, las redes, el Covid-19. Lo cierto es que necesitamos liderazgo, un liderazgo líquido, un liderazgo consciente. Tenemos que dar espacio a que la gente que sí está conectada con este modelo tenga la libertad de contribuir desde donde aporta valor. Hay que pasar de enfocarnos en la estabilidad a la generación de la inspiración como elemento de fidelización, de rigidez a la flexibilidad, de lo definido a lo indefinido, de lo finito a lo infinito, de lo predecible a la incertidumbre, de los planes de mediano y largo plazo a los inmediatos de corto plazo. Ya no es optativo el cambio, ya está aquí para quedarse y el que no lo asuma irá perdiendo espacio y competitividad. Esto viene muy de la mano con el desarrollo de la cultura organizacional, que considere las nuevas necesidades y esté dispuesta a moldearse a las

Para afectar la cultura es indispensable el desarrollo del liderazgo en la organización, redefiniendo sus capacidades y competencias.



demandas del mercado y del consumidor, como centro y razón de ser. Para afectar la cultura es indispensable el desarrollo del liderazgo en la organización, redefiniendo sus capacidades y competencias. No sólo al liderazgo directivo, sino un liderazgo transversal, colaborativo y natural, comprometido a lo largo de la organización. Cuando las empresas muestran esa capacidad de ser maleables y flexibles a las demandas del mercado y a la tecnología, captan más talento y logran resultados atractivos y con claros objetivos de *Employee Branding*.

Esto nos lleva a entrar en grandes temas por explorar e incursionar:

1. Entender la transformación digital y sus efectos en el trabajo, la sociedad, la economía y el mundo.
2. Entender la importancia de entrar en el Agilismo: colaboración, entrega, reflexión y mejora.
3. Valorar la inteligencia colectiva; donde no todo viene de arriba hacia abajo, sino del valor de los

aportes, ideas, imaginación y contribuciones de los diferentes espacios de la organización.

4. Aprender a liderar en la diversidad de valores, perspectivas e intereses. Donde la diversidad generacional es la más desafiante.
5. Aceptar la difusión de las fronteras organizacionales, el emerger de *crowdsourcing*, *coworking*, *freelancers* y *knowmads*.
6. Propiciar los comportamientos de la *Era Co*: coevaluar, cocrear, colaborar, conectar, compartir, compromiso, comunicación.
7. Valorizar el capital humano como activo organizacional.
8. Redefinir y desarrollar (*upskilling* / *reskilling*) las competencias para tener el mejor talento, capitalizando el conocimiento.
9. Redefinir el concepto de liderazgo, de rehumanizar sus prácticas, construir confianza, pasar del ordenar al servir (chocante para muchos).

El gran tema es dónde estamos, dónde necesitamos y queremos estar, ¿qué vamos a hacer al respecto? ¡Tomar esa decisión y acción, es liderazgo! □

Quiero aprovechar este espacio para agradecer a la ADGHE por años tan valiosos y gratificantes vividos sirviendo desde la Junta Directiva, y estos últimos años desde la Vicepresidencia y Presidencia. Han sido más de 10 años de una labor extremadamente desafiante y a la vez gratificante. Muy alineada a mi propósito personal de desarrollar gente u organizaciones, que me lleven a desarrollarme a mí mismo. He sido testigo de su presencia en las organizaciones y sus gestores de Talento Humano, con el noble propósito de desarrollar esta hermosa comunidad, con los temas de vanguardia, con profesionales del mundo de primer nivel. La ADGHE me ha inspirado en muchos aspectos y me ha permitido conocer gente maravillosa, amante del ser humano. Estamos a vísperas de nuevas elecciones, con grandes profesionales opcionados para asumir la dirección de la ADGHE. Es hora de que la ADGHE se refresque, se renueve y siga contribuyendo con este hermoso país y su gente. Es hora de que amplíe mis horizontes y cumpla con sueños postergados. ¡Gracias ADGHE, gracias hermosa comunidad!

Fundada en 1977, ADGHE
(Asociación de Gestión
Humana de Ecuador) se
especializa en capacitación.
www.adghe.com



PAMELA PITA
*Gerente de Cultura y
Personas, Telefónica
Vicepresidente, ADGHE
(Asociación de Gestión
Humana de Ecuador)*

Visualizar la "nueva normalidad" nos conecta con el miedo. En principio porque oficializa la idea de que ya nada volverá a ser como lo hasta ahora conocido; que la vida, de aquí en adelante, será muy diferente a la que pusimos en pausa hace más de dos meses.

LA NUEVA NORMALIDAD, VALORES PARA TENER EN CUENTA AL SALIR DE LA **CUARENTENA**

Esto, a mi parecer, tiene grandes implicaciones, puesto que se deberán realizar cambios permanentes en el comportamiento de la sociedad que permitan mitigar el nivel de contagio en el tiempo. Dentro de estos nuevos hábitos, probablemente se aplicarán normas de distanciamiento social, tanto en el ámbito laboral como en el social y personal. Ya nada volverá a ser igual y el estilo de vida será marcado por este gran hito.

Para atravesar la crisis que está gestando el nuevo escenario laboral, comparto contigo 10 consejos prácticos para ayudarte a ti y a tu familia a mantener el equilibrio emocional durante este momento difícil y particular, que sentará las bases para una "nueva normalidad".

1. Soltar el pasado y aceptar la nueva normalidad: aprender a soltar es lo que nos va a permitir crecer, desarrollarnos y volver a ser felices (después de una situación dolorosa o de una pérdida), y es algo que todos podemos lograr cuando hacemos lo necesario. Te recomiendo entonces pensar en aquello que estás dispuesto a dejar atrás, cosas a las que se puede renunciar, y aceptar a ésta como la "nueva normalidad" durante el tiempo que dure esta situación. Actualmente, yo me encuentro con gente en Teams, Zoom, etc., y en conversaciones telefónicas, durante tantas horas



al día, incluso fuera de los horarios tradicionales. Es cuestión de aceptar esto. Otra posibilidad es cambiar las reglas para adaptarnos a la situación. Por ejemplo, si en general se limita a los hijos a unos 20 minutos de tiempo frente a la pantalla, no es el momento de sentir culpa por permitirles estar más allá. Es importante explicarles que ésta es una nueva regla que no durará por siempre.

2. Transitar del miedo al cuidado y la confianza:

el miedo es una de las emociones más frecuentes en la vida, estamos familiarizados con todas sus manifestaciones y muchas de las preguntas existenciales en la vida tienen que ver con los miedos: a la vida, a la muerte, al dolor, a la enfermedad, a las pérdidas, a no conseguir el éxito o el trabajo deseado, y a no ser amados. No sabemos a dónde nos va a llevar esta pandemia y eso hace que tengamos miedo. No sabemos cuánto tiempo vamos a estar confinados y la gente comienza a adelantarse

al futuro. Es normal que nos agobiemos, y lo importante es no quedarse en el agobio. Hay que enfocarse en lo que sí podemos hacer cada uno para combatirlo, centrándonos en la certidumbre y no en la incertidumbre. Si nos centramos en cosas que podemos hacer, no en el futuro sino en el aquí y el ahora, eso va a favorecer la sensación de confiar en nosotros mismos, que es clave para que la ansiedad y el miedo bajen. Eso nos permite sentirnos más capaces.

3. Mantener la rutina: hoy es vital mantener la rutina o crear una nueva. Esto implica comer en horarios normales, irse a dormir en las horas usuales y despertarse por las mañanas, aunque la vida no sea normal. Si hay niños en casa, es bueno crear y aplicar un cronograma de actividades educativas y recreativas apropiadas para cada uno.

4. Resignificar la situación (de pandemia): es fácil etiquetarnos como víctimas de la situación de crisis que atravesamos o resignificarla como un tiempo que no controlamos y en el que podemos tomar muchas decisiones. Por ejemplo, en lugar de pensar "esto es tan terrible, en casa con los niños, trepando a las paredes", convendría reflexionar que "esta es una oportunidad para fortalecer a los niños y la relación con ellos", enseñarles a hacer las tareas domésticas y darles responsabilidades, incluso si sólo se trata de elegir el juego al que se jugará. Más que desventura, la idea exitosa es el afrontamiento del presente.

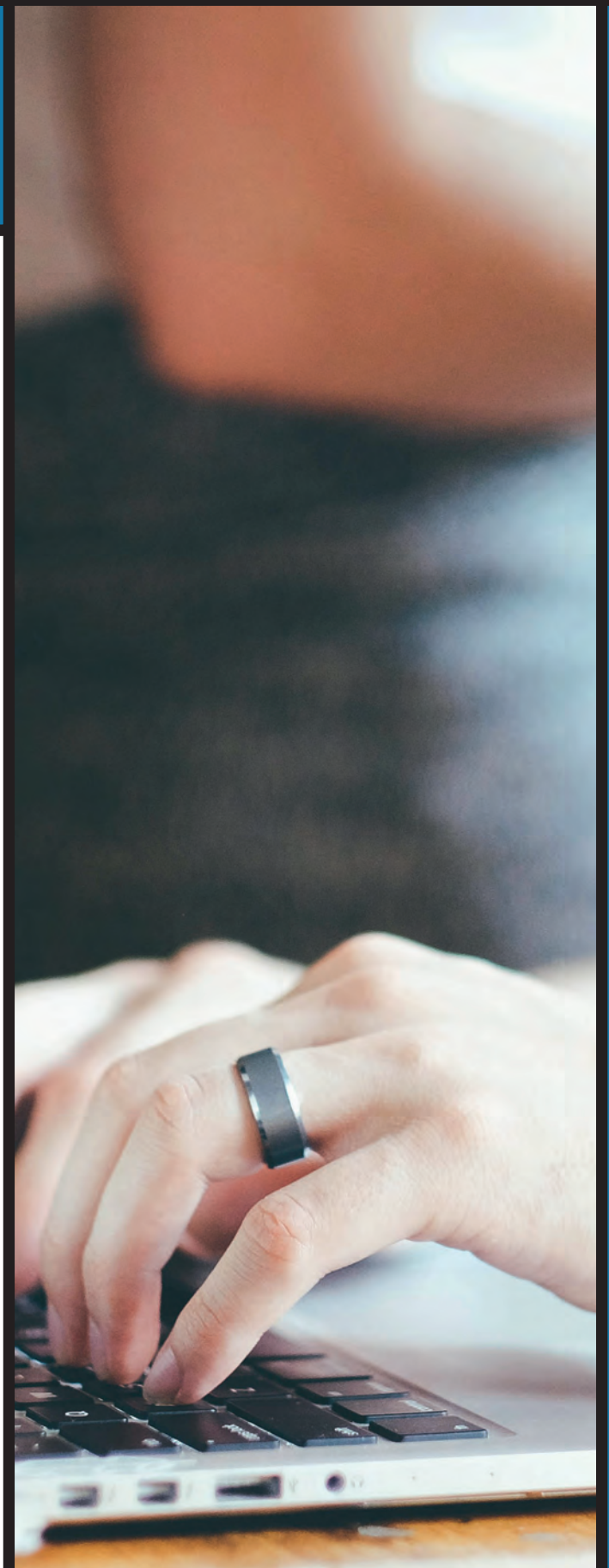
5. Practicar la gratitud: la actitud y la práctica de la gratitud, siempre ayudarán a salir de esta pandemia con una apreciación más profunda de la vida. Recuerda cada día tres cosas por las que estar agradecido, éste es un gran ejercicio para practicar con la familia cuando termina cada jornada.

6. Mantenerse conectados: los seres humanos podemos sentir tristeza al estar en confinamiento en la simple cotidianidad. Los niños pueden sentir tristeza al no poder visitar a abuelos, tíos y primos o amigos. Hay formas efectivas de sostener el sentido de familia. Una alternativa es involucrar a los niños en videollamadas con sus seres queridos para mantener el sentimiento de unidad familiar. Elegir un amigo o familiar diferente para llamar cada día de la semana también es algo que puede ser entretenido.

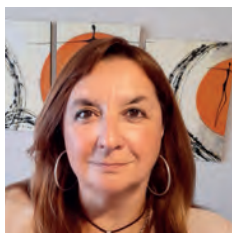
La nueva normalidad será aprender las nuevas formas de convivencia con la posibilidad latente de transmisión del coronavirus.

- 7. Escuchar:** las prisas del día a día nos impiden pararnos a hacer algo fundamental: escuchar a nuestros seres queridos. Pregunta a tu pareja, a tus hijos e hijas, a tus amigos; haz que se expresen, interésate por ellos y escucha con atención y presencia lo que te dicen. Conecta y vincúlate con ellos.
- 8. Aprovechar los propios recursos:** en estos tiempos difíciles las personas pueden darse cuenta de sus propias capacidades sobre cómo salir al encuentro y seguir adelante. La pandemia es una buena oportunidad para reevaluar lo que es importante para cada uno y apreciar las cosas más pequeñas de la vida. Algunos podemos descubrir la espiritualidad, el valor de la familia, la intimidad con el otro y el valor de hacer una pausa para la reflexión.
- 9. La llama debe seguir encendida:** el cuidar de nuestra relación de pareja en tiempo de confinamiento es crucial. Para fomentar el buen humor, hay que quitarse el pijama, ducharse, vestirse bien y mantenerse arreglado; incluso si no se puede salir. Hay que ser pacientes y amables, el uno con el otro y no traer temas que llamen a pelear.
- 10. Aprender cosas nuevas sin hacer grandes cambios:** el confinamiento en casa es una gran oportunidad para aprender nuevas habilidades o probar nuevos pasatiempos, desde tejer hasta practicar Chi Kung. Hoy se trata de aprender cosas que se pueden hacer de forma personal.

La tensión es normal durante esta pandemia y es por ello que, para finalizar, recomiendo practicar el autocuidado con disciplinas como el ejercicio físico o la meditación. Pronto estaremos afuera y estas bases nos ayudarán a encontrar un equilibrio emocional para lo que se viene. Los cambios siempre pueden llegar a ser estresantes, sobre todo cuando son tan recurrentes. Si tus bases son fuertes podrás estar estable para esta transición. □



*Fundada en 1992,
ADEN International
Business School
se especializa en la formación
y en el desarrollo profesional
de directivos y gerentes de
empresas; buscando impulsar
la innovación, el espíritu
emprendedor y el liderazgo
responsable para alcanzar el
éxito profesional y contribuir a la
prosperidad de América Latina.
www.aden.org*



MIRIAM VIVIANA ROJAS
*Especialista en coaching
y Recursos Humanos
ADEN International
Business School, líder
en formación online de
negocios en América Latina*

**Estamos enfocados en
lo que esta pandemia
dejará; este tiempo está
impactando de manera
integral en las personas,
en las organizaciones,
¡en el mundo entero!**

LA PANDEMIA Y SU IMPACTO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LABORAL

Como supuesto, podríamos decir que en situaciones límite surgen con claridad dos extremos, puede manifestarse lo mejor o lo peor del ser humano y, por ende, de las organizaciones. Este planteo genera una primera posibilidad de decisión, tenemos así la alternativa positiva de abrir un nuevo espacio de acción para la creación de un futuro superador. Son demasiadas las interrogantes y escasas las respuestas, por eso las organizaciones y el trabajo se pueden dirigir hacia una reconversión. Transitar un nuevo camino implica oportunidad y desafío, requiere esfuerzo y dedicación.

¡LA SORPRESIVA REALIDAD!

Desde hace décadas varios autores definen que lo único que se puede asegurar es que la incertidumbre, el cambio y la transitoriedad son las variables que debemos atender para proyectar un mundo cada vez más inesperado. Actualmente, esto se ha acelerado y difícilmente podemos estar totalmente preparados para lo desconocido y aquello que nos supera. Cuando se estableció, en gran parte de los países, la cuarentena como la prevención más efectiva para la salud ante el virus, se dejó en riesgo a la economía y al mundo laboral. En primera instancia hubo una reacción



rápida con el uso de la tecnología que benefició a puestos de trabajo que podían realizarse desde el hogar usando el teletrabajo. También la digitalización favoreció a rubros imprescindibles que debían seguir su actividad. Otros rubros y/o empresas están en peligro, en espera, con la intención de volver a escena y tener posibilidades de continuidad o reconversión. Lo que estamos viviendo desde el impacto global no tiene precedentes. La economía, las empresas y el trabajo están fuertemente afectados. “Los efectos de la actual crisis son devastadores para millones de trabajadores. Y son igualmente sombrías las perspectivas de alcanzar una recuperación justa y rápida, sabiendo, además, que la crisis agrava aún más las desigualdades existentes”, manifiesta Catelene Passchier, presidenta del Grupo de los Trabajadores del Consejo de Administración de la OIT (mayo, 2020) y presenta varias opiniones sobre las políticas necesarias para la recuperación de la pandemia de Covid-19.

Son momentos difíciles; los aportes son valiosos para ayudar y orientar, la mirada global y local permite tomar acciones conjuntas y reforzar la *glocalización* (pensar globalmente y actuar localmente) para aplicar las propuestas que, con apoyo de políticas y acciones de los gobiernos, faciliten “aplanar” la crisis laboral y moderar el impacto de la pandemia sobre el trabajo. En este sentido, la OIT propuso, como sugerencia, algunas líneas de acción para la protección de las personas en los lugares de trabajo, fortaleciendo las medidas de salud, seguridad laboral y promoviendo el teletrabajo. También planteó estimular la economía y la demanda laboral mediante políticas fiscales, monetarias y de apoyo financiero, y demás propuestas para sostener el empleo y los ingresos extendiendo la protección social, implementando políticas de preservación de puestos de trabajo amenazados y apoyando a las pequeñas y medianas empresas*.

¡LA OPORTUNIDAD DE UNA NUEVA REALIDAD!

Cuando la pandemia quede atrás —con las pérdidas y aprendizajes—, después de este proceso que estamos atravesando se mostrará el mundo que pudimos recrear, que nos debe llevar a una transformación, a un cambio real. Nuestras organizaciones —para la reconversión— tienen que trabajar ejes fundamentales que se necesitan para avanzar al futuro que se defina. La próxima realidad tendría que ser mucho más que una transformación tecnológica acelerada; hay quienes reclaman un volver a mirar prácticas tradicionales. Tampoco se trata de hacer futurología, sino más bien de inventar ese futuro. La mayoría vaticina y espera se acelere el lanzamiento y la implementación de modelos de negocio nuevos y digitalizados, así lo manifiesta Nick Van Dam, presidente del *IE Center for Corporate Learning Innovation*, quien considera que “será una robotización de tantas tareas como sea posible”. Sería interesante también suponer que la posibilidad de reinventarse, capitalizando la experiencia vivida, podría acelerar dos aspectos centrales: el uso de la tecnología de manera más focalizada y la integración humana. De esta forma, poder equilibrar las organizaciones y el trabajo, haciendo centro en el negocio y en las personas.

¿QUÉ CONSIDERAR COMO CLAVE PARA ESTA NUEVA REALIDAD EMPRESARIAL?

La reconstrucción de las organizaciones, haya sido positiva o negativa la instancia de la crisis por la

pandemia, requiere de pilares firmes de trabajo que apliquen a un crecimiento real. El profesionalismo tendría que ser más valorado y aplicado en los procesos centrales de la transformación. Es importante hacer foco en:

El modelo estratégico organizacional: crear nuevos supuestos y diseñar con base en ellos los lineamientos para la planificación y redefinición del negocio.

La cultura organizacional: que permitirá el funcionamiento del nuevo modelo estratégico con el replanteo de valores, ideales y principios, como una forma de “refundar” la organización.

Planes de acción: que otorguen agilidad para el cumplimiento de objetivos.

El perfil de la alta dirección: se impone un nuevo rol del CEO y de los principales responsables; este es el primer y último punto clave, considerar este aspecto tal vez sea lo más relevante para la reconversión. Esto tendrá las consecuencias ajustadas a cómo hayan actuado dichos referentes durante la crisis, en todas las dimensiones y con los diferentes interlocutores internos y externos. La comunicación activa y transparente como base de la acción es el principal testimonio para el éxito del nuevo proyecto empresarial.

¿QUÉ CONSIDERAR COMO CLAVE PARA ESTA NUEVA REALIDAD DE RECURSOS HUMANOS EN EL TRABAJO?

Hace tiempo se habla del rol “ideal” de Recursos Humanos como “socio estratégico”. Esta es también la

El liderazgo transformacional es central para el especialista en Recursos Humanos, para ejercer con más sentido su rol como facilitador del cambio, como referente digno y con capacidad de intervención efectiva en el ámbito de su propia transformación, la de sus pares y de los equipos de trabajo.



oportunidad de asumir a pleno ese espacio. La alineación estratégica de RH a la estrategia organizacional no debería ser ya un tema de conversación, es de plena acción para realmente agregar valor y mostrar la utilidad de la participación activa para el entorno laboral. Es importante hacer foco en:

Nuevas competencias para la

transformación: quienes tienen la responsabilidad de guiar a las

empresas en esta nueva realidad necesitarán desarrollar nuevas competencias en sí mismos y en toda la gente, para de esta manera poder fomentar la inserción laboral y las nuevas formas de trabajo. Entre esas competencias se destacan especialmente:

- El liderazgo transformacional, que se construye partiendo del desarrollo del liderazgo personal. Si hay algo esencialmente relevante que ha enseñado esta crisis es que todos hacemos gestión de Recursos Humanos, empezando por nosotros mismos. Desde esta concepción de liderazgo se contemplan subcompetencias que le otorgan mayor contenido. Asimismo, el liderazgo transformacional es central para el especialista en Recursos Humanos, para ejercer con más sentido su rol como facilitador del cambio, como referente digno y con capacidad de intervención efectiva en el ámbito de su propia transformación, la de sus pares y de los equipos de trabajo.
- La conciencia social, como apertura a una responsabilidad más plena y activa, fruto del aprendizaje crítico de la pandemia, implicará crear organizaciones más abiertas y comprometidas.
- Gestión de equipos resilientes, que recoge y potencia el aprendizaje en la crisis, en el manejo de la incertidumbre y de las emociones. Es una competencia que abre un nuevo mundo superador a los equipos de alto desempeño considerados en el modelo prepandemia. Es la competencia esencial para determinar el auténtico crecimiento personal y organizacional, y sostenerlo en el tiempo. Además, es una manera imprescindible de desarrollar la diversidad en todos sus aspectos para expandir las posibilidades humanas y organizacionales de los proyectos.

Lo que estamos viviendo desde el impacto global no tiene precedentes. La economía, las empresas y el trabajo están fuertemente afectados.

- Digitalización, que implique aprender la tecnología puesta al servicio de las personas y de las organizaciones, como un uso más pleno de los talentos y expansión de nuevos modelos mentales productivos y más humanos.

Nuevas herramientas y prácticas a incorporar:

esto implica aplicar diseños de trabajo que incluyan objetivos de negocios, la tecnología y el repensar los procesos, entre ellos

el teletrabajo. También plantear nuevas estructuras y roles, revisar las prácticas referidas a la comunicación, el desarrollo, los planes de carrera y la gestión del desempeño con la incorporación más activa del *coaching*, *mindset* y *human agility*.

La salud integral de las personas: será un nuevo foco de atención. Ha llegado el momento para que en las organizaciones exista más acción en considerar a las personas como seres integrales e incluir a la salud como una propuesta de mucho más valor, que incorpore la prevención, el bienestar laboral y la calidad de vida.

Las organizaciones que hayan gestionado esta crisis bajo un enfoque sistémico con sentido de oportunidad, a pesar de los inconvenientes y las pérdidas sufridas, podrán propiciar una reconversión basada en el sentido de oportunidad de la pandemia. Por ello, prepararse para una nueva realidad implica aprovechar de manera significativa el presente. ¡Entendimos que nunca más el aprendizaje puede ir por detrás, es necesaria una profunda transformación ante este quiebre que el Covid-19 impuso sin preguntar! Más que nunca, en conjunto, se pone a prueba la planificación del futuro. Comencemos a repensar y actuar en una sincronía que colabore a detectar lo que todavía no alcanzamos de manera completa a visualizar. Generemos esas nuevas respuestas para que el impacto de la pandemia nos demuestre nuestro inagotable potencial. De esta forma, se inventará el mañana para las organizaciones que propiciarán su propia reconversión involucrando al mercado laboral. □

*International Labour Organization. (2020). *COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses*. ILO Monitor 1st Edition. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_738753.pdf



AMALIO REY

Experto en inteligencia colectiva, estratega de la innovación, diseñador y curador de contenidos.

www.amaliorey.com

Estoy leyendo en todos lados que esta crisis nos va a cambiar como personas y como sociedad. Ya comenté anteriormente que, muy a mi pesar, era escéptico. De hecho, me vi escribiendo una entrada aguafiestas que llevaba por título: "¡¡no me creo nada!!", cuando de repente me pregunté por qué no plantearlo en positivo, es decir, reconociendo que lo veo difícil pero sin renunciar a explorar posibilidades, a buscar recursos que ayuden a intentarlo.

DOS EJERCICIOS PARA VOLVER **DISTINTOS** DESPUÉS DE LA PANDEMIA

Mientras pensaba en cómo darle la vuelta a mi escepticismo y repasaba algunos de mis *posts* sobre Gestión del Cambio buscando inspiración, me llegó por WhatsApp un mensaje de Antonio Lafuente en el que nos compartía un texto del filósofo francés Bruno Latour que me hizo "tintín" a la primera. Fue la pista que necesitaba para tirar del hilo.

Primero voy a explicar por qué veo difícil que cambiemos tanto y después daré unas sugerencias de cómo podríamos romper esa inercia con un doble ejercicio inspirado en el texto de Latour.

Antes de todo, creo que la hondura y autenticidad del cambio va a depender de cuánto se alargue el confinamiento. Por ejemplo, si se cumpliera (espero que no) el durísimo pronóstico del Imperial College que dibuja un escenario que asegura que el estilo de vida que conocíamos no va a volver nunca, entonces los cambios forzados por las circunstancias sí que podrían tener más apego.

En temas prácticos, profesionales, muy puntuales vamos a cambiar en algunos aspectos. Creo que se va a notar, por ejemplo, en cómo entendemos lo presencial vs. teletrabajo; sobre todo porque los canales y herramientas que hemos aprendido a la fuerza en este tiempo hacen que cueste menos incorporar los nuevos hábitos. Pero ese aprendizaje



práctico-laboral, empujado por las circunstancias, no se traduce tan fácil en un cambio filosófico o ético de más entidad. Son dos niveles distintos.

De hecho, intuyo que estamos tan ocupados con las herramientas y *gadgets* digitales, tratando de inventar nuestros nuevos productos-servicios, que este tiempo que era ideal para dedicarlo a “pensar mejor”, lo vamos a consumir en cómo “hacer mejor”, más rápido o desde casa, lo mismo de antes; en vez de preguntarnos críticamente si eso vale la pena.

Sospecho que no estamos cambiando tanto como dicen. Lo que veo en las redes sociales es que un montón de gente —salvo salir a la calle que no se puede— sigue haciendo lo mismo pero en digital.

De hecho, estamos trabajando más que antes, pudiendo descansar, compartir con la familia, leer libros y mil cosas más que no hacíamos. “Nuestras vidas de cuarentena comienzan a verse tan sobre programadas como nuestras vidas normales”, cuenta Quartz, añadiendo que la gente está sufriendo “fatiga

de videollamadas” y busca hacer lo que sea para quitarse el mono del no-trabajo.

Convertir esta pausa repentina y forzosa en una modificación de rutinas que sea sostenible tiene que ser un esfuerzo consciente. Además de pensar qué y por qué cambiar, se necesita un plan para metabolizar los nuevos hábitos. Si el cambio es forzado y no se interioriza con argumentos (y, si se puede, con algo de disfrute), lo más probable es que cuando se desactiven las palancas que nos fuerzan a hacer las cosas de esta manera, volvamos incluso con más ganas a los hábitos de antes. Richard Beckhard, profesor del MIT, formuló una conocida ecuación del cambio que siempre me ha parecido muy elegante:

$$I \times V \times PP > R$$

La “I” significa la insatisfacción que tenemos con nuestra situación actual y por lo tanto nuestras ganas de que las cosas sean de otra manera, la “V” es la visión de a dónde queremos llegar a través del cambio, y “PP”, los primeros pasos que vamos a



Estamos tan ocupados con las herramientas y gadgets digitales, tratando de inventar nuestros nuevos productos-servicios, que este tiempo que era ideal para dedicarlo a “pensar mejor”, lo vamos a consumir en cómo “hacer mejor”, más rápido o desde casa, lo mismo de antes; en vez de preguntarnos críticamente si eso vale la pena.

dar para empezar el proceso del cambio buscado. Como sugiere esta sencilla ecuación, para que el cambio sea viable la combinación de insatisfacción, visión y claridad de las acciones inmediatas deben superar las “resistencias al cambio” (R) que nos encontraremos por el camino. Y lo que es más revelador, que las tres variables de la izquierda son condición *sine qua non* para que el cambio pueda producirse, porque si alguna tiende a cero arrastra al resto. Si la insatisfacción es tímida, la visión ambigua o no sabemos por dónde empezar, es difícil mover una rueda de por sí pesada por las resistencias. Es ahí donde la propuesta de Latour encaja perfectamente como ejercicio para explicitar cada una de las tres variables que aparecen a la izquierda de la ecuación de Beckhard. Necesitamos saber con QUÉ estamos insatisfechos, POR QUÉ queremos cambiarlo y CÓMO pensamos hacerlo. El francés, en un breve artículo que titula: *What protective measures can you think of so we don't go back to the pre-crisis production model?* nos invita a pensar en medidas que sirvan para no regresar al modelo productivo precoronavirus.

Lo más útil del texto es un cuestionario que nos propone complimentar con unas preguntas que pueden ayudar a que la sociedad vuelva de una manera realmente distinta. Resalta el filósofo lo importante que es “usar este tiempo de aislamiento impuesto para describir, inicialmente uno por uno, luego como grupo, a qué estamos apegados; a lo que estamos dispuestos a renunciar; las cadenas que estamos listos para reconstruir

y aquellas que, en nuestro comportamiento, hemos decidido interrumpir”. Voy a compartir el cuestionario de Latour, en el que aprovechando la traducción introduje algunos cambios que no modifican en esencia el texto pero que, en mi humilde opinión, lo hacen más sencillo y practicable. Estas son sus seis preguntas con mis pequeñas modificaciones:

1. Sugiere al menos 3 actividades, de entre todas las que se han paralizado con la crisis, que preferirías que no regresaran una vez que superemos esta situación.
2. Describe por qué cada una de esas actividades te parecen nocivas, superfluas, peligrosas o incoherentes y por qué su desaparición,



suspensión o sustitución ayudaría a poner en marcha otras más convenientes. (Escribe un párrafo independiente para cada una de las actividades citadas en la pregunta 1).

3. ¿Qué medidas propones para que las personas que no puedan desempeñarse en esas actividades que quieres que desaparezcan reconduzcan su actividad profesional?
4. ¿Qué actividades, hoy suspendidas, te gustaría que vuelvan con más fuerza y/o reinventadas desde cero?
5. ¿Qué te parece positivo de esas actividades y por qué crees que facilitan, armonizan o aportan coherencia, a la par que ayudan a luchar contra aquello que crees inapropiado?
6. ¿Qué medidas apoyarías para ayudar a que las personas que se dedican a esas actividades obtengan los recursos y capacidades que necesitan para impulsarlas?

Las preguntas de Latour, como se ve, invitan a reflexionar sobre qué debe cambiar en la sociedad o cómo queremos que sea el mundo, España o la ciudad donde vivimos después de la pandemia. Lo plantea como un ejercicio colectivo. De hecho, sugiere que se responda primero individualmente y luego compartirlo y discutirlo en grupo. El filósofo quiere aprovechar el cuestionario "para tabular las respuestas y componer el paisaje

creado por las intersecciones", así que me parece una buena idea usarlo con más gente, para estructurar la conversación y también como ejercicio pedagógico con jóvenes y distintos colectivos.

Expreso también mi temor a que este parón, esta hambre forzada, nos lleve a una especie de efecto-rebote que sería aún más nefasto. Latour lo explica muy bien:

"Cuando el sentido común nos pide que 'comencemos la producción de nuevo lo más rápido posible', tenemos que responder: '¡Absolutamente no!'. Lo último que debemos hacer es repetir exactamente lo mismo que estábamos haciendo antes".

Pero si no explicitamos lo que (no) queremos, va a ser difícil que hagamos algo por conseguirlo. Unas aspiraciones ambiguas o demasiado genéricas no sirven para accionar nada. Por eso pensé que al ejercicio de Latour le faltaba un complemento. Echo en falta mover el foco de afuera hacia adentro, de la sociedad a nuestras propias prácticas. Sus seis preguntas son muy útiles para tejer sensibilidades y construir un relato colectivo, pero me gustaría también que nos preguntemos sobre nosotros mismos.

Por eso he diseñado un segundo cuestionario, inspirado en el del Latour pero más breve y enfocado al aprendizaje personal que nos está dejando esta crisis. Estas son las cuatro preguntas (van con letras, para diferenciarlas del anterior) que propongo que te hagas como ejercicio:



De hecho, estamos trabajando más que antes, pudiendo descansar, compartir con la familia, leer libros y mil cosas más que no hacíamos.

- A.** ¿Qué hábitos y prácticas personales-profesionales estás viendo ahora que deberías abandonar o cambiar cuando salgamos de esta crisis?
- B.** ¿Por qué crees que esos hábitos y prácticas personales-profesionales son superfluas o inconvenientes para tu bienestar individual y el colectivo, hasta el punto de que debas abandonarlas?

- C.** ¿Qué nuevos hábitos o prácticas personales-profesionales estás descubriendo que te hacen bien a ti y a los demás, y que deberías incorporar a tu vida de manera permanente cuando salgamos de esta crisis?
- D.** ¿Cómo piensas convertir esos aprendizajes y propósitos de cambio, que la crisis te está revelando, en hábitos auténticos y permanentes? ¿Qué acciones prácticas podrías acometer ya para impulsar ese cambio?

De las crisis anteriores no aprendimos casi nada. Salvando las distancias, tuvimos una muy gorda, tremenda, y se nos olvidó casi todo. Igual que sorprende la rapidez con la que nos estamos adaptando a esta, nos puede pasar al revés con la vuelta a las rutinas. Dice Juan Cárdenas, en *El País*, que “han quedado suspendidas las justificaciones sobre las que se había edificado aquel mundo de competencia desenfundada, de destrucción del planeta en aras de una economía irracional e insostenible”. Yo estoy de acuerdo pero lo que parece tan evidente en medio del apocalipsis puede dejar de serlo cuando regrese la “normalidad”. El coste de oportunidad ahora tiende a cero porque tenemos pocas alternativas, así que los patrones de comparación son engañosos. Por ejemplo, el teletrabajo nos parece ahora en medio del encierro la “pera limonera” y hacemos bien en gestionarlo así porque es lo que hay, pero cuando volvamos a tener más opciones, quiero verlo. Por eso al responder a ambos cuestionarios para identificar lo que queremos suprimir o fomentar, hay que trasladarse imaginariamente al mundo pre-pandemia, y evaluarlo desde ahí, aunque usando los filtros que esta crisis nos está revelando. Dice el filósofo Nuccio Ordine que “la lucha de hoy es entre la memoria y el olvido”. A ver quién gana. Lo que está claro es que ahora tenemos más tiempo que nunca para pensar qué vida queremos después de la pandemia. Te invito a que uses los cuestionarios (sobre todo el de Latour) y compartas el ejercicio con más personas a ver si ayudamos a la reflexión. Si podemos escribirlo, igual es verdad que lo hemos entendido y no se nos olvida. □

Publicado originalmente en: <https://www.amaliorey.com/2020/04/01/dos-ejercicios-para-volver-distintos-des-pues-de-la-pandemia/>



ANDRÉS CALDERÓN

*Gerente Desarrollo
Organizacional
Plasticaucho Industrial*

Desde mediados de marzo, el año 2020 nos ha mantenido en tiempos de incertidumbre y, por ahora, a casi 90 días de cuarentena obligada, lo único cierto es que la convivencia con el virus causante del COVID-19 se prolongará por un período considerable, hasta que esté disponible la vacuna.

ESTRATEGIA DE RETORNO FRENTA AL COVID-19

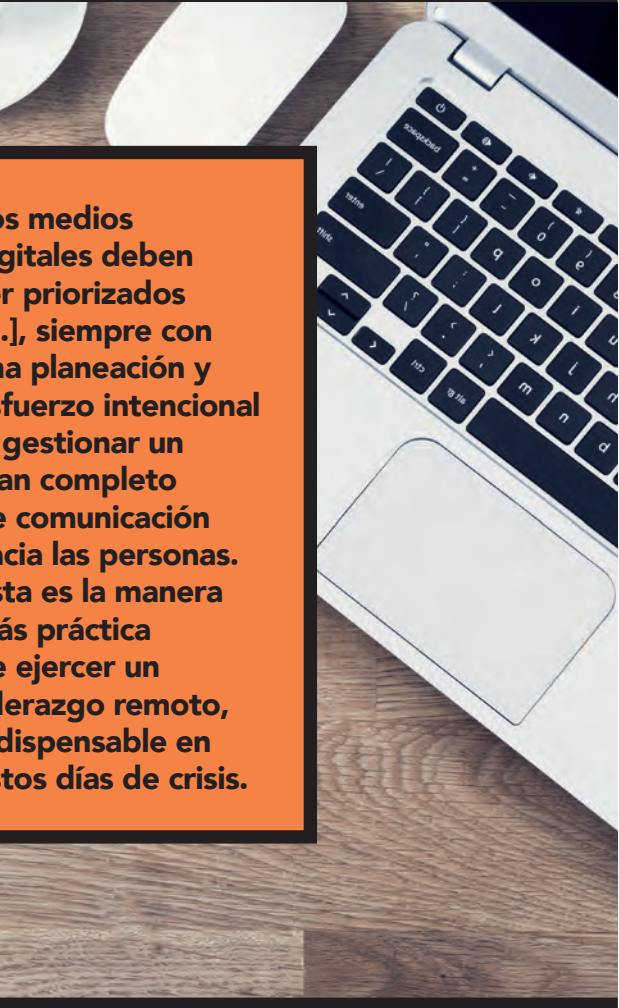
Los expertos hablan de no menos de 24 meses, pese a los esfuerzos de desarrollo acelerado de los laboratorios, investigadores universitarios y las empresas multinacionales farmacéuticas. Por otro lado, la economía de las naciones no puede permanecer aislada y en cuarentena permanentemente, por lo que, a finales de mayo de 2020, con diferencia de días y matices de restricciones, las distintas ciudades y países empiezan a habilitar las actividades y el trabajo de empresas y organizaciones públicas y privadas.

¿Cómo debería ser entonces el retorno? Además de las estrategias planificadas en lo financiero y en lo comercial, se debe planificar una hoja de ruta para el regreso a la actividad empresarial. Esta estrategia ha de cumplir tres objetivos esenciales:

1. Garantizar la continuidad del negocio.
2. Cuidar la salud de los colaboradores y clientes.
3. Trabajar sobre la reputación organizacional.

ESTRATEGIA DE RETORNO A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La estrategia se basa en seis aspectos clave. A continuación, los apuntes sobre cada uno de ellos:



Los medios digitales deben ser priorizados [...], siempre con una planeación y esfuerzo intencional al gestionar un plan completo de comunicación hacia las personas. Esta es la manera más práctica de ejercer un liderazgo remoto, indispensable en estos días de crisis.

1. Protocolos: nos habla de cómo ejecutar las actividades en la “nueva normalidad”; desde las más sencillas como ingresar a la empresa, utilizar las instalaciones (comedor, baños o salas de reuniones), hasta la manera de realizar los contactos con los clientes y puntos de comercialización. Debe tener mucha claridad sobre las cosas que se pueden hacer y aquellas que no se deben realizar. El aspecto clave de este capítulo es que el protocolo estará escrito y formalizado. Además deberá ser comunicado al equipo humano de todas las áreas, que será debidamente entrenado para implementarlo. Esto puede ser una traba, porque en general, las medidas tienden a dificultar las actividades de los colaboradores. El día que trabajé mi primera jornada presencial de ocho horas con mascarilla, no fue fácil, sin duda es incómodo y termina siendo un desafío, pero la disciplina es esencial.

2. Infraestructura: las condiciones sanitarias obligan a instalar una serie de dispositivos, así como adquirir

insumos y equipamiento adicional que las empresas no tenían en su operación normal —por ejemplo, aumento de la capacidad instalada de lavamanos, dispensadores de alcohol, gel antibacterial, desinfectantes y otros elementos de limpieza—, habilitar mecanismos que permitan la apertura de puertas sin uso de las manos y la dotación de equipos de protección personal (EPP), para funciones que antes no los requerían. Estas inversiones van a generar un importante desembolso, que no podrán evadir quienes quieran funcionar adecuadamente, es más, en la gran mayoría de municipalidades, esa exigencia además será un requisito en permisos de funcionamiento; controlada y sancionada hasta con el cierre de actividades, en caso de no cumplirse.

3. Distanciamiento: el concepto de distanciamiento social está muy difundido y entendido, todas las campañas giran en torno a ello, sin embargo, en la organización se debe considerarlo en un esquema más amplio que solamente el trato uno a uno con espacio mínimo de 1.5 metros. Hablamos de generar un distanciamiento organizacional que implica la operación con equipos divididos: teletrabajo, ubicación física diferenciada de los puestos habituales y aplicación de horarios distintos para colaboradores que participan de los mismos procesos en la empresa. El objetivo es evitar que si en algún área se detecta un caso sospechoso o confirmado de COVID-19, se deba aislar y dejar fuera de funciones a todas las personas que laboran en ese proceso. Hay empresas que han decidido dividir sus procesos productivos industriales en dos o más instalaciones físicas diferentes, incluso sacrificando algo de eficiencia, para ganar la seguridad de poder operar en el futuro mediano e inmediato.

4. Comunicación: durante el período de cuarentena en el cual los colaboradores están en sus casas, algunos en modalidad de teletrabajo y otros con sus actividades suspendidas, es vital que la empresa mantenga el contacto y la comunicación con su gente. Mostrar preocupación por el empleado y su familia, educar al colaborador en temas relacionados con el coronavirus y su prevención, informar lo que la empresa está pensando y haciendo para el futuro o difundir las instrucciones específicas del retorno a las actividades; son algunas de las temáticas indispensables que estarán en la agenda del plan de comunicación, y que repercuten en el compromiso y la reputación que tiene la organización entre sus

ESTRATEGIA DE RETORNO A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL



colaboradores y la comunidad en general. Los medios digitales deben ser priorizados —la versión de WhatsApp empresarial es un recurso eficiente y económico, alternativas como Zoom y Teams son óptimas para el contacto con los equipos de trabajo—, siempre con una planeación y esfuerzo intencional al gestionar un plan completo de comunicación hacia las personas. Esta es la manera más práctica de ejercer un liderazgo remoto, indispensable en estos días de crisis.

5. Corte de la cadena de contagio: la organización, al volver a las actividades productivas, inevitablemente tendrá colaboradores con sospecha de contagio, sea por síntomas o también por cercanía familiar o comunitaria con casos positivos de COVID-19; además, se van a presentar contagios, por consiguiente, la estrategia debe prever cómo reaccionar, y los dos elementos clave son:

- Identificar y aislar casos, para evitar que los otros miembros de la organización terminen contagiados, determinando e implementando cercos epidemiológicos definidos por la empresa.
- Resulta indispensable utilizar recursos como la aplicación de cuestionarios médicos de descarte y pruebas rápidas. Por ello, es fundamental que el equipo del área de salud sea protagonista de esta parte de la estrategia. Comunicar lo que se hace y no ocultar los hechos crea confianza y ayuda en la prevención de nuevos eventos.

6. Análítica de datos: una de las cosas positivas que ha tenido este año es que, forzados por la contundencia de los hechos, hemos hecho viajes rápidos y sin retorno a la era de la revolución digital —tema sobre el cual nos venían alertando nuestras áreas de tecnología e innovación—. La capacidad de tomar decisiones sobre datos —en los fundamentos más básicos de la *big data*—, podría ser un elemento clave, especialmente para organizaciones con un gran número de personas o con sitios de operación diversos y numerosos en su ubicación geográfica. Captar rápidamente tendencias sobre dónde se están produciendo incrementos de casos, dentro de los colaboradores o determinar qué puestos de trabajo son los más vulnerables con base en la estadística, es fundamental. El mercado ha reaccionado muy rápido y hay soluciones *Plug and Play*, que además son gratuitas, por ejemplo, Teamcare de SAP, que está disponible sin costo para usuarios de SAP Analytic Cloud.

En conclusión y resumen, las empresas que logren armonizar elementos de los seis pilares que hemos revisado, serán las que puedan darle sostenibilidad a su operación, mantener ambientes seguros de trabajo y gozar de una buena reputación por el cuidado de la gente y su responsabilidad social para con su comunidad. □



ANTONIO GUTIÉRREZ GARRIDO

Consultor, formador y conferencista con foco en el desarrollo de competencias y habilidades para la gestión de negocios y la activación personal.

“Si queremos que todo siga como está, es necesario que todo cambie” (Giuseppe Tomasi di Lampedusa). Este último tiempo, y a raíz del COVID-19, hemos estado viviendo el “síndrome del terremoto”: un miedo que nos invade y que nos lleva instintivamente a arrepentirnos de los males que hemos causado y a prometer que en el futuro todo será distinto, que viviremos de otra forma, que nos portaremos mejor.



EL DÍA DESPUÉS

Pero lo cierto es que una vez pasado el terremoto, tenemos en cuenta nuestras promesas por unos días, pero a poco andar pasan al olvido. Sólo fueron declaraciones de intenciones vacías de contenido y sustancia. Y hoy lo podemos ver en todas partes: abundan las palabras de buena crianza, y las simples declaraciones de intenciones, de teorías y vaguedades.

Lo antes señalado, la historia lo refrenda. Los eventos dramáticos o plagas que la humanidad ha conocido en su historia, han generado siempre cambios, pero más en la forma que en el fondo. Ha habido cambios tecnológicos, culturales, en las formas de vivir y relacionarnos, pero el ser humano ha seguido siendo el mismo y comportándose igual una vez pasado el miedo. La peste negra en el siglo XIV; el cólera en el siglo XIX; y la gripe española, la Primera y Segunda Guerra Mundial en el siglo XX son ejemplos de ello. En todas estas grandes crisis no vimos un salto evolutivo en el ser humano, el que siguió comportándose igual o peor.

**¿QUÉ HACER PARA QUE LO RESEÑADO NO SE REPITA?,
¿PARA QUE ÉSTA NO SEA UNA CRISIS MÁS?**

Hoy el desafío es evolucionar en consciencia y no involucionar. Es salir del estado de consciencia egoico que nos ha tenido atrapados por siglos y que se

ha visto reflejado en el querer controlar —ganar poder y prestigio a cualquier precio— y en el retener y acumular, lo que ha sido fuente permanente de conflictos.

Cuando la consciencia evoluciona y se expande hacia la transpersonalidad (superando en algún grado al “yo”), comienza a emerger una tendencia natural a vivir en paz, en armonía conmigo y con los demás, con comprensión, con empatía, con espíritu de colaboración y buscando naturalmente el bien común. En suma, esta es una nueva oportunidad que nos da la vida para despertar, que no es otra cosa que recordar quiénes somos, conectar con nuestra esencia, para desde este nuevo lugar recuperar nuestra humanidad básica.

La evolución en consciencia tiene que empezar por cada uno, es un proceso individual —en su inicio—, pero que luego se extiende y extiende como toda

energía que fluye y empapa. Debemos dar un paso adelante. Vivir lo que está ocurriendo en consciencia, con una esperanza y convicción real de cambio —de no volver a lo mismo y de superar

Hoy el desafío es evolucionar en consciencia y no involucionar.

el egocentrismo y la deshumanización que nos ha envuelto—. Por cierto, el espejo donde esto se refleje deberían ser las comunidades y las empresas.

Hasta ahora, las señales que se ven no son muy promisorias, son más forma que fondo: recuperar la productividad, incorporar el teletrabajo, mayor digitalización, modificar el formato de negocios.

Pero esto es más de lo mismo si no hay un cambio real en las personas, y eso implica “consciencia”.

Debemos, en los hechos, desmentir a Lampedusa y no “hacer cambios para que todo siga igual”.

“Ante tantas necesidades que nos hemos generado, hay que dar cabida a una nueva necesidad: la necesidad de ser humanos” (Thich Nhat Hanh).

Esta es la gran oportunidad para construir algo nuevo, una realidad plasmada de humanidad, ética y solidaridad. Y esto dependerá de cada persona y no de ninguna organización ni grupo. Sólo de nosotros dependerá que saquemos lo mejor o lo peor nuestro. Pero, a la consciencia hay que abrirle la puerta.

¿Cómo hacerlo?

- Debemos actuar y movernos desde un estado de quietud. Es importante que paremos, que conectemos con el silencio, que respiremos conscientemente (y lo hagamos, ojalá, varias veces al día), y que a partir de ello conectemos con nuestro cuerpo y el momento presente. La vida nos está llamando a parar. Acostumbrémonos a parar, a hacer pausas y a no vivir corriendo.
- La práctica de la “atención plena” (ser totales en lo que hagamos), que naturalmente se irá manifestando en nosotros, nos dará comprensión, claridad para ver y, a partir de ello, una consciencia expandida.
- Desde este nuevo lugar, situémonos en el centro de la situación que estemos viviendo en determinado momento, y generemos naturalmente acciones conscientes, que nos permitan sacar lo mejor de nosotros y ponerlo al servicio de los demás. Intentemos actuar, en la medida de lo posible, desde lo que nos dicta el corazón y no la mente. Más que en el QUÉ estamos enfrentando, centrámonos en el CÓMO lo enfrentamos.

Esta es una oportunidad de oro para repensar cómo deberían ser las empresas del futuro. Pero hagámoslo de verdad, partiendo por identificar y cuestionar todas las creencias en las que hemos basado nuestro accionar hasta ahora.

Si le abrimos la puerta a nuestra consciencia, lo más probable es que cuando volvamos a la calle, al trabajo; seamos personas distintas, nos relacionemos de una nueva forma con los demás, vivamos a otro ritmo, no tengamos por principal prioridad el acumular o atesorar, funcionemos más desde la colaboración que desde la competencia, y privilegiemos una vida sencilla. Ojalá que al final de todo esto caminemos más despacio, seamos más cercanos y humildes, y tengamos la capacidad y la claridad para construir empresas más humanas.

Las turbulencias y las grandes crisis de la humanidad son una gran oportunidad para la expansión de la consciencia y para dejar atrás al ser humano egocéntrico y deshumanizado, lo que por cierto se debería ver reflejado en la lógica bajo la que funcionan las empresas y los negocios. □

Publicado originalmente en: HR Connect

Banco Guayaquil, una de las principales entidades financieras del Ecuador, con 95 años de experiencia y calificación AAA, la más alta de la banca ecuatoriana.

*Se caracteriza por ofrecer una amplia variedad de servicios financieros a través de más de 8,000 puntos de atención físicos y brinda soluciones innovadoras a través de sus canales digitales.
www.bancoguayaquil.com*



ERNESTO WEISSON
*Vicepresidente
de Talento y Cultura
Banco Guayaquil*

El paso del Covid-19 nos deja, sin lugar a dudas, un gran aprendizaje tanto a nivel personal como empresarial. Para los que trabajamos en el área de Talento Humano, nos sirvió para recordar que la adecuada gestión de RH en una empresa es responsabilidad de todos los que tienen funciones de dirección en la institución. RH establece las directrices y gestiona la aplicación de normativas, pero todos en la empresa debemos implementarlas correctamente.

CLAVES ESTRATÉGICAS POST COVID-19: LA VISIÓN DE **RECURSOS HUMANOS**

Como gestores del Talento Humano debemos asegurarnos de que nuestras directrices y normativas estén pensadas a futuro y que le permitan a toda la empresa estar preparada para afrontar cualquier desafío, incluyendo una pandemia. Lo que sucedió en el mundo en el primer trimestre de este 2020, no hizo más que acelerar los vientos de cambio que se veían venir y que trajeron consigo transformaciones que deben entenderse como oportunidades para mejorar, para cambiar y seguir adelante con un nuevo estándar que está aquí para quedarse. Cuando las cosas están boyantes, nuestra atención está centrada en no perder las oportunidades del mercado y cómo gestionar nuestra empresa para producir y vender más. Este es el momento para visualizar los eslabones débiles en la cadena de nuestra empresa y emprender acciones para fortalecerlos. Conscientes de estar viviendo una nueva realidad con cambios y necesidades de readaptación permanente —en el caso de los representantes de RH—, la situación generada por el Covid debe permitirnos detectar oportunidades de mejora en tópicos tan diversos como: el tipo de estructura ideal para la empresa, procesos de capacitación, gestión de la información de RH, formas de comunicación con el personal,



nuevas formas de trabajo, procesos de sucesión, planes de desarrollo del personal, entre otros. Con esto en mente he pensado en tres pilares clave que a partir de ahora deberán ser atendidos con particular énfasis:

**GESTIÓN DEL TALENTO A DISTANCIA:
DIGITALIZACIÓN Y FLEXIBILIDAD LABORAL**

Esta fue la primera novedad; debimos forzosamente aprender a administrar nuestro trabajo de manera remota. Para sorpresa nuestra esto fue posible y tuvo un alto grado de efectividad. Sin embargo, no olvidemos que el teletrabajo implicó descubrir nuevas destrezas y formas de relacionarnos entre colaboradores. Como gestores del Talento Humano debemos asegurarnos de que cada colaborador cuente con las herramientas adecuadas para mantener la conectividad y continuar realizando sus funciones desde la distancia.

La situación generada por el Covid debe permitirnos detectar oportunidades de mejora en tópicos tan diversos como: el tipo de estructura ideal para la empresa, procesos de capacitación, gestión de la información de RH, formas de comunicación con el personal, nuevas formas de trabajo, procesos de sucesión, planes de desarrollo del personal, entre otros.

Se debe, además, prestar particular atención a la relación empresa-colaborador en esta modalidad. Es responsabilidad del departamento de RH asegurarse de reforzar competencias como: la resiliencia, flexibilidad, autodisciplina, proactividad, confianza en el equipo y habilidades de comunicación. De manera que la implementación del trabajo a distancia permita asegurar que esta nueva forma de trabajo se desarrolle sin descuidar la generación del nivel de clima laboral adecuado.



La comunicación juega un rol importantísimo, las empresas deben desarrollar estrategias de comunicación periódica para sus colaboradores de manera que, pese a las distancias, puedan sentirse parte activa de ellas.

ESTRUCTURA: ESTRUCTURAS FLEXIBLES CON AMBIENTES COLABORATIVOS, INNOVACIÓN

Es importante mantener instituciones flexibles que se adapten al cambio, con buena capacidad de resiliencia en caso de enfrentar una crisis, para en un futuro cercano recuperar su condición de desarrollo económico y operacional original.

Las estructuras flexibles pueden traducirse en la formación de comités de trabajo colaborativo para desarrollo de proyectos o análisis de determinadas situaciones. Este tipo de equipos interdisciplinarios genera espacio para impulsar la formación de empresas flexibles y obtener beneficios a largo plazo tanto para la empresa como para sus colaboradores tales como:

- Oportunidad de ejercer temporalmente habilidades de dirección a aquellos en los que vemos alto potencial.
- Fortalecer vínculos entre áreas.
- Compartir un enfoque y objetivos en común.
- Observar el desarrollo de altos potenciales.
- Los altos potenciales ganan visión global del negocio.

- Generar un semillero de posibles sucesores.
- Impulsar la práctica de toma de decisiones o implementación mediante procesos ágiles.

AMBIENTE DE BIENESTAR: EMPRESAS MÁS EMPÁTICAS Y SOCIALMENTE RESPONSABLES

Ante la situación actual es común y normal que los colaboradores se replanteen su realidad y prioridades. Como RH, es deber del área entender y reconocer estas nuevas prioridades y necesidades del colaborador para así alinearlas a la nueva realidad de la empresa y sus propias necesidades. Aquí, la comunicación juega un rol importantísimo, las empresas deben desarrollar estrategias de comunicación periódica para sus colaboradores de manera que, pese a las distancias, puedan sentirse parte activa de ellas.

Para lograr un ambiente de bienestar se debe promover la salud física y mental de los colaboradores. Existen diferentes prácticas para hacerlo, una de ellas es incluir la creación de contenido sobre salud, nutrición y temas acordes



que sean de interés. Por ejemplo, en Banco Guayaquil existe el programa *Me Cuido*, en el que constantemente se brinda información, recomendaciones y apoyo a todos los colaboradores sobre diversos temas de salud. La flexibilidad laboral es otro punto de apoyo, ya que permite al colaborador tener un equilibrio entre su vida laboral y personal. En la actualidad, el teletrabajo ha sido forzado para la mayoría de las empresas, pero ha demostrado que funciona muy bien para una gran cantidad de ellas. Implementar esta práctica a largo plazo traerá beneficios tanto para el colaborador como para la empresa. Desde el 2019, en Banco Guayaquil existe *Flexitime*, basado, precisamente, en este principio. Ser una empresa de la que sus colaboradores estén orgullosos de formar parte es una de las mejores maneras de crear un buen ambiente. Es el momento de mostrar una cara socialmente responsable y solidaria, apoyada en una estrategia de comunicación empática, inspiradora, sensible,

Las estructuras flexibles pueden traducirse en la formación de comités de trabajo colaborativo para desarrollo de proyectos o análisis de determinadas situaciones.

abierta y transparente a los colaboradores sobre la realidad del negocio, actualización sobre sus proyecciones y estrategias.

Quisiera finalizar haciendo hincapié en la necesidad e importancia de tener empresas consistentemente rentables y con flujos de caja positivos. El Covid-19 no será la

última vez que tengamos que afrontar momentos de crisis financiera y paralización de actividades. A partir de ahora tenemos la fuerza de la experiencia para transmitir el mensaje claro y fuerte sobre la necesidad de construir empresas rentables, que estén preparadas para resistir el embate de situaciones como ésta. Sólo empresas rentables y sin problemas de flujo pueden garantizar el bienestar y la estabilidad de los colaboradores, la continuidad del negocio, y generación permanente de empleos. Nosotros como representantes de RH debemos asegurarnos de incluir ese mensaje en toda nuestra estrategia de comunicación interna. □

Deloitte Consulting se especializa en talento humano, servicios financieros, estrategia y operaciones, risk advisory, responsabilidad corporativa, entre otras.
www.andeanecuador.com.ec



ROBERTO ESTRADA
Socio
Deloitte Consulting

Con más de dos meses desde el inicio de la paralización de gran parte del sector productivo a nivel latinoamericano y mundial, cabe hacer una evaluación cuidadosa de la forma en que están respondiendo las empresas para sobrevivir a esta crisis sin precedentes.

LECCIONES DE LA CRISIS ACTUAL

Hay algunas lecciones que vale la pena recoger: tuvimos tiempo para anticipar lo que se podía venir, si consideramos que la epidemia estalló a fines del 2019 en China, siguiendo luego su recorrido por Europa hasta finalmente colocarse en nuestra región y respectivo país. Sin embargo, la veíamos lejana, no creíamos que nos impactaría de la manera en que estamos sufriendo ahora y que todo seguiría igual.

Entonces, el primer aprendizaje que nunca podremos olvidar de ahora en adelante para quienes estamos en el mundo empresarial, será considerar en nuestros planes estratégicos y proyecciones de negocio nuestro propio "cisne negro", es decir, contemplar siempre un escenario de lo improbable que nos permita armar anticipadamente una serie de planes de acción que se ejecutarían en caso de que ese escenario no deseado se cumpla. Estos planes deben contemplar responsables, acciones específicas, presupuestos y análisis de riesgo.

Las crisis pueden venir en distintas presentaciones. Y ya que estamos ahora enfrentando la más compleja de las últimas generaciones, que esto sirva para fortalecer nuestros modelos organizativos de cara al futuro.

Otra gran lección: las crisis sacan lo mejor (o lo peor) de las personas. En algunas organizaciones, ya pasado el momento más difícil, será



Nada volverá a ser igual en cuanto a la colaboración entre equipos, la combinación del trabajo físico y virtual, la autonomía, el empoderamiento, la gestión de liderazgo y la comunicación.

necesario analizar detenidamente quiénes fueron los trabajadores que actuaron con resiliencia, los que colaboraron desinteresadamente, aquellos que se sumaron para sacar adelante a la empresa, quienes manejaron la información con prudencia y también quienes hicieron todo lo contrario. No con el propósito de iniciar una cacería de brujas, sino de validar con quiénes podemos contar incondicionalmente y son elementos clave para nuestra organización. Y finalmente, el aprendizaje más contundente es que las crisis pueden ser dolorosas pero se vuelven asimismo el mejor acelerador de cambio organizacional. Lo que muchas veces cuesta tiempo, dinero y gran esfuerzo impulsar; cuando aparece una crisis (y la misma no termina por sacarnos del juego) se termina implementando y pasa a ser parte de nuestra nueva realidad sin casi

habernos dado cuenta. Me refiero específicamente a la transformación digital. Ahora nos damos cuenta de que no era suficiente con tenerla en la punta de la lengua y almacenada en tantos libros académicos, sino que al vernos obligados a trabajar remotamente, todo ha cambiado.

Nada volverá a ser igual en cuanto a la colaboración entre equipos, la combinación del trabajo físico y virtual, la autonomía, el empoderamiento, la gestión de liderazgo y la comunicación. Valoraremos más el contacto humano. Seremos más productivos y puntuales. Mediremos con mucho más exigencia el tiempo destinado a nuestras reuniones virtuales. Son todos cambios positivos que terminarán consolidándose.

Los líderes empresariales necesitan hacer consciencia que luego del tiempo transcurrido, deben movilizar a sus empresas a una siguiente etapa en este proceso de manejo de la crisis, la cual sería una fase que podemos llamar de "recuperación", recogiendo todas las experiencias de la fase inicial de respuesta, es decir, aprovechar todo aquello que se hizo bien y reflexionar sobre lo que no funcionó, para que ahora la empresa pueda emerger fortalecida y con lecciones aprendidas. En esta nueva fase, será muy importante entender la naturaleza de la nueva normalidad y los desafíos que esto implica. En el mediano plazo ir preparando a la organización para una etapa final, que llamaríamos de "crecimiento", donde se necesita haber reconfigurado el modelo de

negocio y adaptado las características de la empresa, para ir recuperando el volumen de operación e ingresos que se tenía antes de la crisis.

En conclusión, el gran peligro que se cierne alrededor de muchas empresas es quedarse atornilladas en la etapa inicial de "respuesta", sin visualizar que muchos de sus competidores ya han dado un salto a la siguiente etapa de recuperación que viene luego de la crisis. Es muy riesgoso seguir varios meses después de iniciada la pandemia del COVID-19, en una estrategia del día a día y apagando incendios, cuando otros ya vieron la manera de continuar y adaptarse al nuevo panorama.

Algunos líderes empresariales están entendiendo esto y actúan en consecuencia, mientras otros probablemente lo seguirán interpretando. Esperemos que no sea ya muy tarde. □



USFQ

Fundada en 2005, Escuela de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito se especializa en educación empresarial, capacitación y consultoría en desempeño.
www.escueladeempresas.com

Únicos acreditados internacionalmente



**ANA MA. NOVILLO-RAMEIX,
PH.D.**
*Directora
Escuela de Empresas de la
Universidad San Francisco de Quito*

La emergencia sanitaria mundial ha afectado intensamente la forma de vivir y trabajar en la mayoría de las sociedades y ámbitos laborales. El desempeño del talento en entornos empresariales, más que una preocupación y tendencia, es ahora una estrategia para superar los nuevos retos, y por qué no, trascender hacia culturas de innovación.

PANDEMIA: RETOS PARA APOYAR EL DESARROLLO DEL TALENTO

Debido a la pandemia, los avances logrados desde los noventa en las condiciones de vida, salud y educación podrían retroceder (PNUD, 2020). De ahí que la telemedicina, el trabajo desde casa y la educación virtual son necesidades globales y críticas que, en mayor o menor grado, no pueden ser ajenas a ningún sector productivo. ¿Qué pueden hacer las empresas para que su gestión integre estas necesidades?

Desde la última década, las tendencias globales del talento se han inclinado hacia la integración de la tecnología con las personas, el respeto del entorno y el crecimiento empresarial sobre la base de un propósito. De forma concreta, el último reporte de Deloitte Insights (2020) habla acerca de la "empresa social" como un enfoque humano que requiere de la tecnología y el empoderamiento para crear valor dentro y fuera de las organizaciones.

La transformación digital se refiere al uso de recursos tecnológicos para mejorar la experiencia de los clientes, el desempeño individual, los procesos o la cultura organizacional. Es una de las estrategias más anheladas y, pese a sus potenciales beneficios de lograr mayor o mejor productividad, satisfacción, ventaja competitiva, reputación, toma de decisiones, trabajo en



equipo, atracción de los mejores recursos, e innovación; la tecnología por sí sola no puede lograr resultados.

Sin embargo, si bien en la última década el uso de medios tecnológicos se incrementó (incluso hay gente que vive a su servicio), se registró una menor productividad laboral; según el reporte, la más baja desde los setentas, debido a la sobrecarga de información y a una conexión permanente con el trabajo. Su uso necesita un mejor alineamiento con las metas empresariales e individuales, y por eso es crucial complementar a la tecnología con el desarrollo del talento.

El confinamiento nos paralizó y enseguida nos forzó a usar más internet para conectarnos. Nos empujó a poner en práctica los valores de la crianza y enseñanzas educativas, e incluso la información adquirida en libros o internet. Nos ayudó a concientizar nuestra humanidad y recordar que sin salud no hay nada; fue clave para valorar

más el trabajo de los profesionales de la salud, el trabajo en general y, principalmente, a la familia.

Ha sido el escenario ideal para aprender a equilibrar los distintos roles laborales de accionistas, jefes, empleados y compañeros; con la vida personal como padres, parejas, vecinos, voluntarios, entre otros. También nos ha ayudado a comprender que la tecnología es inevitable y necesaria, pero que sin humanización, ésta no tiene sentido.

El teletrabajo ha evidenciado la gran capacidad de compromiso y resiliencia de la fuerza laboral. Si bien informes indican una extensión de horarios laborales en casa, causando un desequilibrio trabajo-familia, o aumento de ansiedad e incertidumbre; existen aspectos positivos y alentadores.

Según Caramela (2020), el trabajo desde casa mejora la productividad. Implica el ahorro de recursos generados en movilización o reuniones, así como menos gastos fijos y variables; y el principal aliento es el aprendizaje de las personas y la oportunidad de enfocarse en el bienestar laboral y la innovación.

En tiempos de crisis, el apoyo a la profesionalización es vulnerable, pese a la relación circular que existe entre la inversión en el desarrollo del talento y la rentabilidad (Roca, Bou, Beltrán & García, 2018). Según Roca et al. (2018), las principales formas de invertir: remuneración, capacitación y estabilidad laboral, son sensibles a las condiciones externas, como ha sido lógico ver en esta pandemia; y tal como ocurrió a partir de la crisis del 2008, se esperaría que esta relación circular de mutuo beneficio también cambie.

La pandemia provocará que la inversión en el talento influya menos en la rentabilidad debido a una menor colaboración por los recortes laborales, y también porque, aunque la productividad mejore, la propia crisis económica suele afectar con muchísimo más peso a la rentabilidad. A esto se suman presupuestos reducidos, logrando anular el beneficio mutuo entre inversión en el talento y rentabilidad; sin embargo, Roca et al. concluyen que incluso una inversión mínima en el desarrollo de la gente, sirve para mantener el compromiso y la productividad.

La transformación digital se refiere al uso de recursos tecnológicos para mejorar la experiencia de los clientes, el desempeño individual, los procesos o la cultura organizacional. Es una de las estrategias más anheladas y, pese a sus potenciales beneficios de lograr mayor o mejor productividad, satisfacción, ventaja competitiva, reputación, toma de decisiones, trabajo en equipo, atracción de los mejores recursos, e innovación; la tecnología por sí sola no puede lograr resultados.



Según análisis de expertos, mejorar continuamente los conocimientos y habilidades ayuda a reducir costos de recursos humanos, mejorar la calidad de productos y servicios, la satisfacción de clientes, así como la habilidad para innovar y apoyar el crecimiento empresarial (PCW, 2019; LinkedIn

Learning, 2020). No en vano, empresas referentes invierten en las personas de forma permanente.

Las corporaciones de más alto rendimiento enriquecen la experiencia de sus empleados a través de trabajos significativos y con propósito, hecho que responde a una demanda de profesionales que buscan cada vez más el bienestar laboral, un sentido de pertenencia, culturas éticas, y la gestión del conocimiento (PWC, 2019). Estas preferencias serán sin duda más valoradas luego del teletrabajo ocurrido durante la pandemia.

Por eso es deseable que la gestión de los recursos humanos incluya al bienestar laboral en el diseño de los puestos de trabajo y mejore el uso de tecnologías para el trabajo remoto, autónomo y flexible. Puede también

promover la pertenencia a través de ambientes de respeto y participativos en donde la gente contribuya a los logros.

Las gerencias que lideran equipos no pueden obviar la importancia de los valores para crear culturas sólidas, en las que no sólo se hable de un propósito, sino que se lo practique. Adicionalmente, necesitan crear sistemas de aprendizaje a través de opciones de capacitación virtual, disponibles en todo momento, y que se enfoquen en desarrollar competencias tanto técnicas como blandas, indispensables más que nunca para la creación de valor.

Más allá de la captación de conocimientos, para crear valor se debe apoyar al talento a innovar y resolver los problemas de diferentes maneras. Según Swarm Vision (2016) para crear culturas de innovación se necesita desarrollar ocho habilidades (conducción, disrupción, creación, conexión, control, pensamiento, entrega y beneficio) con sus respectivas competencias. Cuando la gente transfiere lo aprendido y experimenta un mejor rendimiento, puede entonces ser parte de soluciones innovadoras.

Parecería que un mayor apoyo a la gestión de los recursos humanos es una estrategia lógica tanto por los beneficios para el negocio, como por las preferencias del mercado laboral. El desarrollo del talento como estrategia prioritaria es innegable. Sin embargo, la paradoja entre la necesidad de mejorar el desempeño laboral con una menor inversión es también una realidad, y por tanto un gran reto para la recuperación post coronavirus, posiblemente el más grande y de más beneficios. □



¡Diseñamos una experiencia de educación virtual con calidad de acreditación internacional!



Programas virtuales

- ✓ 100% virtual.
- ✓ Expertos nacionales e internacionales.
- ✓ Acceso a *Brightspace*, plataforma virtual fácil, flexible e inteligente.
- ✓ Unidades de educación continua, por sus siglas en inglés CEU's, válidas a nivel internacional en el mundo empresarial.
- ✓ Diploma digital otorgado por la Universidad San Francisco de Quito.



Certificación virtual Gestión de la Innovación Orange Belt

27 de julio de 2020

Empresas familiares: gobernanza y liderazgo

24 de agosto de 2020

Certificación virtual Six Sigma Yellow Belt

05 de octubre de 2020

Sostenibilidad empresarial con enfoque de género

29 de junio de 2020

Economía y finanzas públicas

29 de junio de 2020

Gestión ágil de proyectos

06 de julio de 2020

Integrated Marketing Communications

06 de julio de 2020

Administración estratégica de riesgos

13 de julio de 2020

Mentoring, potencia tus talentos

13 de julio de 2020

Competencia y decisiones de mercado

20 de julio de 2020

Telemedicina para profesionales de la salud

20 de julio de 2020

Branding profesional

27 de julio de 2020

Big data estratégica

03 de agosto de 2020

Sostenibilidad y comunicación empresarial

31 de agosto de 2020

Destrezas para el liderazgo

09 de noviembre de 2020





Fundada en 2008,
HR Hardball se especializa
en coaching profesional,
gestión del cambio y
conferencias magistrales.
www.hrhardball.com



JOHN WHITAKER
SVP and Chief People
Officer, Sage Dental
Fundador, HRHardball

Years ago, I started writing about “The Physics of HR.” I based my theory on Newton’s Laws of Motion and their respective applicability to our work in Human Resources.

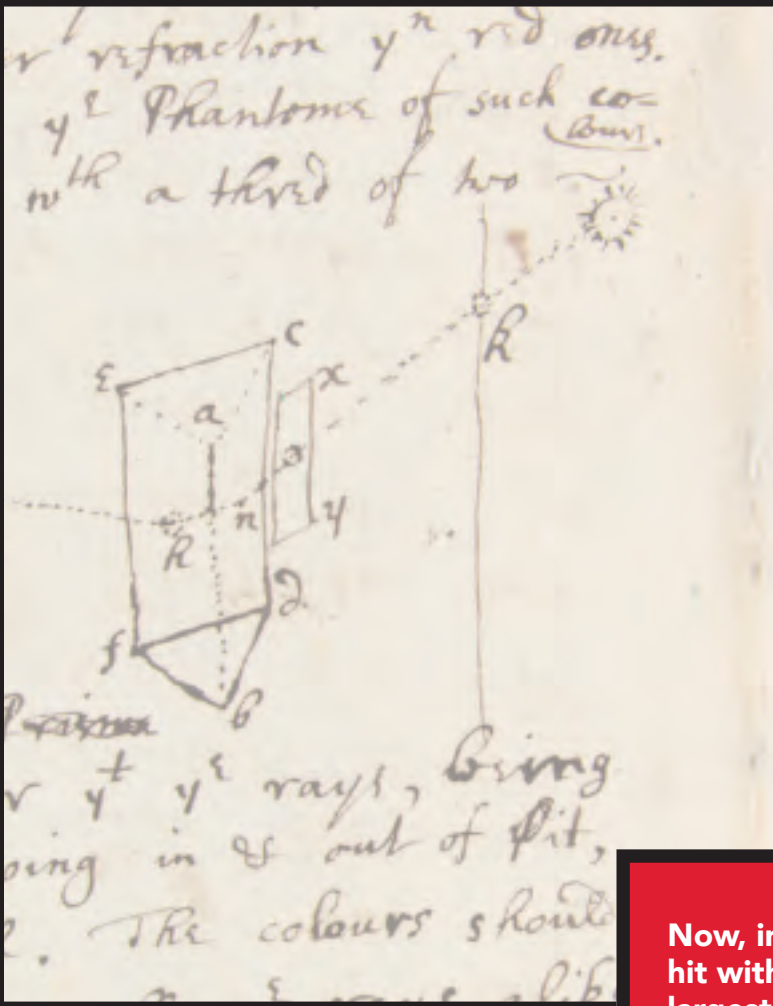
In case you need a refresher, here’s a quick Schoolhouse Rock reminder of Newton’s three laws of motion:

- 1. An object in a state of motion will remain in motion unless an external force acts on it.**
- 2. “Force” equals mass x acceleration.**
- 3. For every action, there is an equal and opposite reaction.**

NEWTON'S WEIRD SCIENCE & YOUR TALENT STRATEGY

These simple rules would become the foundation for my philosophy on Human Resources, leadership, performance management, and life in general. I still keep a Newton’s Cradle on my desk and at home (gotta stay on brand, my friend).

The genius of Newton’s “laws” is in the everyday applicability — once you start plugging scenarios into these three rules, you can begin explaining (and possibly predicting) outcomes using a new language. For instance; your company makes the decision to go from a twice-monthly pay period to a bi-weekly pay period by the end of Q2, 2020. Sounds simple enough at first blush but plug it into Newton’s Laws. The force of change depends on the “mass” and the “acceleration” that accompanies the change. In this example, the change would impact 100% of your employees (mass) and you are trying to accomplish this task in roughly eight weeks (acceleration). That’s quite a bit of external force applied to a process that had followed the same course of motion prior to the new cadence. And with this force will come an equal and opposite reaction, i.e., prepare for an uproar from your employees who will now need to budget differently, adjust any auto-pay installments, and (on paper) are now receiving a smaller paycheck, albeit more frequently. I went through this exact exercise 10 years ago while in middle management and the executive team was shocked by



reaction of such magnitude, we are still feeling the effects. That Board meeting not only seems like an ancient memory, it's a painful one as well.

From the lowest unemployment rate in history to the highest in the history of the United States. How many of you were shocked, as I was, when we learned this rate of unemployment even exceeds the Great Depression? The jobseeker absolutely controlled the job market just two months ago, able to consider multiple job options from a position of strength. Many of these same people are now adjusting to a new life of filing for unemployment benefits and dealing with the fear of unsafe working environments.

And now what?

The laws of physics will not be suspended, right?

What will the next reaction be?

There are over 30 million people out of work.

State governments are varying their respective approach on how to phase back into a working economy.

There will be some unexpected and problematic reactions as a result. Prime example?

An overly generous, if well-intentioned

government stimulus plan that is actually incentivizing many people to remain unemployed.

This is a reminder that the changes you make will not happen in a vacuum. Each will come with a reaction, many of which may not be on your radar — but none should be unexpected. Consider the magnitude of each — how many will be impacted? How quickly will it be implemented?

Your expectation should not be perfection, only preparation. As Newton himself said: *"I can calculate the motion of heavenly bodies, but not the madness of people."* □

Now, in 2020, we're hit with the single largest force in the history of our modern civilization. The mass is enormous, and the speed/acceleration was unlike anything we have ever seen.

the pushback. They shouldn't have been — Newton would have told you buckle up, 'cause this is gonna hurt.

Now, in 2020, we're hit with the single largest force in the history of our modern civilization. The mass is enormous, and the speed/acceleration was unlike anything we have ever seen. I remind myself that just eight weeks ago, on March 10th, my company's Board of Directors enthusiastically listened to our business segment updates; we had just completed the single highest performing Quarter in our company history. For Human Resources, my update included workforce planning to handle the expected growth in Q3 and beyond, as available talent was scarce. Unemployment was at an all-time low. As a country (USA), we had more open positions than we could fill. And now? One unprecedented set of events was replaced with another unprecedented set of events seemingly overnight. An equal and opposite

*Fundada en 1969 en EEUU,
y en Ecuador desde hace
19 años, Korn Ferry se
especializa en Consultoría
Estratégica Organizacional.
Con diferentes líneas de
negocio y capacidades
ajustadas a los clientes,
asegura la alineación entre la
estrategia y el talento.
Atrae a la fuerza laboral
correcta —y asesora cómo
recompensarla, desarrollarla y
motivarla; además de avanzar
en sus carreras profesionales—.
www.kornferry.com*



**DANIELLA ANDRETTA
SCHUMACHER**
*Office Managing Director
Korn Ferry Ecuador*

Sin duda el 2020 está probando no sólo la capacidad de liderazgo de la alta gerencia para operar en un escenario de extrema ambigüedad y donde se necesitan nuevas capacidades, sino también la de las organizaciones. Aunque las dos mitades de 2020 parezcan muy diferentes, es imposible tener éxito en cualquiera de esos ciclos sin pensar y planificar el siguiente.

UN AÑO EN DOS MITADES

Empezando como un problema local, el coronavirus (Covid-19) llegó ahora a la mayoría de las naciones, impactando organizaciones en todo el mundo, con consecuencias impensables. Para muchos la pandemia —y la respuesta a ella— será el evento más significativo y preocupante que hayan vivido. No existe un manual para sobrepasarla sin que sea una prueba ensayo-error. El costo para las organizaciones, según el estudio de Korn Ferry realizado semanas atrás, será de miles de millones de dólares en ingreso perdido (hasta el final del 2020, potencialmente US\$ 1 trillón), resultando en una caída significativa en el crecimiento económico en todo el mundo. En esta fase, las organizaciones necesitan lidiar con dos factores igualmente importantes: garantizar las condiciones de seguridad de los empleados y sus familias, y asegurar la continuidad de los negocios. Eventualmente esto pasará y lo importante será que todos estemos preparados para lo que puede llegar en el futuro. En medio de esta turbulencia, algunas organizaciones reaccionaron perfeccionando su proceso de planificación y mitigación de riesgos ante la crisis, desarrollando resiliencia en su propia estructura. Sin embargo, para muchos éste puede haber sido un momento de confusión, miedo y toma de decisiones precipitadas. Desafortunadamente, en nuestro mundo, cada



vez más ambiguo, volátil e interconectado; eventos imprevistos como éste probablemente ocurrirán con más frecuencia —desgraciadamente— y los líderes necesitarán ser más ágiles, transparentes y con pensamiento orientado al futuro. Esos atributos serán esenciales para navegar los próximos tiempos. La primera parte del año la estamos atravesando, lidiando con la seguridad, continuidad y los escenarios de contingencia; un tiempo para un liderazgo prudente y ágil. Para aquéllos que consigan mantener la productividad alta y los empleados comprometidos y motivados durante el primer semestre, la siguiente fase será centrada en aprovechar la demanda reprimida en la economía global por medio de incentivos, reclutamiento e innovación. Para que las organizaciones respondan ahora y diseñen su recuperación, necesitan aprender a operar en un estado de constante disrupción. En un momento de incógnitas, una cosa es cierta: es improbable que lo que funcionó en el pasado

continúe funcionando en el futuro. Rápidamente, nuevos hábitos se están formando, las personas están trabajando desde casa y consumiendo productos y entretenimiento de maneras muy diferentes. La construcción de una cultura que no solamente tolere ese cambio, sino que también permita que la misma prospere, separará a los ganadores de los perdedores. Eso puede ser la necesidad de pensar de manera diferente sobre el desempeño y la definición de metas, para mantener a los equipos motivados y garantizar que todos trabajen colectivamente con un objetivo compartido. El parar planes de reclutamiento y retención no significa necesariamente una decisión inteligente. En tiempos difíciles, la calidad de su talento puede significar la diferencia entre ganar o perder. Retener el talento más valioso nunca fue tan importante y la estrategia futura de reclutamiento será realizada a través del lente de recuperación y redefinición tras la crisis, así como del desarrollo de nuevas capacidades. Ahora es el momento de los Líderes Adaptativos. Aunque nadie pueda tener seguridad sobre cómo el impacto de este virus continuará desarrollándose globalmente, una cosa es cierta: en el futuro, enfrentaremos más crisis en los negocios. Los líderes que usen este período de desafíos como un momento de autorreflexión y una oportunidad de reestructurar su modo de pensar, probablemente estarán mejor preparados cuando la próxima crisis surja. “Esta puede ser una oportunidad para probar lo que Korn Ferry identificó como un nuevo modelo de liderazgo, la capacidad de ADAPT”. Es el momento de los líderes ágiles, que pueden anticipar cambios, como la necesidad de trabajar remotamente, y convertirla en una nueva manera positiva de trabajar. Ellos también pueden generar un sentido colectivo de propósito y optimismo, acelerar la innovación y poner a prueba nuevas ideas, generar alianzas con otros y construir confianza. No se puede retroceder. Muchas organizaciones “saludables” están tomando este tiempo para preparar una gran movida. A veces, es necesaria una crisis para forzar cambios en nosotros y hacernos reevaluar nuestras creencias. La pandemia actual es un verdadero test de la cultura de cualquier organización: qué tan bien las personas y sistemas pueden operar bajo un nivel de presión imprevista.



A veces, es necesaria una crisis para forzar cambios en nosotros y hacernos reevaluar nuestras creencias. La pandemia actual es un verdadero test de la cultura de cualquier organización: qué tan bien las personas y sistemas pueden operar bajo un nivel de presión imprevista.

Un estudio global de Korn Ferry identificó que “impulsar el cambio de cultura” está entre las tres principales prioridades de desarrollo del liderazgo global, y que los cambios disruptivos pueden ser un catalizador para un cambio en la cultura. Si una gran proporción de personas adopta nuevos comportamientos, procesos y sistemas consistentes con un cambio en la dirección estratégica, la cultura empezará a cambiar.

Pero es necesario empezar desde arriba: cuando los líderes cambien sus comportamientos, los equipos los seguirán. Existen dos elementos a tener en consideración para lo relacionado a la cultura:

- 1. La organización:** todos sus procesos, protocolos y sistemas.
- 2. El personal:** comportamientos, motivos y valores, y cómo ellos construyen y gestionan relaciones.

Estos dos elementos necesitan alinearse al objetivo de la organización y crear un entendimiento compartido

de lo que significa, por ejemplo, una cultura de “alto desempeño”, “enfoque en el cliente” o “ágil e innovadora”.

El líder debe reconocer sus puntos débiles y empezar considerando el *talón de Aquiles* de su organización. ¿Es lo suficientemente ágil para ofrecer libertad de acción dentro de los grandes lineamientos guía? ¿Tiene la tenacidad de superar decisiones difíciles? Es necesario contar con agilidad tanto en

las estructuras organizacionales como en las personas. No basta evaluar el talento (o nuevas contrataciones) por sus capacidades ágiles, pues se frustrarán frente a los procesos que las frenan. Esto puede exigir una revisión de los esquemas de gobierno de la organización para permitir tomas de decisión más rápidas o nuevos modelos de fuerza laboral, como contrataciones temporales de *gig economy* para permitir que los negocios aumenten y disminuyan de manera más flexible.



Culturas organizacionales fuertes generalmente tienen un enfoque claro en las personas, clientes y equipos, en lugar de hacerlo sobre los productos y tareas. Los gerentes pueden finalmente reconocer que no necesitan monitorear físicamente el desempeño individual; ellos pueden confiar que sus equipos trabajan con autonomía. Las estructuras de liderazgo pueden moverse de ambientes de comando y control hacia “ecosistemas colaborativos” de personas talentosas que pueden resolver problemas complejos. Estas cosas sencillas pueden tener un impacto significativo en la cultura de trabajo. Son maneras tangibles de crear un sentido de empoderamiento individual. El Compromiso es poder pasar de la respuesta de emergencia a la mayor resiliencia. En este momento, hay factores emocionales y de bienestar adicionales que están en juego. Las organizaciones que consiguen obtener el compromiso de los empleados hoy tendrán más oportunidades de garantizar la continuidad de su negocio en el corto plazo y retener su talento en cuanto la crisis pase. La verdadera prueba de cualquier cultura organizacional o líder está en el compromiso de sus empleados en tiempos difíciles.

Use el tiempo con sabiduría, si las necesidades operacionales disminuyeran la productividad, esa podrá ser la oportunidad ideal para fortalecer los recursos por medio de capacitación. El estudio de Korn Ferry, que me ha servido de base para compartir estas ideas, indica que la falta de desarrollo de carrera es una de las principales razones por las cuales el talento se retira de una organización. Estudios de compromiso pre y poscrisis pueden proveer una referencia valiosa y ayudarlos a prepararse para próximas crisis. Hay que construir resiliencia en el *pipeline* de talento por medio del reclutamiento. Durante la última década, la guerra por el talento ha estado presente. Esto no es diferente cuando los tiempos son desafiantes —toda organización necesita contar con las personas adecuadas para adaptarse a los cambios imprevistos y garantizar la continuidad del negocio—. El reclutamiento es esencialmente una forma de construir nuevas capacidades y permitir que se generen cambios estratégicos en los modelos de negocio. Aunque puede parecer sensato concentrarse en la nómina cuando los ingresos se ven afectados, esta reacción a corto plazo puede dejar a su organización vulnerable. Cuando el mercado se reactive, tener al talento identificado será una ventaja competitiva. El reclutamiento es un “imperativo del talento”. Mientras su empresa cuente con el flujo de efectivo para seguir operando, esta es una oportunidad para actualizar su *pool* de talento. Con todo este contexto lo que queda es que los líderes nos preparemos para el “nuevo normal”. Con todas las organizaciones operando efectivamente en aguas turbulentas los líderes y empleados se verán empujados a adaptarse. El liderazgo abierto y más auténtico podrá apoyar en estos momentos de manera clave y evitar el pánico en los equipos. Así mismo, un enfoque renovado en el compromiso de los empleados y el cambio cultural estará enfocado en asegurar a las personas y procesos que ayuden a enfrentar los futuros riesgos y oportunidades. Mientras los líderes y las organizaciones enfrentan incertidumbre constante, adicional a tener que lidiar con la presión de la crisis, también tienen la posibilidad de planear hacia adelante y empezar a plantar las estructuras que permitirán enfrentar lo que viene hacia el futuro en una nueva fase. □

Propiedad intelectual de Korn Ferry.

Multitabajos Staffing se especializa en Recursos Humanos y reclutamiento. www.multitabajos.com/staffing



NICOLÁS ROCHA
*Head
Multitabajos Staffing*

Casi todos hemos vivido varias crisis locales o internacionales, como por ejemplo lo fue la crisis Subprime en el 2008. En todas ellas han existido ganadores y perdedores. Sin embargo, no creo que ninguna haya tenido una consecuencia tan revolucionaria en cuanto a la transformación social, económica y tecnológica como la que está generando la pandemia producto del Covid-19, incluso podría ser comparable con lo que fueron la primera y segunda Revolución Industrial.


LOS PERFILES CON MAYOR **DEMANDA** EN LA ACTUALIDAD

A ún en pleno proceso, podemos ver cómo esta pandemia ha ocasionado nuevas conductas en los consumidores. ¿Será una nueva manera de ir al médico vía una video llamada? ¿Será cada vez más normal que las empresas den la posibilidad de tener teletrabajo a sus empleados? ¿Causará esto que se vayan eliminando las horas pico en el tránsito? Con el tiempo iremos viendo las respuestas a estas preguntas, pero ya tenemos a varios expertos diciendo que estas nuevas conductas... ¡llegaron para quedarse!

¿CÓMO AFECTA EL COVID-19 EN EL MERCADO LABORAL?

La forma de trabajar, pasando por los procesos de reclutamiento y llegando hasta los nuevos perfiles que están siendo demandados, ha sufrido cambios drásticos.

Desde Multitabajos hemos hecho una encuesta a más de 100 empresas, donde nos encontramos con que casi el 60% han tenido que reducir su nómina de personal durante marzo y abril. Sin embargo, casi el 20% planean contratar nuevos empleados durante los próximos tres meses. Y acá surge un nuevo problema: las dificultades de encontrar un candidato dado el contexto actual.



de la efectividad que tiene una entrevista *online* vs. una presencial. La realidad es que la experiencia fue mostrando que un proceso de selección se puede hacer en forma íntegra y correcta con las herramientas *online* que hoy en día tenemos. Así se han ido observando buenas prácticas que cada vez más las empresas adoptan, como por ejemplo el poder asesorarse con un especialista en el rubro, para entender qué, por qué y cómo puedo buscar un determinado perfil. Las consultoras de reclutamiento, debido a su conocimiento del mercado laboral, son una excelente opción para poder hacer exitoso este proceso. Como mencionamos, hoy en día podemos ver cómo muchos de estos cambios y tendencias, producto de una situación extrema, llegaron para quedarse. Hay ejemplos de compañías que se están cuestionando sobre la necesidad de una oficina, ya que vieron que con esta nueva forma de trabajo remoto pudieron funcionar sin ningún problema y, en varios casos, en forma más óptima que antes.

¿QUÉ POSICIONES ESTÁN TENIENDO HOY UNA MAYOR DEMANDA, PRODUCTO DEL CONTEXTO ACTUAL?

Hoy en día podemos observar cómo algunas posiciones pasan a tener un rol esencial en todas las compañías. Por esta razón empezamos a ver cómo crece la demanda de algunos perfiles como, por ejemplo, los especialistas en ventas telefónicas. Del mismo modo, podemos observar una fuerte demanda de especialistas de tecnología (tema que ya viene siendo una costumbre en toda la región durante los últimos años), sobre todo aquellos que pueden ayudar a adaptar a la compañía a las nuevas circunstancias. Ejemplo de esto son aquellos perfiles que se han especializado en armar plataformas para *delivery*, o *apps* para el desarrollo de estos canales dentro de las compañías.

Por otra parte, también ha crecido la necesidad de contar con especialistas en *marketing* digital, ya que actualmente ésta es una de las principales estrategias de ventas para las compañías. De hecho, uno de los grandes ganadores de esta crisis ha sido el canal de *e-commerce*, el cual se ha potenciado, e incluso desarrollado, en compañías que le eran reticentes.

La misma encuesta realizada nos muestra que la mayor dificultad que ven las compañías es la predisposición del candidato a participar en un proceso de selección, dada la incertidumbre en la que nos encontramos. Todos coincidimos en que esta situación es lógica dado el momento, pero lo más importante es que nos muestra que varias industrias empiezan a retomar su actividad normal.

Por otra parte, también observamos como obstáculo a la hora de reclutar, la dificultad de poder dar con el candidato idóneo. Como se dice en la jerga de reclutamiento, el “huntear” a un candidato no es sencillo, ya que no sólo tenemos que encontrarlo, sino también buscar que se vea atraído por la propuesta laboral ofrecida.

Por último, poder hacer todo el proceso de selección en forma *online* fue un gran desafío que tuvieron las empresas durante estos últimos meses. Recuerdo, cuando empezó la cuarentena, que en grupos de Recursos Humanos eran frecuentes las preguntas acerca

Una vez encontrado el candidato, el próximo paso es cómo hacer el *onboarding* en forma digital; partiendo de la base de que el *onboarding* no es sólo la agenda del empleado durante sus primeras semanas en un nuevo trabajo, sino que va mucho más allá, y tiene como objetivo conectar emocionalmente al candidato con su nuevo empleador.



De igual forma, los expertos en comunicación están siendo muy demandados para poder, valga la redundancia,

comunicar en forma correcta y empática la situación actual de cada compañía.

Asimismo, hay algunas posiciones que también están teniendo una demanda alta, pero que aún no sabemos si seguirá esta tendencia. Por ejemplo, podemos mencionar a los profesionales de la salud o especialistas en poder “reacomodar” los espacios de trabajo a una nueva realidad.

ENCONTRÉ EL CANDIDATO ADECUADO, ¿AHORA QUÉ?

Finalmente, podemos ver que el proceso integral de selección no es el único obstáculo que tienen las empresas. Una vez encontrado el candidato, el próximo paso es definir cómo hacer el *onboarding* en forma digital; partiendo de la base de que este proceso incluye no sólo la agenda del empleado durante sus primeras semanas en un nuevo trabajo, sino que va mucho más allá y tiene como objetivo

conectar emocionalmente al candidato con su nuevo empleador. Siempre con la premisa de que todos los candidatos quieren desarrollarse y el empleador debe intentar darles las herramientas para ello. Es importante destacar que en este nuevo contexto se puede hacer el *onboarding* en forma exitosa, sin que sea un obstáculo, sino un desafío. Por medio de una comunicación clara, con una buena planificación de agenda y vinculando al candidato con sus compañeros y *stakeholders*, no está ni cerca de ser imposible. Hoy en día existen muchas compañías que intentan mantener los valores y la cultura que los identifica, por lo cual es importante poder transmitirle esto a los nuevos ingresantes.

CONCLUSIÓN

Resumiendo, esta pandemia va a generar nuevos hábitos en todos nosotros. Adaptarnos es nuestro mayor desafío, y hoy podemos ver cómo las compañías están en esta transición, buscando ser más eficientes y eficaces para estar dentro del grupo de los grandes ganadores. Para poder lograrlo es esencial vincularse con especialistas en cada rubro en el que la empresa interactúe. Desde Multitrabajos Staffing nos especializamos en el reclutamiento de candidatos en forma consultiva y estaremos orgullosos de poder colaborar con este proceso de vital importancia. □

**Tu sabes que
necesitas**

**nosotros
sabemos
encontrarlo.**

 **multitrabajos**
staffing Consultora en Selección



Candidatos
en 14 días



Consultores
especializados



Todas las
evaluaciones
GRATUITAS



Contacto: staffing@multitrabajos.com



NATALYIA MUÑOZ

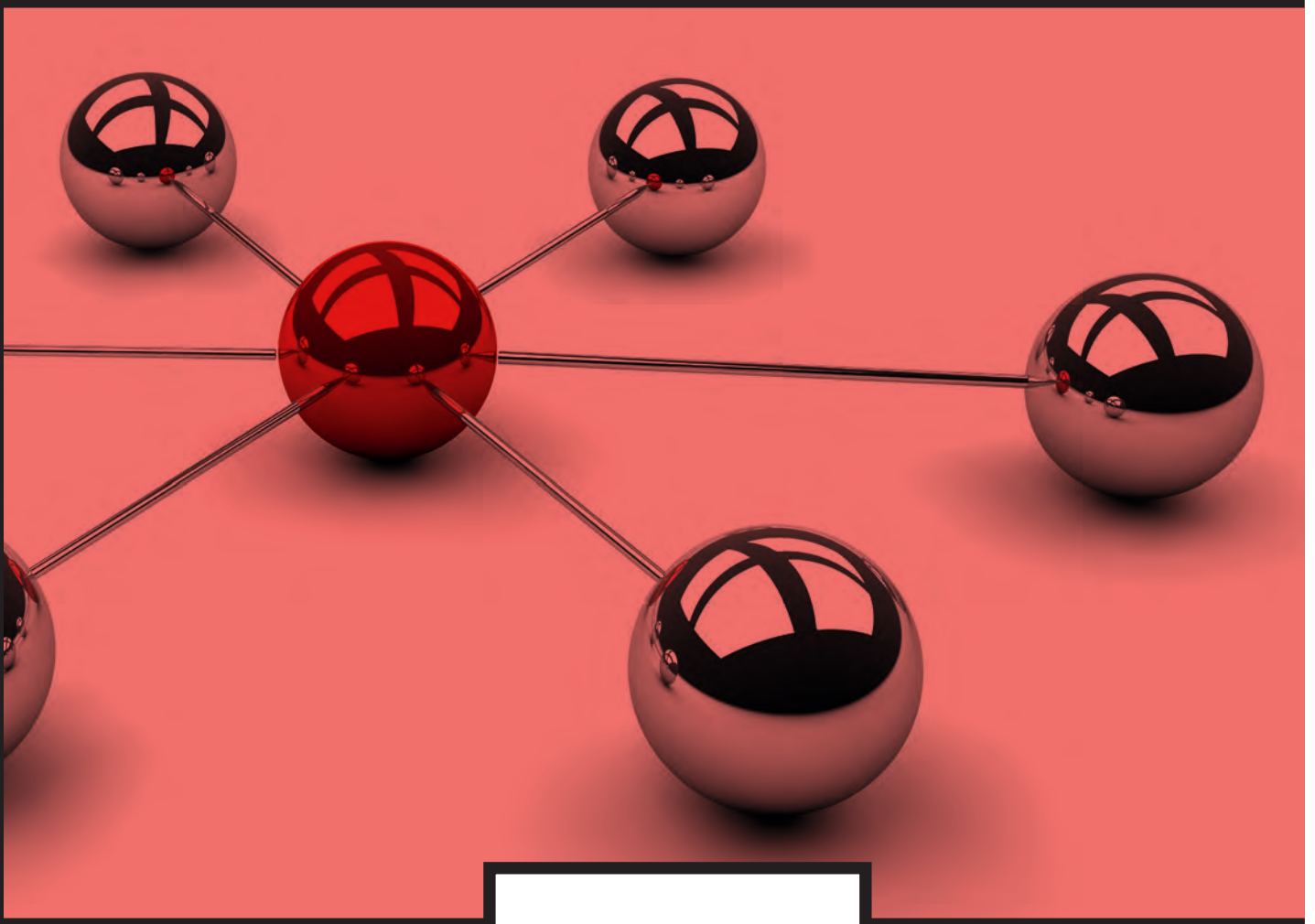
*Empresaria, conferencista,
escritora, creadora de Técnica Pri
(Técnicas de Programación y
Reprogramación Integral)*

En estos últimos años he trabajado potenciando capacidades de liderazgo y talentos natos; además de la comunicación con dueños de empresas, gerentes de multinacionales, gerentes departamentales, vicepresidentas de países u organizaciones, y con jóvenes emprendedores. En todos estos líderes, quizá una de las tareas más importantes recae en tomar consciencia del impacto que tienen sus acciones en sus liderados y a través de su accionar en el mundo.

LIDERAZGO DE LOS NUEVOS TIEMPOS



El trabajo o la interrelación de un liderado con un líder, y viceversa, puede ser una gran fuente de satisfacción o de frustración; siendo conscientes de ello, si queremos liderazgos más eficientes que logren mejores resultados y, por supuesto, nos procuren como líderes una buena calidad de vida, hay dos talentos que debemos desarrollar: uno de ellos es sacar lo mejor de cada persona a su cargo, entendiendo que los equipos están formados por personas con rasgos de personalidad que no siempre son sus mejores aliados; y, el segundo, la capacidad de hacer sentir a su personal la valía de su Ser, es decir, de otorgarle un gran sentido de su propia dignidad. Muchos dirán: “sí, pero ese es un objetivo básico”, y obviamente tendrán razón; pero en la práctica, la falta de una amplia comprensión de la importancia de nuestro liderazgo y de cómo funcionamos con nuestra naturaleza humana, hace que aun sin pretenderlo, esta meta básica como método para obtener excelentes resultados vaya siendo difícil de lograr. Durante las últimas décadas se han producido grandes cambios en la forma de liderar, pero también en los estímulos internos que nos motivan a comprometernos, a alcanzar metas o formar parte de un equipo. Los cambios siguen generándose a pasos acelerados, y así vamos pasando del esfuerzo como sentido del progreso, a la inspiración como motivación.



**Un líder sabio
es un Ser más
consciente de su
propio rol e impacto
en su entorno
y en el mundo.**

No es noticia que los parámetros con los que se mide la satisfacción han cambiado y hoy incluyen, como condición básica, una buena calidad de vida, un buen ambiente laboral; pero aún no concienciamos con suficiente profundidad que estos nuevos tiempos requieren, más que nunca, de líderes que inspiren. ¿Cómo lograr que la gente a mi cargo se inspire? Muchos tendrán respuestas a esta pregunta; algunos tendrán el carisma y la motivación para hacerlo posible, otros no; a muchos les pondrá a meditar; sin embargo, la mejor forma de lograrlo verdaderamente es estar inspirado por sí mismo, por la vida, por un deseo de hacerle bien a la gente que lidero, y a través de mi labor, al mundo. Resulta positivo tomarse con consciencia y humildad la importancia de nuestra presencia en este planeta, saberse que somos parte de una masa crítica que genera condiciones y

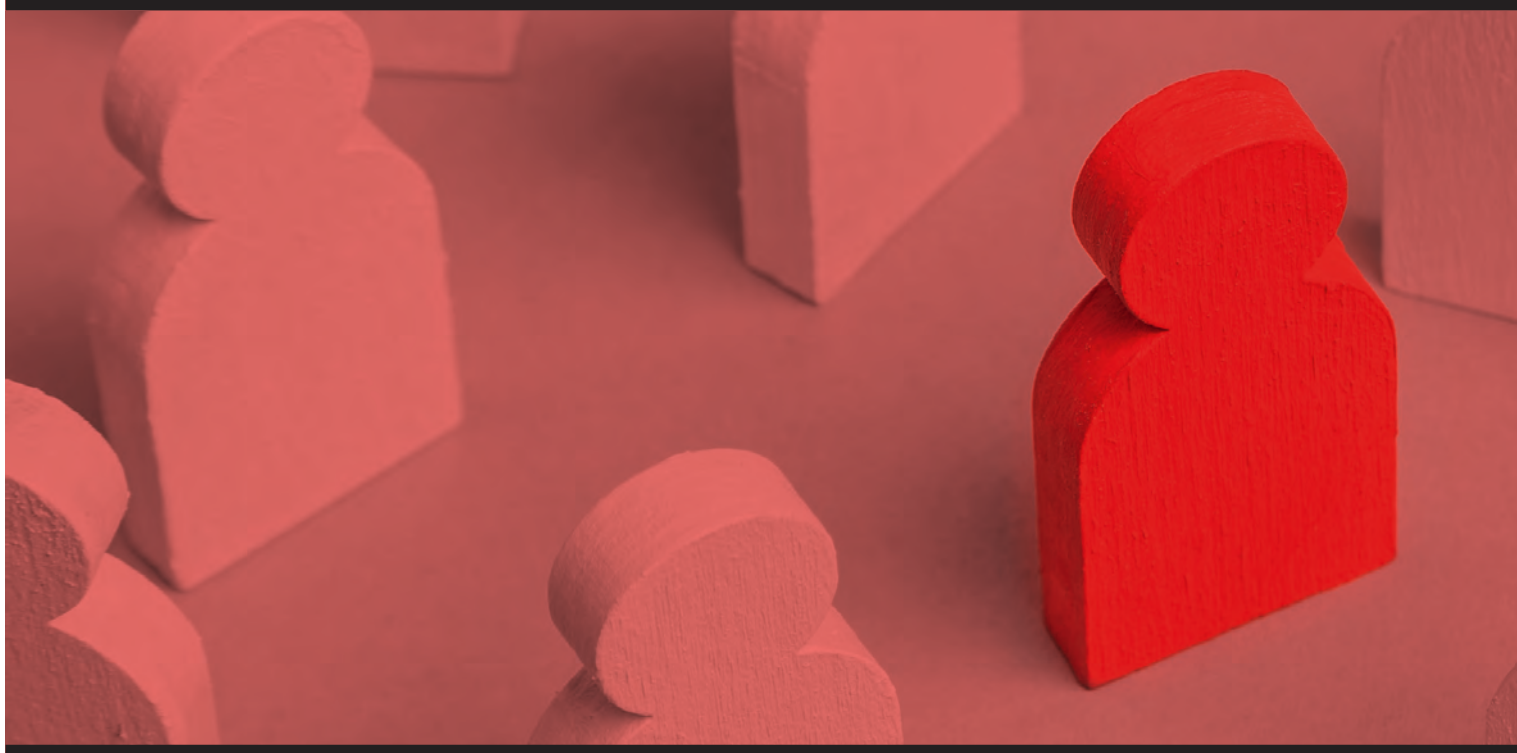
resultados específicos en nuestras sociedades, que nuestro paso por la Tierra y por la vida de nuestros liderados, no es tan casual.

Los liderazgos sabios de hoy requieren de líderes que comprendan que no solamente

resulta conveniente hacer, sino SER.

El óptimo desempeño y el uso de talentos y habilidades no solamente traen bienestar y salud, sino felicidad. Ser lo mejor de uno mismo es felicidad.

El liderazgo no es solamente la presencia de un don de mando o del conocimiento necesario para desempeñar una función, es producto de varios factores. No solamente de rasgos de personalidad, de impactos emocionales grabados en el consciente o subconsciente —y de acuerdo a la investigación de 15 años que me llevó a la creación y desarrollo de Técnica PRI (Técnicas de Programación y Reprogramación Integral) que hoy se aplica en



10 países—, es producto también de programaciones en el ADN de una persona.

Las programaciones en el ADN le dan una forma de pensar, actuar, reaccionar y tomar decisiones específicas, por ello, la capacitación y el desarrollo de habilidades blandas ayuda a sortear ciertas condiciones que nos son innatas, que no son de lo más aportadoras a nuestra gestión, y a potenciar otras que son nuestros talentos. Sin embargo, hay ciertos rasgos de personalidad o conducta con los que solemos lidiar con mucha o cierta frecuencia; éstas son programaciones, están incluidas en el ADN y son determinantes en la vida de un ser humano —en sus diferentes roles—, pero hay formas de cambiarlas: reprogramándolas a través de un proceso específico.

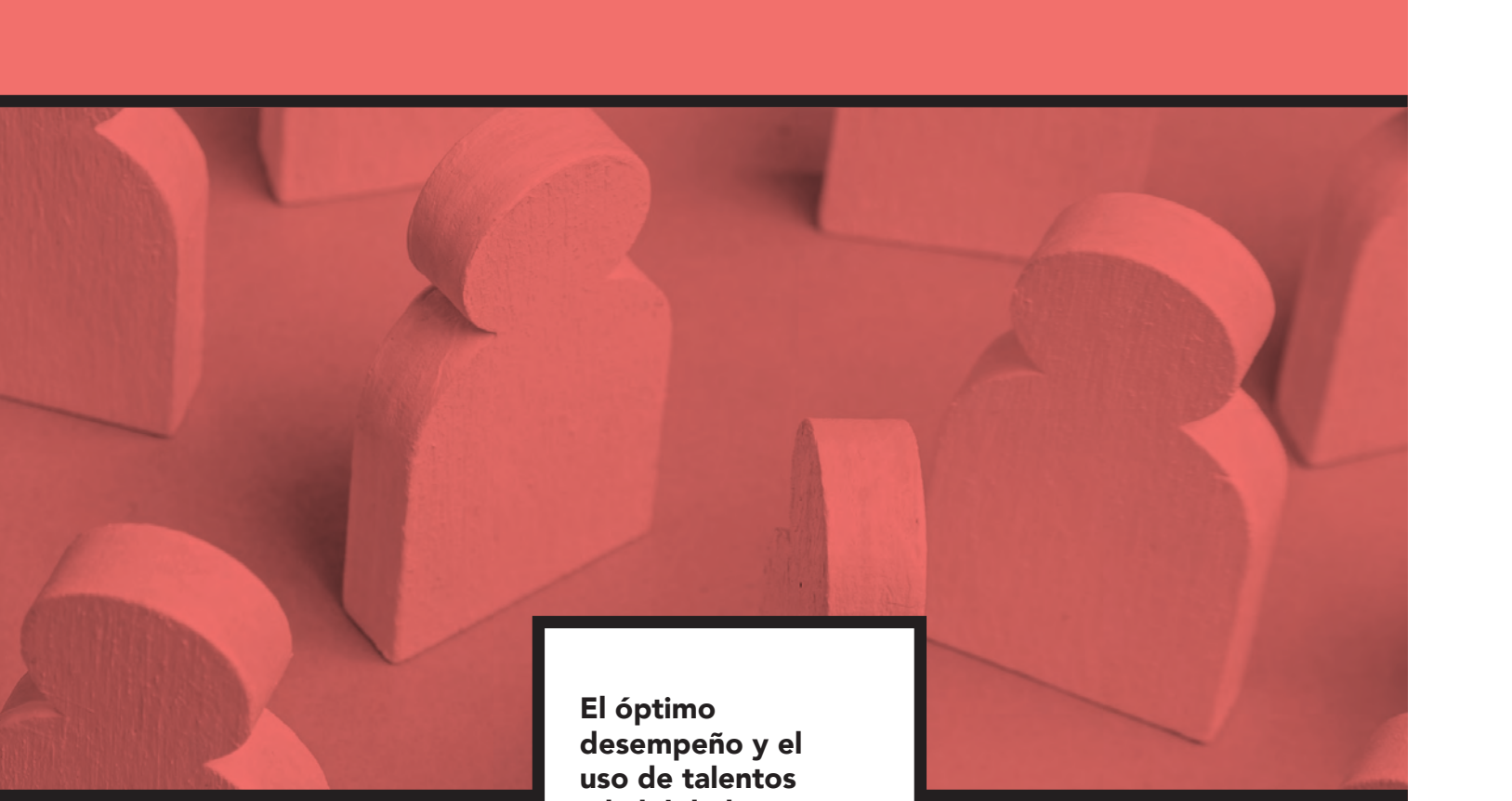
Sabiendo que somos influenciados por nuestro ADN, ¿qué hacer para poder sortear, desde nuestra mente consciente, ciertas condiciones para lograr un mejor desempeño en la vida?, y como consecuencia, ser líderes más inspiradores en los diferentes roles que asumimos:

- Ser consciente de que nuestras acciones, reacciones y formas de expresar aceptación, desagrado o enfado, pueden causar real sufrimiento en la vida de otro; se debe hacer no por profesionalismo, sino por consciencia.

- Considerar que el objetivo es sacar lo mejor de cada ser a tu cargo y, como consecuencia, alcanzar excelentes resultados en nuestra gestión.
- Comprender que, si ese es el objetivo, sentiremos mucha satisfacción, pero estaremos realizando un gran acto de consciencia y generosidad, porque el sacar lo mejor de otro (y no sólo de tu equipo de trabajo) permite a los demás verse en su propia valía.
- Darle a cada persona su valor, pero la única manera de que llegue ese sentimiento al otro de verdad, es sentirlo en nuestro interior.
- Al experimentar incomodidad o fastidio por alguna circunstancia o actitud, se debe pensar de inmediato que aprendemos de ello y no quedarnos atrapados en la molestia. Seamos nuestros libertadores, no nuestros carceleros.

Hoy la consciencia es vanguardismo. Ahora las personas son más conscientes de lo que quieren vivir, de lo que consumen, de lo que aceptan y de lo que rechazan; y lo serán aún más. El mundo dentro de 10 años tal como lo conocemos hoy probablemente no exista, la consciencia se irá acrecentando, por ello, tomemos nota de nuestros actos, revisemos nuestra conducta en los diferentes roles, decidamos que vayan encaminándose hacia lo siguiente:

- Mi comunicación con las personas suele animar y estimular.



El óptimo desempeño y el uso de talentos y habilidades no solamente traen bienestar y salud, sino felicidad. Ser lo mejor de uno mismo es felicidad.

- Soy exigente, pero muestro compasión en situaciones difíciles.
- Estoy enfocado en los objetivos, sin perder de vista mi impacto en el ser humano a mi cargo o con quien me relaciono.
- Mi éxito es la experiencia de mis buenas actitudes y amor por mí mismo, no el aliento para mi ego.
- Comprendo y acepto que la eficiencia, la excelencia, el éxito, la paz y la armonía son compatibles.
- Puedo inspirarme y alcanzar mis metas, sin creer que todo tiene que ser un reto o un desafío para que se sienta bien mi ego.
- Mantengo claro lo que me sale bien y trato de mejorar rápidamente lo que me sale mal. Puedo celebrar mi victoria y aplaudir la victoria de otros.
- Si mis experiencias como persona y como líder son resultado de mis actitudes y de mi capacidad de adaptabilidad, me permito buenas actitudes y rápida adaptabilidad que me hagan saborear lo agradable de la vida, así también apporto a la vida de los demás.
- Mis observaciones son constructivas y no constantemente censoras. (Recordemos que la gente se aturde cuando recibe críticas constantes).
- Soy considerado conmigo mismo y con los demás.

- La culpa, como método de mejora, no es una opción para mí; yo tomo consciencia y enmiendo lo más rápido que me sea posible.
- Dejo que la vida me muestre su mejor cara.
- Dejo de poner atención a lo que me disgusta de otros.

- Me permito ser feliz.
- Contribuyo al bienestar de los otros sacando lo mejor de ellos.
- Contribuyo a mi propio bienestar, dejando atrás actitudes de queja, fastidio, necesidad de estar preocupado; sacando lo mejor de mí frente a todos y a la vida.

Un líder sabio es un Ser más consciente de su propio rol e impacto en su entorno y en el mundo. Finalmente, comparto con ustedes este axioma que utilizo en algunas de mis conferencias-talleres: *Líderes y liderados, mejorándose a sí mismos para su más alto bienestar y felicidad, trabajando en equipo con excelentes actitudes para el éxito de sí mismos, de sus familias, organizaciones, empresas y sociedad, cambiando actitudes y siendo más conscientes de su propia importancia en el mundo, para generar un cambio en el planeta.* □

ORACLE®

Fundada en 1977, Oracle Human Capital Management Cloud (HCM) ofrece una completa suite de aplicaciones integradas para ventas, servicios, marketing, Recursos Humanos, finanzas, cadena de suministro y fabricación; además de infraestructura altamente automatizada y segura de 2º generación con Oracle Autonomous Database.
www.oracle.com



VLAD PALACIO-MARTÍNEZ
*Oracle Cloud HCM Leader
Oracle Latinoamérica*

Hay algo en lo que todos coincidimos: vivimos tiempos sin precedentes. De un día para el otro despertamos ante una crisis de salud pública, económica y humanitaria; que ha puesto en jaque nuestra convivencia y el distanciamiento social se ha impuesto en todo el mundo. Al momento de escribir este artículo, más de cuarenta millones de personas, solamente en los Estados Unidos, han perdido su empleo; y Brasil se convertía en el tercer país con más víctimas mortales por la pandemia del Covid-19.



EL FUTURO DEL TRABAJO ES HOY

Sin duda, esta nueva normalidad que construimos nos tomó por sorpresa y ha requerido de una acción rápida por parte de gobiernos y empresas. Hacerle frente al Covid-19 nos ha puesto a prueba a todos por igual, y muchos no hemos conseguido superarlo. Lo que llamamos “nueva normalidad” ha venido para quedarse, incluso cuando se levanten muchas de las restricciones que aún tenemos.

Como líderes de Recursos Humanos, demostramos que nuestra primera responsabilidad es cuidar de la salud de nuestra gente y, en la gran mayoría de los casos, hemos actuado en consecuencia. De un día para el otro, algunas de nuestras prioridades cambiaron: de atraer y retener los mejores talentos a proteger la salud de nuestra gente.

¿Qué aprendimos y qué haremos diferente de aquí en adelante? En mi opinión, compartir lo que aprendimos es vital para superarnos y construir el futuro del trabajo, HOY.

El futuro del trabajo será para muchos de nosotros en esencia remoto, y así lo han anunciado un creciente número de empresas. Trabajar desde casa no sólo requiere de tecnología que nos permita ser productivos y colaborar, prácticamente estamos construyendo una nueva cultura organizacional. De acuerdo con un reciente estudio de Willis Towers Watson, el gap de talento en el mundo hoy se estima en 85 millones de personas.



**¿Cómo ayudar a Recursos Humanos a enfrentar esta pandemia?
¿Qué cambios organizacionales se requerirán y en qué tiempos?
¿Cómo controlo el trabajo de mis equipos y hago gestión de su productividad?**

Este número es indicativo de algo muy importante; las habilidades y las competencias de las que hoy disponemos no son necesariamente las que a futuro las empresas demandarán: Inteligencia Artificial (IA), *machine learning*, liderazgo y gestión de equipos remotos, son sólo algunas áreas en las que hoy nos urge desarrollarnos. Más aún, muchas de esas habilidades y competencias muy posiblemente no se han concebido, y es precisamente ahí que tenemos uno de nuestros mayores desafíos.

En Oracle, como líder global de soluciones de Capital Humano, esta pandemia nos puso ante una enorme responsabilidad con nuestros clientes. ¿Cómo ayudar a Recursos Humanos a enfrentar esta pandemia? ¿Qué cambios organizacionales se requerirán y en qué tiempos? ¿Cómo controlo el trabajo de mis equipos y hago gestión de su productividad? Estas interrogantes y muchas otras han sido parte de nuestro día a día. La tecnología es sin duda un ingrediente clave en la habilitación,

gestión y productividad de los equipos de trabajo, y en eso Oracle ha podido contribuir. Oracle Human Capital Management Cloud (HCM) ayuda a humanizar las experiencias en el trabajo mediante el uso de tecnologías con las que los empleados están familiarizados, como la interfaz de usuario conversacional, asistentes digitales, flujos de trabajo intuitivos y transacciones autoguiadas, en cualquier dispositivo y en cualquier lugar. Ayudamos a líderes empresariales y de Recursos Humanos a dar una respuesta más

ágil y efectiva a los cambios organizacionales que demanda la pandemia. Navegar y responder ante una situación ambigua, potencializar el autoservicio, la colaboración, la motivación y aprendizaje continuo, son sólo algunos de ellos. El resultado: talento y equipos más conectados desde casa, más compromiso y una mayor productividad organizacional. Preparamos para este "nuevo normal" en construcción, no sólo necesita de una transformación digital que empieza por nuestra propia gente. La transformación digital es esencialmente humana, ahí está nuestra responsabilidad como área de Recursos Humanos y como personas. Tenemos que adoptar un compromiso impostergable de repensar nuestras estrategias de gestión de gente y nuestras prioridades como organizaciones. La innovación tecnológica es por esencia más rápida que nuestra capacidad de adaptarnos al cambio. Justo esa capacidad ha estado a prueba con esta pandemia y tenemos una responsabilidad compartida de superarnos. El futuro del trabajo es HOY... y todos somos parte. □



PEOPLE FIRST
CONSULTING

*Fundada en 2007, People First Consulting se especializa en executive search, formación y desarrollo, y consultoría de Recursos Humanos.
www.peoplefirstconsulting.es*



ANTONIO PEÑALVER
*Socio Director
People First Consulting*

En una economía en situación crítica —con cierre de negocios y, en su caso, ajuste de plantillas—, las personas que se mantienen en las organizaciones son fundamentales. Su preparación y compromiso son francamente relevantes para contribuir a los resultados de negocio. Y para ello, los sistemas de gestión del desempeño son muy útiles.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO PROFESIONAL

Los seres humanos en las organizaciones somos mucho más productivos cuando tenemos metas y expectativas claras, disponemos de los conocimientos necesarios y nos encontramos motivados con el proyecto empresarial.

La gestión del desempeño es uno de los mejores catalizadores para favorecer la estrategia de negocio y, a su vez, desarrollar profesionalmente a las personas.

En relación con este último beneficio, el desarrollo profesional, son muchos los aspectos que aporta la gestión del desempeño: favorece la adecuación al puesto, promueve la motivación, asegura la adaptación a corto, medio y largo plazo, etcétera.

La gestión del desempeño es mucho más que una simple revisión anual del rendimiento de cada empleado. Permite identificar en el empleado sus fuerzas (fortalezas) y debilidades (áreas de desarrollo), para ayudarles a ser más eficaces y, lo que es más importante, para crecer profesionalmente. Supone trabajar más con la vista puesta en el futuro desde lo que se ha conseguido en el pasado. Está demostrado que los sistemas de gestión del desempeño permiten el desarrollo profesional de los empleados implicados, ya que ayudan a que puedan:



- Desarrollar comportamientos ligados a las competencias críticas de la organización (sustentados en conocimientos, habilidades, actitudes) y a su alineamiento con los valores de la organización.
- Identificar sus necesidades de formación para mejorar el rendimiento y adecuarse mejor al puesto.
- Poner de manifiesto las motivaciones e intereses de las personas, y poder integrarlos en las políticas y procesos estratégicos de gestión de personas de la organización.
- Desarrollar su talento, considerando el rendimiento y, en su caso, su motivación por progresar.
- Gestionar los planes de sucesión para cubrir puestos clave.
- Ser objeto de políticas de desarrollo individual por su rendimiento y potencial de crecimiento.

Vayamos por partes. Analicemos la contribución de los sistemas de gestión del desempeño al desarrollo profesional en estos diferentes aspectos.

DESARROLLO COMPORTAMENTAL

Soy consciente de que las competencias y los valores resultan, en muchos casos, una jerga de Recursos Humanos incomprensible para otros profesionales de la organización. Sin embargo, las competencias y los valores son necesarios para asegurar la eficacia organizativa. Las competencias nos hablan de cómo hacemos las cosas y contribuimos a los resultados organizativos. Los valores son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la organización, facilitando el desarrollo de su estrategia de negocio. Algunos llaman "dimensiones" a las competencias y valores. Las competencias y los valores, dentro del marco de los sistemas de gestión del desempeño, se pueden apreciar a través de comportamientos observables. Y estos son fruto de nuestros conocimientos, experiencia, habilidades, actitudes, rasgos personales y valores. Algunos diferencian competencias de valores pero, desde el punto de vista práctico, resulta difícil de justificar. Por ejemplo, ¿qué es "servicio al



cliente”, una competencia o un valor? Sin embargo, el valor habla más sobre el comportamiento que debe prevalecer en las relaciones de negocio.

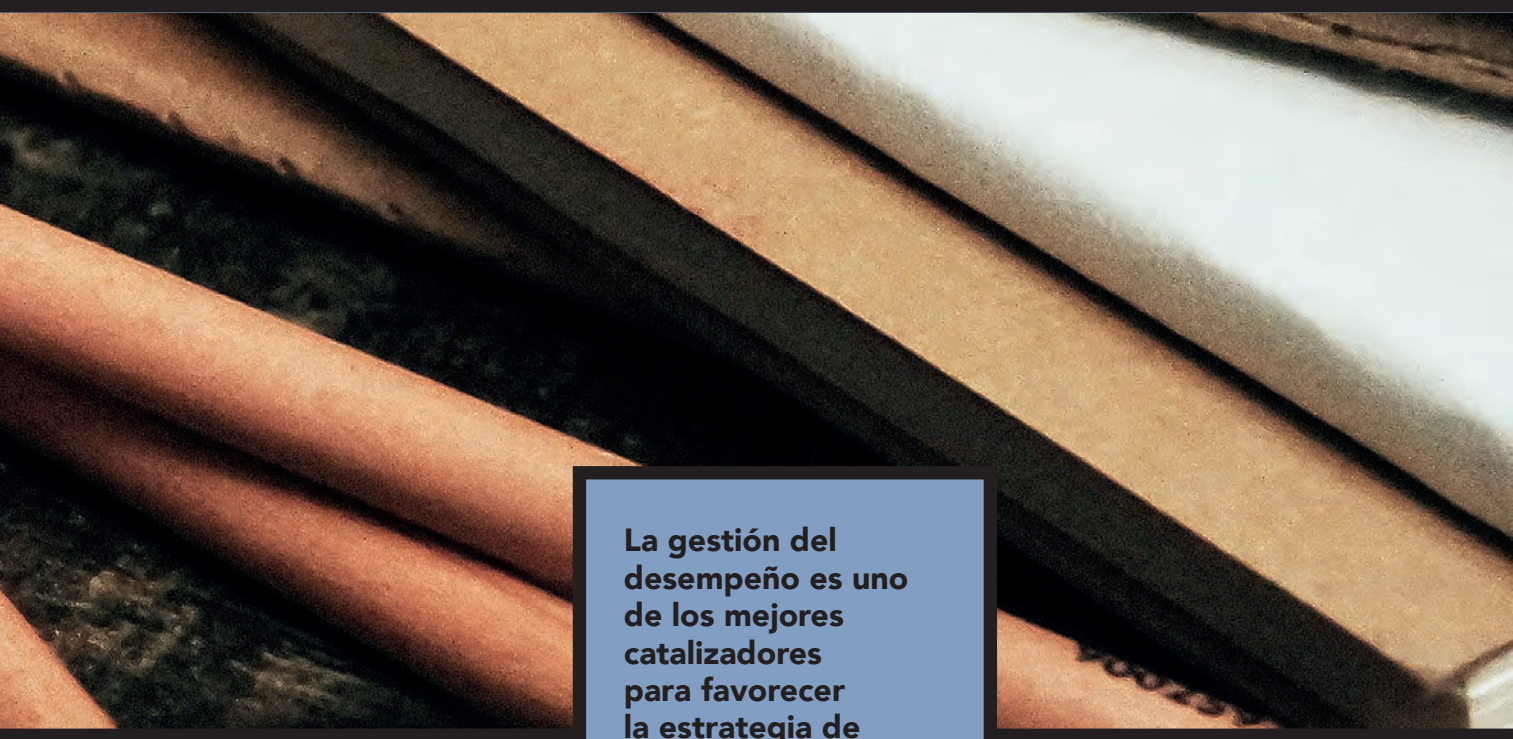
Muchas organizaciones, con el fin de simplificar el proceso apreciativo, se centran en las competencias críticas de la organización y obvian aquellas más ligadas al puesto de trabajo. Las organizaciones suelen medir el dominio competencial de sus profesionales de forma continua, a través de la evaluación del desempeño, indagando comportamientos observables que produzcan resultados contrastables. Ello implica un buen entrenamiento por parte del evaluador, es decir, el supervisor directo del empleado o colaborador. La apreciación y *feedback* de los comportamientos competenciales permite hacer consciente al empleado de sus áreas clave de mejora y, a partir de ahí, ayudarlo a crecer.

Además, dentro del marco de la gestión del desempeño, esta apreciación competencial permite disponer de un nuevo eje —complementario de los resultados— de diferenciación individual y colectiva.

NECESIDADES FORMATIVAS

Con base en el análisis de comportamientos competenciales a lo largo del ejercicio, los sistemas de gestión del desempeño correlacionan una oferta de acciones formativas —que pueden contener, por

ejemplo, cursos presenciales y/u *online*, el acceso a cápsulas o píldoras formativas, la lectura de artículos o el análisis de casos prácticos—. Así, considerando las carencias identificadas, se puede favorecer la adecuación al puesto de trabajo en estos aspectos y, por ende, ayudar a un mejor desempeño. Articular la identificación de necesidades formativas a través de la evaluación del desempeño supone un compromiso por parte de la organización —y en especial del área de Recursos Humanos y de formación—, ya que las carencias que se identifiquen han de cubrirse adecuadamente con esta oferta de acciones, en un periodo relativamente corto de tiempo (el ejercicio). Lo que se pretende con esta práctica es favorecer la adecuación de las personas a su puesto de trabajo y mejorar el desempeño. Por ello, el compromiso de ampliar la cobertura de las carencias competenciales a través de acciones formativas, ha de ejecutarse en ese mismo ejercicio. Y aun así, hemos de ser conscientes de que la formación no es, a veces, “la fórmula magistral”. He visto algunos sistemas de gestión del desempeño fracasar por generar la expectativa de cubrir los *gaps* competenciales a través de la formación programada y no tener la capacidad para hacerlo. De ahí que sea muy importante responsabilizar de la cobertura de parte de las necesidades formativas que surjan, al responsable y al propio empleado. Por ello,



La gestión del desempeño es uno de los mejores catalizadores para favorecer la estrategia de negocio y, a su vez, desarrollar profesionalmente a las personas.

algunos sistemas de gestión del desempeño relegan la cobertura de las carencias competenciales a una oferta de acciones *online*. Este enfoque, como sabemos, no es suficiente para desarrollar eficazmente algunas competencias, pero es un gran paso.

MOTIVACIONES PERSONALES

Qué mejor momento que la evaluación del desempeño —y con base en un diálogo franco entre supervisor y colaborador— para explicitar las motivaciones de los empleados. Pueden ser de muchos tipos: geográficas (“me gustaría cambiar de centro de trabajo y localidad”), funcionales (“me gustaría desarrollarme en otra área de la organización”) o de carrera (“me gustaría poder profundizar en especialización profesional o llegar a gestionar equipos de trabajo”).

Por parte de la organización, abrir esta alternativa supone asumir un enfoque de transparencia organizativa y el compromiso de gestionar estas expectativas de forma objetiva. En realidad, el mensaje que se envía desde la organización es el siguiente: “queremos conocer formalmente las expectativas de los empleados —al margen de la tendencia que puedan tener algunos supervisores a querer retener para su equipo a los mejores—,

y gestionarlas objetivamente sin crear falsas expectativas. Por ello, los empleados han de saber que explicitar sus motivaciones o intereses profesionales no suponen

un compromiso organizativo. No puede existir “automatismo” entre explicitación de intereses y cambio organizativo. Sin embargo, en función de las oportunidades organizativas y su perfil, los empleados han de saber que se considerarán objetivamente sus intereses.

IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO

Uno de los grandes retos de las organizaciones es identificar de forma continua el talento. Y en este sentido, los sistemas de gestión del desempeño se han convertido en un elemento clave de identificación y actualización. Los componentes clave para poder inferir que un profesional tiene talento son: tener una expectativa de que en el futuro se pueden llegar a dominar ciertas competencias (“saber”), demostrar que se tiene un desempeño por encima de lo previsto (“poder”) y acreditar que se tiene motivación para asumir nuevas responsabilidades, a pesar de los esfuerzos que ello pueda suponer (“querer”). En este sentido, el proceso de evaluación del desempeño, dentro del sistema, nos aporta gran parte

Algunas organizaciones separan —y no sin sentido— el proceso de apreciación de resultados de la concreción de acciones de desarrollo. Con ello, pretenden “no contaminar” los resultados con su contrapartida económica del desarrollo.



de la información que necesitamos para poder identificar talento: rendimiento eficiente (“qué consigo y cómo lo hago) y motivaciones (“intereses profesionales”). Algunas organizaciones consideran el que las personas superen la apreciación de comportamientos competenciales, como un rasgo de potencial. Ello puede ser admisible cuando se trate de competencias clave de desarrollo. Sin embargo, a veces son necesarias otras que todavía están latentes y requiere un proceso objetivo de evaluación o *assessment*.

PLANES DE CARRERA

Algunas organizaciones, debido a la gran estandarización de sus puestos y a la rotación voluntaria

o forzosa existente (*up or out*), plantean la carrera profesional en la organización como un proceso en el que es necesario ir saltando diferentes obstáculos para seguir progresando a lo largo del tiempo. Es obvio, que la evaluación del desempeño es un gran testigo para poder promover el progreso de las personas. Dentro de esta práctica, es necesario que las organizaciones aseguren que se pueda “escalar” organizativamente, sin que se cree una inflación de puestos en la pirámide alta de la organización.

PLANES DE SUCESIÓN

Una de las principales preocupaciones de las organizaciones es asegurar la sucesión de sus puestos

clave cuando se produzcan vacantes, sin tener que acudir fuera con el coste tangible e intangible que ello conlleva. Obviamente, el diseño de planes de sucesión de puestos clave (directivos, mandos o súper-especialistas) requiere disponer en la organización de personas con potencial para cubrirlos, con ganas de hacerlo y con un buen desempeño que acredite este cambio. Para ello, la evaluación del desempeño es una herramienta imprescindible.

DESARROLLO INDIVIDUAL

Por desarrollo personal dentro de una organización no hemos de entender necesariamente —y menos en el corto plazo— escalar organizativamente; por desarrollo individual dentro de una organización hemos de entender adquirir mayores niveles competenciales y niveles de responsabilidad o autonomía. Sin duda, ello redundará en las posibilidades de progresión profesional a futuro de la persona. Muchos sistemas de gestión del desempeño contemplan la concreción de *Planes de Desarrollo Individual* (PDI). Su objetivo primario es reconocer en el colaborador sus fortalezas, identificar áreas de mejora y, consecuentemente, reconocer acciones de desarrollo. Se trata de poner la “responsabilidad por el desarrollo” en el propio empleado, con el apoyo de su responsable. En este sentido, la responsabilidad es un valor cultural diferencial del sistema, una herramienta de reconocimiento y progreso que permite a la personas mejorar en su desempeño y como consecuencia, seguir creciendo.

Este proceso se sustenta en una conversación de desarrollo entre supervisor y colaborador. El empleado, en este estadio, podrá identificar mejor sus fortalezas y trabajar en el desarrollo de sus áreas de mejora. Este proceso exige al supervisor saber desplegar sus competencias de observación y conversación, para hacer consciente a su colaborador de sus fortalezas e implicarle de forma positiva en el desarrollo de sus áreas de mejora. Los supervisores han de comprometerse a ayudar a sus colaboradores en su desarrollo.

Algunas organizaciones separan —y no sin sentido— el proceso de apreciación de resultados de la concreción de acciones de desarrollo. Con ello, pretenden “no contaminar” los resultados con su contrapartida económica del desarrollo.

Las claves para diseñar y desarrollar con éxito un plan de desarrollo individual, dentro del marco de los sistemas de gestión del desempeño, son, entre otras, las siguientes:

- Las personas solamente pueden gestionar dos o tres necesidades de desarrollo al mismo tiempo. Por ello, hay que tener claras sus prioridades de desarrollo.
- La mayoría de los problemas con el desarrollo provienen de que el individuo no es consciente de esta necesidad. Por ello, hay que procurar que el colaborador se abra y, de una forma honesta, quiera emprender un nuevo proceso de aprendizaje y desarrollo.
- Para que una persona pueda crecer, hemos de asumir que puede hacerlo, lo que significa confiar y delegar.
- Hay que prepararse para el proceso de aprendizaje y comprometerse con el colaborador: prestándole ayuda continua, dándole *feedback* continuo sobre su progreso, dándole responsabilidades extraordinarias, formándole y entrenándole, e involucrándole en equipos de trabajo.

Como podemos ver, los sistemas de gestión del desempeño son una herramienta de desarrollo profesional de los colaboradores a corto, medio y largo plazo.

Las variantes de desarrollo profesional son muchas: desde la detección de necesidades formativas, pasando por la identificación de motivaciones, hasta la concreción de planes individuales de desarrollo. El desarrollo profesional exige análisis, toma de conciencia, voluntad de crecimiento, trabajo práctico y *feedback* continuo. En esencia, el desarrollo dentro del marco de la gestión del desempeño es una responsabilidad de dos: el colaborador y el supervisor. □

...tener una expectativa de que en el futuro se pueden llegar a dominar ciertas competencias (“saber”), demostrar que se tiene un desempeño por encima de los previsto (“poder”) y acreditar que se tiene motivación para asumir nuevas responsabilidades, a pesar de los esfuerzos que ello pueda suponer (“querer”).



RAMIRO LUZ

Director de Soluciones de Talento de LinkedIn para Hispanoamérica

La relación empleado-empendedor está evolucionando a pasos agigantados y ha propiciado una dinámica mucho más horizontal. Simultáneamente, la tecnología y el acceso a la información empoderan cada vez más a las personas, lo que da lugar a estándares elevados tanto de los empleados como de los candidatos más prometedores. Frente a ello, las compañías deben cuidar y reforzar su marca empleadora para atraer a los mejores profesionales.

CUATRO TENDENCIAS DE TALENTO QUE ESTÁN TRANSFORMANDO EL ENTORNO LABORAL

El talento de hoy es más vocal. Las personas quieren ser parte de una organización que tenga un papel activo dentro de la sociedad y que produzca un impacto positivo en las comunidades (Edelman, *Trust Barometer*, 2019). La flexibilidad, la transparencia y las evaluaciones objetivas ya no son vistas como beneficios o alicientes diferenciadores, sino como la nueva normalidad. El *Reporte Global de Tendencias de Talento* (LinkedIn, 2019), un estudio realizado anualmente, reveló cuatro tendencias que están transformando el entorno laboral. En primer lugar, destaca la prevalencia de las habilidades blandas (*soft skills*) con respecto a las habilidades duras (*hard skills*). Por otro lado, el trabajo flexible se está volviendo imprescindible para el futuro de la empleabilidad. Adicionalmente, las políticas para la prevención de abusos y la transparencia salarial son dos tendencias de suma relevancia al interior de las compañías para fomentar una atmósfera de trabajo sana donde los empleados puedan desarrollar todo su potencial.

HABILIDADES IRREEMPLAZABLES

La inteligencia artificial, los nuevos formatos de aprendizaje y la automatización han transformado la realidad laboral. La cuarta revolución industrial se ha consolidado como la cúspide de una serie de



transformaciones técnicas que cambiaron para siempre la faz de la tierra y las vidas de todos sus habitantes. No obstante, las máquinas no pueden competir con las habilidades blandas (Wladawsky-Berger; 2018). La creatividad, adaptabilidad, persuasión, colaboración y la buena administración del tiempo son esencialmente humanas. Además, la tecnología tiene caducidad, pero las habilidades blandas son atemporales. Los expertos en talento aseguran que, si bien las habilidades duras son la credencial inicial de cualquier candidato durante un proceso de selección, las habilidades blandas son las que le hacen ganar el puesto. Sin embargo, las habilidades blandas implican grandes retos durante los procesos de selección, ya que son mucho menos evidentes que las habilidades duras y frecuentemente pasan desapercibidas debido a sesgos inconscientes. Es por ello que las organizaciones están invirtiendo en metodologías de evaluación de habilidades blandas basadas en inteligencia artificial o implementando procesos de reclutamiento en los

que se conforman equipos de trabajo para ver a los candidatos colaborando con otras personas. En general, es importante saber qué habilidades blandas valora cada organización para contratar talento que cuente con ellas, lo cual es una de las mejores maneras de asegurarse de que no sólo se está contratando a los mejores profesionales, sino a los profesionales adecuados para una empresa en particular.

TRABAJAR CUANDO SEA, DONDE SEA

Frente a la mayor libertad que ofrecen los entornos laborales cada vez más conectados, los empleados esperan contar con la opción de un horario hecho a su medida para balancear el trabajo con el resto de sus vidas. Los distintos estilos de vida requieren distintas soluciones. Las personas con discapacidad o problemas de salud, los padres de familia y cuidadores, así como los individuos que se trasladan al trabajo desde zonas rurales o desfavorecidas, por mencionar algunos ejemplos,

se benefician de poder fijar horarios según sus necesidades específicas. Sin duda, la flexibilidad es un gran punto a favor que atraerá a candidatos de diversas generaciones, perfiles y capacidades. Indiscutiblemente, la flexibilidad conlleva retos en temas de colaboración y no es una solución aplicable a todas las industrias. Sin embargo, se ha demostrado que empoderar a los empleados para que trabajen donde y cuando sea aumenta la productividad y promueve la retención de talento.

UNA CULTURA DE RESPETO COMO LA BASE DE UN ENTORNO LABORAL SEGURO

En años recientes, la cultura del respeto al interior de las compañías ha cobrado más relevancia que nunca. La lucha por los derechos de la mujer y la diversidad preparó el camino para que cada vez más personas alcen la voz frente a los abusos. Una de cada siete personas en México, Estados Unidos, Canadá, Argentina, Inglaterra, Australia y en regiones como el Noreste de África y el Sudeste Asiático consideran que las políticas antiabuso son cruciales en cualquier entorno laboral (LinkedIn, 2019). Muchas empresas cuentan con políticas antiabuso

y protocolos de comunicación para que los empleados reporten cualquier tipo de abuso y se tomen las medidas correspondientes. Paralelamente, las empresas pueden reforzar sus mecanismos antiabuso al explicitar detalladamente cuáles son las conductas deseables y cuáles son las conductas tóxicas que se deben evitar. La confianza se basa en tener definiciones claras de qué se considera abuso y cómo se puede evitar. También, un buen entrenamiento y comunicación les ayudan a los empleados a sortear toda clase de situaciones indeseables para que las personas se sientan seguras y valoradas.

TRANSPARENCIA SALARIAL

Uno de los tabús más generalizados en el mundo laboral tiene que ver con la remuneración. Ya sea porque revelar los rangos salariales se percibe como una práctica poco convencional, un obstáculo para la negociación o una causa de conflictos entre empleados, sigue siendo un tema confidencial. Cada vez es más sabido que los beneficios de la transparencia

La transparencia combate tanto las especulaciones negativas como la desconfianza al interior de una empresa, pero la transparencia en sí no es la meta final. Lo más importante es garantizar que cada persona reciba un pago justo y se eliminen las brechas salariales por género, condición física o cualquier otro motivo.



salarial superan con creces los supuestos riesgos de revelar cuánto ganan los empleados. En primer lugar, la transparencia da lugar a expectativas salariales informadas entre los candidatos. Aunado a lo anterior, ser transparente es una manera eficaz de despejar rumores sobre diferencias de pago entre personas ocupando los mismos puestos, lo cual puede afectar considerablemente la moral y perjudicar la retención (Pérez, 2017). Es un hecho que la transparencia combate tanto las especulaciones negativas como la desconfianza al interior de una empresa, pero la transparencia en sí no es la meta final. Lo más importante es garantizar que cada persona reciba un pago justo y se eliminen las brechas salariales por género, condición física o cualquier otro motivo. El panorama competitivo de la actualidad está orillando a las empresas a adoptar una relación empleado-empendedor más igualitaria. Frente a ello, es importante atender las necesidades

Los expertos en talento aseguran que, si bien las habilidades duras son la credencial inicial de cualquier candidato durante un proceso de selección, las habilidades blandas son las que le hacen ganar el puesto.

particulares de los equipos de trabajo al interior de las organizaciones, con miras a crear entornos positivos donde las personas puedan realizar sus sueños profesionales. Conforme la tecnología y los cambios culturales sigan transformando las dinámicas en la relación empleado-empendedor, será cada vez más necesario que las empresas entiendan y aprovechen los desafíos del presente para enfrentarse a los retos del futuro. Así, las organizaciones que se concentren en buscar habilidades blandas, así como en ofrecer flexibilidad y transparencia salarial dentro de un entorno reforzado con políticas antiabuso, estarán mejor preparadas para tomar decisiones más inteligentes en temas de talento y generar una cultura de trabajo sólida al interior, que se expandirá hacia el exterior. Con ello, las empresas podrán consolidar marcas empleadoras más fuertes y atractivas que además tendrán un impacto positivo en la sociedad. □





RAQUEL ROCA
Directora del Máster Gestión del Talento en la Era Digital (LaSalle International Graduate School & LIDlearning), docente, consultora, speaker, autora de los libros Knowmads y Silver Surfers

“Vive como si fueras a morir mañana, aprende como si fueras a vivir para siempre”. Esta maravillosa frase de Mahatma Gandhi resume, muchos años después de que la pronunciara, la más cruda realidad laboral a la que nos enfrenta el siglo XXI.

RESKILLING REVOLUTION: LA REVOLUCIÓN DEL APRENDIZAJE PARA LA SUPERVIVENCIA LABORAL

Por un lado, la nueva demografía nos lleva a sociedades con un elevado envejecimiento poblacional y escasez de relevo generacional, lo cual se traduce en que nuestras carreras laborales también son más largas, es decir, nos va a tocar trabajar muchos más años de lo que creíamos. Veamos algunos de los datos que recojo en el libro *Silver Surfers* para que nos hagamos una idea de este impacto demográfico:

- En 2030, el 40% de la población tendrá más de 65 años.
- De este porcentaje, el 85% serán *forever young* (estarán sanos física y cognitivamente, y por tanto en activo).
- En 2050, los mayores de 80 años en el mundo serán 434 millones (el target de mayor crecimiento).

A su vez, vivimos en un ambiente —propiciado por lo digital— de incertidumbre e inestabilidad muy altas, lo cual nos obliga a adaptarnos a un cambio constante en un mundo profesional en el que no hay garantías de perdurabilidad en un puesto, empresa, e incluso profesión o trabajo. Por tanto, la necesidad de vivir y disfrutar del momento presente, con cierta planificación por supuesto (sobre todo económica), pero sin hacer una proyección estática a largo plazo, resulta lo más sensato. Ya no podemos pensar en disfrutar de la vida cuando nos jubilemos...



En tiempos de cambio, el futuro será para empresas y profesionales ágiles y flexibles. Sin olvidar que además, vivir es un proceso continuo de aprendizaje (*lifelong learning*). Porque cuando todo cambia, el aprendizaje (adquirir nuevos conocimientos) se convierte en la herramienta de supervivencia clave para la adaptación al cambio y a las nuevas exigencias del mercado. De ahí que el perfil laboral *knowmad* (nómada del conocimiento) lleve años siendo el que mejor empleabilidad está teniendo, gracias al desarrollo sobre todo de sus competencias blandas.

Estamos entrando en el comienzo de una era que podemos llamar de *skills revolution* (revolución de las competencias) ya que las organizaciones que triunfarán se distinguen por el valor (y tiempo) que dediquen al aprendizaje de sus empleados en la práctica. Antes de que el Covid-19 trastocara nuestras vidas, e incluso potenciara esta necesidad de aprender continuamente, éste ya era un tema de máxima

relevancia. Por ejemplo, cuando se celebró el año pasado en Davos-Klosters, Suiza, la *Reunión Anual del Foro Económico Mundial*, un encuentro con más de 3,000 líderes políticos, empresariales y sociales, los cuatro grandes temas que se trataron fueron:

1. La inclusión (equidad de género).
2. La cooperación (transversalidad).
3. La inteligencia artificial (el papel de la tecnología).
4. El *reskilling* (la revolución del aprendizaje).

¿Y qué significa *reskilling*? Enseñar a una persona nuevas habilidades. Algo absolutamente imprescindible en un mundo líquido y VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo). Al igual que la tecnología cambia exponencialmente, los conocimientos también crecen exponencialmente, por lo que es nuestra responsabilidad seguir aprendiendo toda la vida. Y es que, como suelo decir, nuestra empleabilidad es sagrada, por lo que debemos comprometernos con cuidarla y mantenerla.



La *learnability*, concepto desarrollado por Mara Swan, Vicepresidenta Ejecutiva de ManpowerGroup, y presentado en Davos un par de años antes, es la capacidad de aprender, para lo que hace falta desarrollar otras capacidades como la curiosidad, interés, sociabilidad (para un buen *network*) o habilidades digitales para saber, por ejemplo, cómo aprender con eficiencia en el entorno digital. Todas ellas por ciertas características del *knowmad*. Lo cual está muy alineado con otro matiz que es la autogestión: cada persona debe dirigir su

¿Y qué significa *reskilling*? Enseñar a una persona nuevas habilidades. Algo absolutamente imprescindible en un mundo líquido y VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo).

propio aprendizaje, aunque la empresa ayude y acompañe en ello.

Para gestionar la transformación digital y organizacional en la empresa y potenciar esta supervivencia laboral es necesario el *reskilling* pero también el *upskilling*.

Veamos la diferencia entre ambas:

- En el *upskilling* el profesional se forma en nuevas habilidades que le resulten útiles para su mismo puesto de trabajo (actualización de competencias que ya se tienen).
- El *reskilling* consiste en aprender otras competencias de otros campos, áreas, y sobre todo asociados a las habilidades blandas. Esto generará trabajadores que son más versátiles y más especializados.

¿Las buenas noticias? Además de que el *lifelong learning* asociado al *reskilling* es garantía —dentro de lo que en un mundo VUCA se puede garantizar— de mejor futuro, es que las cuentas salen. Vamos, que implementarlo es rentable para las empresas. Lo confirma el informe *Towards a Reskilling Revolution: Industry-Led Action for the Future of Work* del Foro Económico Mundial:

los beneficios de la implantación del *reskilling* para impulsar la transformación organizacional son bastante superiores a los costes que tendrán que asumir gobiernos y empresas si no lo hacen. Por tanto, todas las compañías deberían comenzar cuanto antes a elaborar un plan de formación/capacitación interna, con estas competencias *soft* propias del *knowmad* (competencias transversales) más las relevantes para el sector/profesional (especialización).

El *Foro Económico Mundial* señala que el gasto que supone capacitar tecnológicamente a un empleado

es un 25% inferior a los beneficios que generaría.

Pese al Covid-19, y a las dificultades que trae consigo, hay que intentar no dejar de invertir en los ingredientes clave del futuro del trabajo: innovación y capacitación/aprendizaje.

Ahora es el momento. Aprendamos como si fuéramos a vivir para siempre porque nos quedan —si lo hacemos bien— muchos años de trabajo por delante. □

LIVE

#SportBizLatam

4 Y 5 DE AGOSTO 2020

EL CONGRESO LATINOAMERICANO
DE SPORTS BUSINESS
TIENE SU EDICIÓN DIGITAL

LET'S
MEET
ON LINE!



KEYNOTE
SPEAKERS



SESIONES LIVE &
WORKSHOPS



MEETINGS &
NETWORKING



ASISTENTES
GLOBALES

sportbizlatam.la

Inscríbete utilizando el código
de descuento ECU20LIVE

sportbizlatam.la/es/evento/SportBizLatamLIVE



Fundada en 1994;UDLA, Universidad de Las Américas ofrece programas de pregrado, posgrado y educación continua, incluyendo el programa de Maestría en Gestión del Talento Humano, mención en Desarrollo Organizacional. www.udla.edu.ec



DANIEL MONTALVO FIGUEROA

Director de la Maestría en Gestión del Talento Humano, mención en Desarrollo Organizacional UDLA, Universidad de Las Américas

La pandemia global nos ha catapultado a una realidad distinta. Desde que se inició la cuarentena hasta la implantación de la "nueva normalidad", el rol del área de Recursos Humanos se ha visto condicionada por tres elementos cruciales.

EL FUTURO: MÁS ALLÁ DE LA PANDEMIA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El primero, dar respuesta a las personas: el teletrabajo generó dudas sobre cómo interactuar con el equipo y sobre cómo cumplir horarios y tareas desde un entorno lejano. El segundo elemento fue el de contener emocionalmente al equipo: bajar los niveles de ansiedad frente a un bombardeo de información que provocaba elevados niveles de estrés. Y el tercer elemento fue salvaguardar la salud física y emocional de las personas. Una vez encaminados en esta nueva modalidad de trabajo, se descubrió que era indispensable desarrollar escalas más altas de resiliencia para superar toda la afectación que tendría la emergencia sanitaria en las relaciones personales y laborales. Ha sido necesario estar conscientes de que la conectividad a Internet puede fallar cuando se trabaja desde casa, que una computadora puede dejar de funcionar, que las condiciones de cada persona son distintas; y que además de las tareas laborales, los trabajadores tienen responsabilidades en su hogar. Todos estos elementos han contribuido para determinar el momento actual (el *now*). Un "ahora" que demuestra que sí es posible trabajar desde casa. Un "ahora" que advierte que los niveles de productividad pueden mantenerse altos, aunque el equipo esté trabajando de manera remota. Un momento en el que el área de RH juega un rol protagónico para que esta modalidad sea sostenible en el largo plazo.



Este escenario, inevitablemente, nos lleva a pensar en lo que viene (el *next*), que estará determinado por las modificaciones a las restricciones poscuarentena. El virus no se ha ido, está en el mundo, y hasta que no se desarrolle y comercialice una vacuna, el modo en que vivimos y trabajamos no será el mismo de hace seis meses.

En este contexto debemos tomar en cuenta algunos factores: que no todas las personas volverán a sus puestos de trabajo, que se debe proteger a la población más vulnerable, y que habrá que definir quiénes pueden mantenerse en teletrabajo indefinidamente.

Los protocolos de bioseguridad determinan que deben existir dos metros de distancia entre las personas, que haya una revisión médica al ingresar a las empresas y que todos cuenten con elementos de protección. También hay que tomar en cuenta que el transporte público realizará rigurosos controles al trasladar a la gente, lo cual condicionará la movilidad de las personas.

Todo esto nos lleva a una nueva realidad de relacionamiento laboral. Se cancela la hora del café en las oficinas; el cotilleo entre compañeros; las reuniones eternas, entre cinco o más personas, en una sala de reunión. Y quizá todo esto nos lleve a ser más eficientes. A ir directo al grano. A revisar más temas y a avanzar con objetivos en un mismo día o semana.

Pero, esta nueva realidad necesita de un camino conductor que viene de la mano del área de Recursos Humanos. Ahora más que nunca hay que reforzar la conexión entre personas y empresas. La comunicación clara, sencilla, directa y sostenida es indispensable. Hoy más que nunca hay que cuidar al capital humano. Si se enferma un grupo de personas y no existe reemplazo, se puede afectar severamente la producción. No es posible divorciar a las personas del negocio, ambas caminan juntas. Si se cuida a las personas, se está cuidando al negocio.

Ahora, el área de RH debe liderar los protocolos de bioseguridad, establecer los canales de comunicación



para transmitir dichas políticas, y habilitar todas las herramientas posibles de trabajo colaborativo. Otra directriz es la recuperación de los negocios. Para lograrlo, puede plantear nuevas estructuras menos jerárquicas y más planas. Es necesario redefinir las funciones de los trabajadores y apoyar al equipo con herramientas tecnológicas y digitales. Es un buen momento para dar pasos en la profesionalización de los gestores de talento humano, así como en la automatización y optimización de recursos. La cultura organizacional ha sido desafiada. La era del jefe que vigila a sus colaboradores caducó. Antes, la función principal era controlar, ahora es confiar. Definir tareas y objetivos que deben cumplirse en un plazo determinado y permitir que el trabajador pueda gestionar responsablemente la manera, el tiempo y los horarios para conseguirlo. Otro cambio fundamental será el de las nuevas compensaciones. Antes se ofrecía como beneficio la alimentación, uniformes, celebraciones o viajes. Si todo eso está limitado por la pandemia, ¿qué debo impulsar? Quizá es momento de preocuparnos de cómo están

Es un momento de transformación. Es un momento clave para que desde el área de Recursos Humanos se apoye a la eficiencia de las empresas. Es un momento para ser creativos, para motivar al talento humano.

equipados los nuevos espacios de trabajo: su acceso a Internet, escritorios y sillas ergonómicas, más minutos o datos en su celular y, sin duda, más motivación y flexibilidad. Es el tiempo perfecto para aprender a desaprender, para volver a aprender. Se puede adquirir conocimientos nuevos cada día. Hoy más que nunca, las personas deben mantenerse actualizadas y vigentes. Es la oportunidad para

desarrollar habilidades de pensamiento, liderazgo, manejo de equipos, orientación al cliente, etcétera. Es un momento de transformación. Es un momento clave para que desde el área de Recursos Humanos se apoye a la eficiencia de las empresas. Es un momento para ser creativos, para motivar al talento humano, mantenerlo interesado, conectado y actualizado, con los recursos limitados. Dar seguridad en medio de la incertidumbre. Es en este contexto que la Universidad de Las Américas ha reforzado su programa de *Maestría en Gestión del Talento Humano*, mención en Desarrollo Organizacional, para impactar positivamente en la *performance* de los profesionales de RH ante el desafío de gestionar efectivamente al talento humano de las empresas, de cara a la "nueva normalidad". □

LA
AM
BI
CIÓN
ES BUENA

Voy a transformar
los jefes en líderes



Maestría en
Gestión del Talento Humano,
mención Desarrollo Organizacional



UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
SEK

*Fundada en 1993,
La Universidad Internacional
SEK se especializa en otorgar
títulos y grados académicos
oficiales que se acoplan al
desarrollo social y tecnológico
del Ecuador, siendo la primera
Universidad del país en contar
con una Facultad de Ciencias
del Trabajo y Comportamiento
Humano dedicada a preservar
el bienestar de los trabajadores
y de la población en general.
www.uisek.edu.ec*



MIGUEL ROMERO

*Docente de la Maestría en
Gestión del Talento Humano
Universidad Internacional SEK*

Los profesionales de Recursos Humanos que poseen competencias técnicas para entender cómo actúan las áreas funcionales de una empresa y desarrollan visión estratégica del negocio, pueden contribuir con sus organizaciones para enfrentar con agilidad y eficiencia la nueva realidad.

EL ROL ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS EN **LA NUEVA REALIDAD**

La expresión “nueva realidad” se ha constituido en un elemento presente en la comunicación en los últimos meses. Puede ser que lo leas en el periódico, lo escuches en las noticias, en las reuniones de oficina o familiares; pero, ¿qué significa esta expresión? La nueva realidad la podríamos definir como el entorno ambiguo, complejo, incierto y rápidamente cambiante al que nos enfrentaremos las personas y las compañías a partir del mes de febrero del 2020, producto de la pandemia mundial que atravesamos.

Las condiciones actuales han llevado a las organizaciones, indistintamente de su tamaño u origen (sea un negocio familiar o una gran multinacional), a reestructurarse para mantenerse activas. El “¿cómo mantener productivas y rentables a las empresas?” se ha convertido en la principal preocupación de casi todos los CEO y gerentes. En el último mes hemos visto cómo sociedades y negocios tradicionales, que nos han acompañado desde nuestra infancia o han estado presentes en algún momento importante de nuestras vidas, han anunciado que cierran o se acogen al proceso de liquidación. Y es que el término “rentabilidad” es el más crítico para que una empresa perdure, dado que podrás tener un producto excepcional, muchos años en el mercado, instalaciones modernas y confortables, los mejores colaboradores, marcas



El rol de Gestor de Recursos Humanos en la actualidad exige conocimiento integral del funcionamiento de un negocio o empresa; sus funciones que son tradicionalmente transaccionales (operatividad y ejecución de los procesos), se transformarán en estratégicas y alineadas a las contribuciones del negocio.

reconocidas, clientes fieles a tu negocio o muy buenas ventas; pero si no está presente la utilidad en el negocio, seguro no continuará funcionando por mucho tiempo.

El rol de Gestor de Recursos Humanos en la actualidad exige conocimiento integral del funcionamiento de un negocio o empresa; sus funciones que son tradicionalmente transaccionales (operatividad y ejecución de los procesos), se transformarán en estratégicas y alineadas a las contribuciones del negocio. Para ello, debe orientarse a conocer y dominar sus procesos técnicos, y convertirse en un profesional con visión integral: conocer de finanzas, *marketing*, ventas, logística, producción, administración, etc.; solamente de esa manera sus acciones brindarán soluciones integrales a la empresa. Queremos entonces brindar una serie de reflexiones sobre el funcionamiento financiero de una

compañía y cómo podemos colaborar desde el rol de Recursos Humanos.

Primeramente, para entender qué tan saludable financieramente es una organización utilizamos los

balances o estados de resultados (también llamado balance de pérdidas o ganancias, donde normalmente el KPI usado es el EBITDA para conocer el resultado antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) y el famoso flujo de caja (*cash flow*).

En el estado de resultados tenemos dos alternativas:

1. Que sea positivo, donde aumenta la riqueza de los accionistas de la empresa. Se obtienen beneficios o utilidades y se puede realizar reparto de dividendos o reinversiones para resultados futuros.
2. Con un resultado negativo se reduce la riqueza de los accionistas y se minora el valor del patrimonio neto de la compañía.



Mientras que el flujo de caja nos permite identificar lo que efectivamente ingresa y egresa de la empresa a través de los ingresos por ventas o el pago de cuentas (egresos). Se hace imperioso recordar que en el flujo de caja no se emplean los términos de “ganancia” o “pérdida”, dado que eso se identifica en el estado de resultados. La importancia del flujo de caja radica en que nos permite identificar de manera rápida la liquidez de la compañía. Si hay buena liquidez podemos cumplir con las obligaciones o préstamos que normalmente financian la operación de la empresa y lógicamente con los pagos a proveedores y colaboradores. Si hay excedente en el flujo, se puede incluso invertir en otros negocios o generar inversiones con el consiguiente ingreso para la organización.

Pero, ¿qué pasa cuando la empresa no dispone en ese momento del dinero suficiente para pagar sus obligaciones o deudas (cuando el activo circulante es inferior al pasivo exigible)? Entonces allí decimos que la empresa es insolvente (está en quiebra o bancarota y no podrá cancelar a sus inversionistas o prestamistas). Entonces se hace primordial, siempre, buscar formas para mantener ese “equilibrio” en la relación entre los ingresos producto de las ventas y los costos o gastos producto de los pagos.

Otro punto que se suma a este análisis es que la mayoría de las operaciones comerciales no son al contado (en dinero en efectivo) sino a crédito (existe un plazo para el pago o cobro al que normalmente le añadimos un porcentaje de interés para justificar esta extensión en el período). Aquí se hace primordial para una empresa

analizar cuánto tarda en cobrar las ventas (**Período Medio de Cobro a Clientes PMC = (Saldo medio de clientes / Ventas) x 365**) y cuánto tarda en pagar las compras (**Período Medio de Pago a Proveedores PMP = (Saldo medio de proveedores / Compras) x 365**), ya que lo ideal siempre será que nuestros clientes nos paguen primero y después paguemos nosotros a los proveedores; es decir, lo conveniente sería que el Período Medio de Cobro fuese inferior al Período Medio de Pago, porque de esa manera, la empresa tendrá dinero para financiar su funcionamiento.

Con estos conceptos básicos de Finanzas que todo gerente debe entender y dominar, diríamos que normalmente tenemos dos formas para mantener o incrementar el flujo de caja:

1. Incrementar los ingresos por las ventas, para lo cual podemos realizar algunas acciones como vender más a nuestros actuales clientes (ya sea en volumen o por incrementar el margen de rentabilidad por las ventas, es decir, que los consumidores paguen más por el mismo producto/servicio o por uno diferenciado, VIP o premium). Que crezca el portafolio de productos (al ofrecer productos/servicios adicionales). Nuevos clientes (ganar consumidores nuevos o incursionar en otros mercados o nichos). Lógicamente en este proceso también tenemos costos asociados al proceso comercial como son comisiones, costos logísticos, promoción y publicidad.

En épocas de recesión es primordial propiciar e implementar acciones que permitan a la empresa contar con equipos y procesos eficientes en las áreas de

tesorería, crédito y cobranzas, pero sobre todo en el área de ventas. Disponer de una metodología comercial donde se garantice la prospección e identificación de clientes; contar con un adecuado análisis de crédito y con herramientas de financiamiento para los clientes; así como una fuerza de ventas profesional, bien remunerada y capacitada, debe ser la principal contribución estratégica de los Gestores de Recursos Humanos a la empresa.

2. El otro camino es optimizar los costos, y aquí queremos

ser claros en que esto no significa dejar de gastar, porque está demostrado que cuando se deja de invertir y el control de costos no se lo maneja de una forma inteligente, genera en el mediano y largo plazo un efecto negativo irreparable en los activos, pasivos (proveedores o inversionistas), colaboradores y el producto o el servicio. El invertir en cuidar los activos no es un gasto —pensemos en el mantenimiento recurrente o programado de la maquinaria o vehículo, que si dejamos de hacer por considerarlo un gasto, las normales operaciones de éste afectarán posteriormente al equipo y su reparación será más costosa en un futuro—.

Entonces, cuando hablamos de la optimización de costos nos referimos a priorizar “talentosamente” las inversiones que se realizan con el dinero que se tiene para el proceso productivo. Y es que allí normalmente está la clave de un negocio sano financieramente hablando, y donde el personal de Recursos Humanos puede aportar, desde la búsqueda y definición de la estrategia de costos que esté presente en cada uno de sus procesos. En cuanto a los costos de mano de obra, normalmente los relacionados con el pago del sueldo o salario, beneficios sociales y provisiones legales (salarios base, comisiones, bonificaciones, horas extras o sobretiempos, seguro social, utilidades o indemnizaciones). También es

Disponer de una metodología comercial donde se garantice la prospección e identificación de clientes; contar con un adecuado análisis de crédito y con herramientas de financiamiento para los clientes; así como una fuerza de ventas profesional, bien remunerada y capacitada; debe ser la principal contribución estratégica.

importante adicionar los costos por las prestaciones o beneficios que ofrece la empresa como alimentación, uniformes, transporte, seguros médicos, etc.; y es aquí donde normalmente algunas empresas basadas en la idea de optimización de sus costos laborales han recurrido a los despidos de sus colaboradores o a un modelo más cauto como la reducción de las jornadas laborales y de los salarios. Basados en la experiencia, sugerimos manejar modelos de optimización de estos costos de mano de obra basada en la eficiencia (lograr las metas con la optimización de recursos) y en el impacto esperado (establecer con antelación un presupuesto claro y monitorear permanente su cumplimiento). Sin lugar a dudas, todos estaremos de acuerdo que antes de liquidar masivamente al

personal, es preferible llevar a cabo una optimización en los elementos que están “en nuestro control” como las horas extra y sobretiempos, costos de movilización, y por supuesto buscar optimizaciones con los proveedores de beneficios (como por ejemplo seguros médicos, de vida o servicio de alimentación). La revisión de estos contratos puede hacer significativas contribuciones para nuestra organización. Esta estrategia de revisar los costos que generan los pagos a los proveedores debe ser integral para todos los procesos y no sólo los proveedores de Recursos Humanos, sino de toda la organización.

Es primordial revisar la estructura, los cargos (sus funciones y contribuciones), los colaboradores (su desempeño, potencial, habilidades, motivadores y su actitud), los procesos actuales (sus indicadores y sus resultados), y por supuesto los costos (relacionándolos con mantener o eliminar posiciones) antes de tomar una decisión de suprimir algún puesto de trabajo. Contar con esta información hará el proceso de optimización más sencillo al contar con distintos modelos de simulación que permitirán predecir los resultados y tomar la decisión, considerando el bienestar de la organización y los colaboradores, que permanecerán o que abandonarán la organización. □

FOTOGALERÍA **ADGHE**

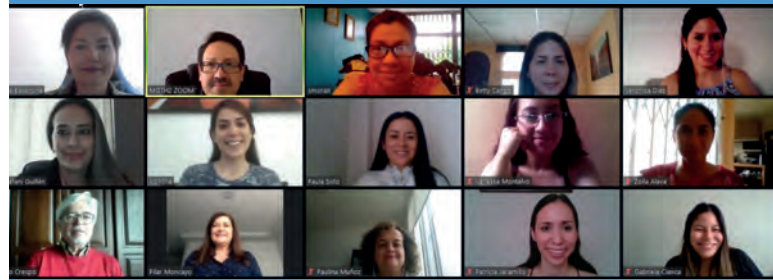




CAPACITACIÓN VIRTUAL: ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS 2020



CAPACITACIÓN VIRTUAL: ASSESSMENT CENTER 2020



CONVERSATORIO REFORMAS LABORALES 2020



ACTUALIZACIÓN LABORAL VIRTUAL



EDITORIAL LETO ECUADOR



Gerente General: Lorena Larrea Crespo

Director: Rodrigo Fonseca Ashton

Comité Editorial: Pilar Moncayo, Lorena Larrea, Rodrigo Fonseca Ashton

Colaboradores:

Periodismo: Lorena Ballesteros

Contacto:

(+593) 99 442 8411 | comercial@matchdayconsulting.com

EDITORIAL LETO



Director General: Stephan Porias; Comercial: Alejandro Garza, Yuridia Ibañez, Nelly

Reyes; Contenidos: Karen Villacorta, Laura Garcilazo; Digitales: Paulina Pizano;

Diseño Gráfico: Paul Rodríguez, Jessika Fraile; Asistente de Dirección: Cristina

Sánchez; Logística: Sergio Tinajero, Oscar Moreno; Contabilidad: Marco González;

Consejo Editorial: Adolfo Rivas, Francisco Bas, Klaus Porias, Stephan Porias

ASOCIACIÓN DE GESTIÓN HUMANA DEL ECUADOR



Presidente: Diego Román (periodo 2018-2020); Vicepresidente: Pamela Pita

(periodo 2019-2020); Directora General: Pilar Moncayo E.;

Junta Directiva y afiliados Asociación de Gestión Humana del Ecuador.

www.adghe.com

 @adghe_ecuador

 @adghe_ecuador

 @adghe.ecuador

Contacto:

Prolongación Av. Mariana de Jesús E7-8 y Pradera.

Edificio Business Plus La Pradera, 6to piso, oficina 603.

(+593) 2 557 019 | info@adghe.com

Fotografía: Death to Stock, Fotolia, Shutterstock

Identificación del tipo de contenidos:

Informativos: **I** | De opinión: **O** | Formativos/culturales: **F**

Entretenimiento: **E** | Deportivos: **D** | Publicitarios: **P**

ISBN: 978-9942-8698-6-9. Derechos reservados 2020, respecto a la primera edición por Editorial Leto S.A. de C.V. de México, y Match Day Consultoría y Formación Deportiva de Ecuador.

El contenido de los artículos, así como de los anunciantes y proveedores refleja única y exclusivamente el punto de vista de sus autores. Todos los materiales publicitarios que contengan alguna imagen o material que requiera alguna licencia, serán responsabilidad de sus autores o de las empresas anunciadas. Editorial Leto, y Match Day Consultoría y Formación Deportiva se deslindan de cualquier responsabilidad en los materiales publicitarios elaborados por las distintas marcas que aparecen en este libro. Todos los nombres, marcas, diseños, fotografías, etc., registrados o no, propias o de terceros son responsabilidad del anunciante. La reproducción parcial o total, modificación, distribución, transmisión, republicación, exhibición o ejecución de lo contenido en esta obra, incluyendo cualquier medio electrónico o magnético sin la debida autorización por escrito de Editorial Leto, S.A. de C.V. en México; y Match Day Consultoría y Formación Deportiva en Ecuador y el resto del mundo, queda totalmente prohibida. Todos los derechos sobre las fotografías incluidas en este libro son propiedad exclusiva de Death to Stock, Fotolia, Shutterstock, y de cada una de las empresas e instituciones que colaboraron con artículos y contenidos; quedando prohibida su reproducción parcial o total. Editor responsable: Stephan Porias Noriega. Este libro se terminó de editar en junio 2020.

MAESTRÍAS UISEK

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO
Y COMPORTAMIENTO HUMANO

Maestría en Gestión del Talento Humano

DURACIÓN: 2 SEMESTRES

Maestría en Psicología mención en Psicoterapia

DURACIÓN: 3 SEMESTRES

Maestría en Psicología mención en Psicología Forense

DURACIÓN: 2 SEMESTRES

Maestría en Ergonomía Laboral

DURACIÓN: 2 SEMESTRES

Maestría en Salud y Seguridad Ocupacional mención Prevención de Riesgos Laborales

DURACIÓN: 3 SEMESTRES

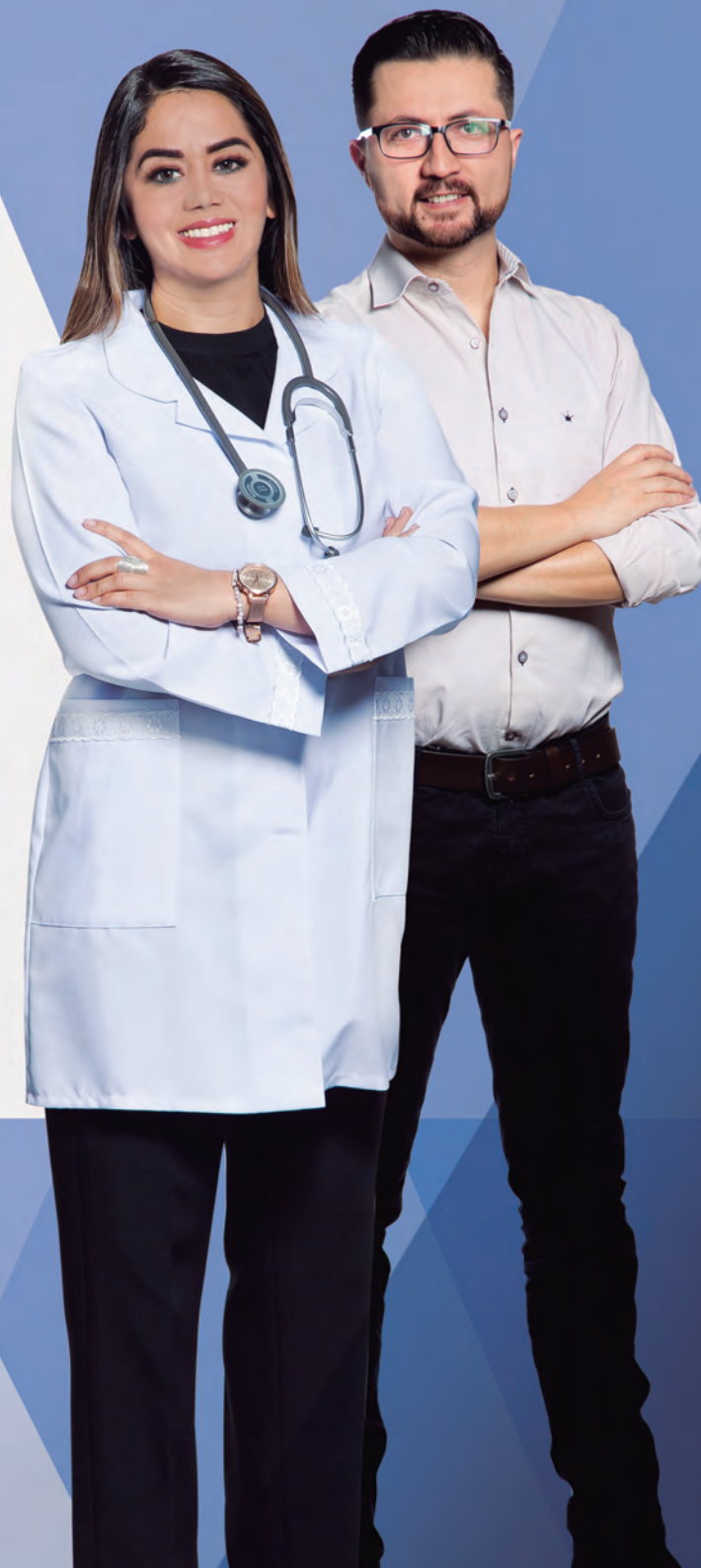
Estudia tu maestría con el
15% de descuento
en tu primer semestre

Matrículas Abiertas

Contáctanos



www.isek.edu.ec

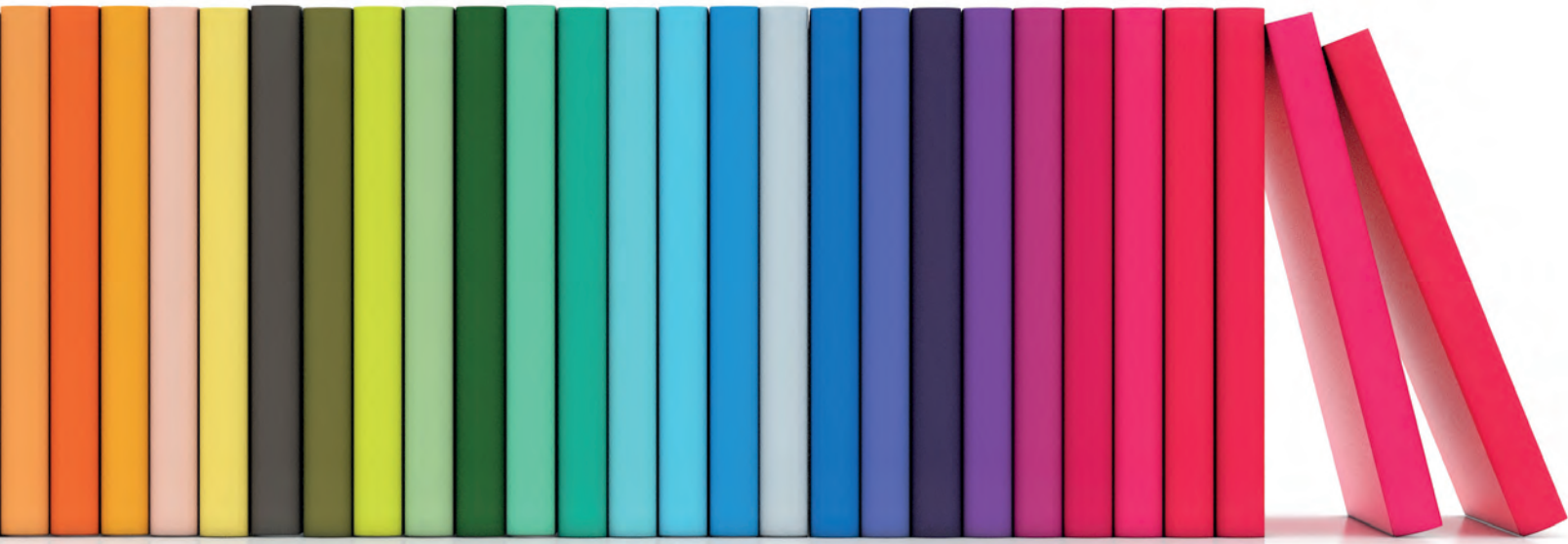


UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
SEK

RH

EN LAS EMPRESAS
ECUADOR

**PRIMERA REVISTA ESPECIALIZADA EN
LIDERAZGO Y TALENTO HUMANO.**



**DISFRUTA LOS MEJORES CONTENIDOS
DE ESPECIALISTAS Y EMPRESARIOS
DE CLASE MUNDIAL.**



rhenlasempresas.com/category/rh_ecuador/