

RH

en las empresas

LÍDERES DE OPINIÓN



¿TALENTO ESTANCADO?



Maximiza la productividad de tu empresa potenciando a cada una de sus estrellas

Más de 50 años de experiencia alrededor del mundo.

Más de 350 oficinas en más de 68 países.

Servimos a **más del 70%** de las empresas **Fortune 500** y
a **más del 80%** de las empresas **Global 500**.

Soluciones integradas basadas en **investigaciones a nivel global**
sobre procesos de aprendizaje y conducta humana.

LEE HECHT HARRISON

Transformamos personas
para transformar organizaciones



Transición de
Carrera



Desarrollo de
Talento y liderazgo



Gerencia
de Carrera



Gestión
de cambio

GALERÍA DE EVENTOS ADGHE



Diego Roman, Presidente ADGHE



Pilar Moncayo, Directora ADGHE; Abg. Raúl Ledesma, Ministro Del Trabajo, Nathalie Chavez, Gerente Recursos Humanos Coheco .
Desayuno Actualización Laboral, contó con la presencia del Ministro del Trabajo



Certificación de Transformación digital, innovación y gestión del cambio: "Programa de cambio: Transformación digital".



Programa Práctico Certificación en Gestión Humana – Desarrollo de Competencias Estratégicas Desarrollo Organizacional
"Nuevos sistemas de desempeño y evaluación de liderazgo y potencial"



Seminario Taller Actualización Laboral



ADEN International
Business School

Marca la diferencia en el mundo de los negocios

- **60.000 ejecutivos egresados** en toda Latinoamérica.
- Metodología experiencial con uso intensivo de **simuladores**. World Class **e-Learning Platform**.
- Plantel de profesores internacionales con **experiencia directiva**.

ADEN entre las
100 mejores Escuelas de Negocios
del mundo

CEOWORLD Magazine

Top 10
Rankings

América
economía

Forbes

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

Próximos Inicios Executive Education

- **Programa de
Desarrollo Gerencial**

Herramientas prácticas para comprender y gestionar la realidad multidisciplinaria de las organizaciones

- **Programa de
Habilidades Directivas**

Los retos que los líderes deben afrontar en las realidades multigeneracionales

- **Programa de
Dirección Estratégica**

Enfoca tu organización hacia la estrategia más apropiada y construye modelos de negocios exitosos

- **Programa de
Digital Business**

Interpreta la virtualización de las finanzas y cómo afectan a la administración cotidiana de las operaciones de la compañía

ADEN Quito

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

www.aden.org



La Asociación de Gestión Humana de Ecuador, ADGHE, en su 40 Aniversario, como parte de su misión enfocada al desarrollo integral de la comunidad de gestión humana mediante la prestación de productos y servicios de vanguardia, tiene la gran satisfacción de presentar la primera revista especializada RH en las Empresas.

En estos 40 años de intensa actividad nuestra organización ha desarrollado múltiples iniciativas y propuestas de valor para potencializar el liderazgo y desarrollo de talento en las organizaciones miembros, así como la mejora continua de sus afiliados.

Esta revista la presentamos como una herramienta que incorpora las mejores prácticas en el área de gestión de personas, permite un espacio de reflexión e incentiva el intercambio de conocimientos y experiencias entre profesionales del área a nivel nacional e internacional.

En esta edición se incorporan artículos de profesionales expertos en gestión humana, que aportan a la construcción de mejores ambientes laborales, conciliación, diversidad, liderazgo transformador y cultura innovadora, impulsando a empresas y organizaciones a desarrollar una gestión socialmente responsable en todos los ámbitos.

Esta publicación anual de “RH en las Empresas” se dirige a los líderes, directivos, ejecutivos responsables de la toma de decisiones de las mayores empresas del país, “RH en las Empresas” será entregada directamente a profesionales de empresas e instituciones afiliadas, participantes de eventos, seminarios de RRHH y Congreso Internacional de Gestión Humana, ratificando con esta primera entrega, el compromiso de ADGHE con su comunidad.

Dejamos en sus manos este excelente contenido.

Atentamente,

Diego Román
Presidente
ADGHE





Si pudiéramos tener a todas las personas en nuestras organizaciones remando coordinadamente, en la misma dirección, seguramente dominaríamos el mercado y superaríamos a la competencia en cualquier situación.

Un equipo humano alineado, capacitado, comprometido y motivado para realizar sus tareas de manera eficiente, es la principal ventaja competitiva de una empresa. Al final del día, el talento humano es un activo irremplazable dentro de toda organización; tal y como dice Elbert Hubbard, autor del famoso ensayo *Un Mensaje a García*, “Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales. Ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario”.

La administración de recursos humanos es una ciencia que evoluciona a gran velocidad, que se enriquece constantemente con la experiencia de profesionales que marcan las nuevas tendencias. La revista *RH en las Empresas*, lo sabe, por ello expone en esta primera edición para el Ecuador, más de 20 artículos escritos por líderes y protagonistas en el área de gestión del talento humano, abordando temas como la selección de candidatos, la aplicación de programas de inducción, la importancia del desarrollo profesional y laboral de nuestros colaboradores, la comunicación organizacional, entre muchos otros; y los presenta con un diseño innovador, de fácil lectura, con ilustraciones y un formato de primera calidad.

Gracias a nuestra alianza editorial con la Asociación de Gestión Humana del Ecuador (ADGHE), establecemos desde hoy una innovadora plataforma de generación y divulgación de conocimientos en el ámbito de los Recursos Humanos, que estará siempre abierta a todas las empresas y sus funcionarios.

De esta manera, contribuimos al desarrollo de las empresarial en el país.

Atentamente,

Rodrigo Fonseca Ashton
Director
Editorial Leto Ecuador

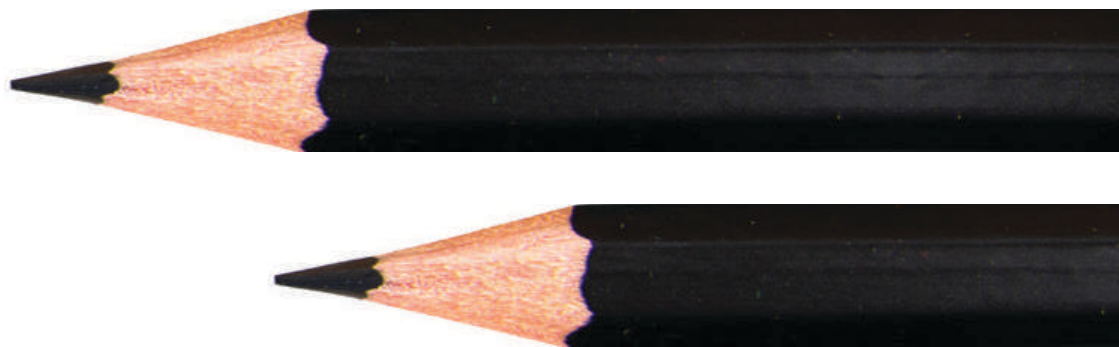




CONTENIDO

¿CÓMO MEJORAR LA SALUD DE TUS COLABORADORES E IMPACTAR EN LA PRODUCTIVIDAD? ALEX LOBO	8
ENDOMARKETING... ¿CONVIERTIENDO A TUS COLABORADORES EN FANS! SAHIRA HERRERA ORAMAS, ADGHE	12
LA EVOLUCIÓN HACIA UN "EQUIPO DE GENTE" JOSÉ ÁNGEL GUTIÉRREZ Y NATALIA ANAYA, DAIMLER	16
DISRUPTIONS IN HR DAVE ULRICH	20
TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO ROBERTO ESTRADA, DELOITTE CONSULTING	24
¿RECURSOS HUMANOS ES EL GUARDIÁN DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO? DENIZE DUTRA	28
EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO EN UNA ORGANIZACIÓN CONFORMADA O DIRIGIDA POR <i>MILLENNIALS</i> GIOVANNA ESQUIVEL, ENTORNO CORPORATIVO Y EMPRESARIAL	30
RETOS DE LA EDUCACIÓN CORPORATIVA ANA MA. NOVILLO-RAMEIX, ESCUELA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO (USFQ)	34
EL PERFIL DEL LÍDER, SU EVALUACIÓN Y EL COACHING COMO LA BASE DE UNA GESTIÓN EJECUTIVA EXITOSA MARIO ESCOBAR, HUMAN KEY CONSULTING	38

CÓMO LOGAR TRANSFORMACIONES EXITOSAS EN LAS ORGANIZACIONES LUCERO CABEZA-VANEGAS, LEE HECHT HARRISON / DBM-ECUADOR	42
NUEVO RECLUTADOR, NUEVO CANDIDATO MILTON BECK, LINKEDIN	46
PENSAR QUE NUESTRA GENTE TIENE TODO LO NECESARIO PARA EL ÉXITO MARCA LA DIFERENCIA KARINA PÁEZ M, LINDE ECUADOR	48
ESTIRAR LA VERDAD: LAS MENTIRAS MÁS COMUNES DE LOS CV EN LATINOAMÉRICA DAVID ROBILLARD, MULTILATIN	50
UNA SONRISA DICE MÁS QUE MIL PARABRAS DOCTOR MARCO JIMÉNEZ, DENTALASSER	54
EL SÍNDROME DE DESGASTE OCUPACIONAL Y LAS EMPRESAS NATALIA PENICHE, PAE	58
DEJANDO HUELLA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PENDIENTE, PWC	62
UCG Y GLIA, ALIADOS ESTRATÉGICOS EN LA EDUCACIÓN Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL MARÍA ANDREA SERRANO Y DENISSE ALVAREZ, UNIVERSIDAD CASA GRANDE - GLIA	66



¿CÓMO MEJORAR LA SALUD DE TUS COLABORADORES E IMPACTAR EN LA PRODUCTIVIDAD?



ALEX LOBO

SPEAKER & BUSINESS COACH (MBA)
CEO-EMPOWERING THE CHANGE-MAKERS

CUANDO HABLAMOS DE SALUD PENSAMOS EN PERSONAS O EN COMUNIDADES, Y CASI NUNCA EN UNA ORGANIZACIÓN. HOY DÍA, HABLAR DE UNA EMPRESA SALUDABLE NO SÓLO SE REFIERE A SUS FINANZAS Y PROCESOS, SINO TAMBIÉN A CÓMO SE GESTIONA LA SALUD DE SUS COLABORADORES A NIVEL FÍSICO, PSICOLÓGICO Y EMOCIONAL, PARA ASÍ FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD Y SU EFICIENCIA. ES DECIR, EL BIENESTAR COMO VALOR CORPORATIVO Y AL CENTRO DE LA ESTRATEGIA.

Para dimensionar la importancia de prevenir y gestionar este fenómeno realizamos un estudio (estado del arte) del síndrome metabólico y sus efectos en la productividad, la salud y la felicidad de los empleados, basado en datos, estudios y programas; hacia el final del texto incluiremos recomendaciones y un plan para un programa mínimo de *wellness* en las organizaciones.

Nuestra vida está diseñada para elegir, y estas decisiones pueden tener efectos positivos o no en nuestra salud. Por ejemplo, pensamos: ¿para el almuerzo fritangas o ensalada?, ¿ocupo mi tiempo libre para pasar el día sentado frente a la televisión o me ejercito al menos 30 minutos? Estas elecciones pueden parecer simples, pero paradójicamente tienen efectos muy poderosos en nuestras vidas y sobre la forma en que nuestros cuerpos funcionarán en el futuro.

Los datos de la Organización Internacional del Trabajo (2005) indican que 20% de la productividad se pierde debido a una dieta inadecuada. De hecho, al menos 20% de las incapacidades permanentes otorgadas por el IMSS (2015) son

causadas por estas enfermedades. Relacionado al tabaquismo y de acuerdo con Guerrero (2012), el IMSS erogó 143.9 millones de pesos por incapacidad. La productividad perdida del IMSS fue de 298.2 millones de pesos. Para la obesidad, diversos autores —Azamar (2016), Soto (2016) y el IMCO (2015)— indican que México invierte el 3% del PIB y 20% del gasto total en salud para atender la obesidad. Los datos de la diabetes y de acuerdo con el IMCO (óp. cit.), al año se pierden 400 millones de horas laborables, lo que equivale a 184,851 empleos de tiempo completo. Es decir, el 32% de los empleos formales creados en 2014. De acuerdo con datos de la Secretaría de Salud de la Ciudad de México (2013) de cada 100 trabajadores por lo menos 50 son obesos, 20 padecen sobrepeso, 33 tienen el colesterol alto, 20 sufren hipertensión, 12 son diabéticos, 30 están deprimidos y 25 son fumadores de alto riesgo. Esto ocasiona mayor presentismo, menor productividad y un deterioro de la salud.

El ausentismo, de acuerdo con el estudio de Kronos (2014), tiene un costo para las empresas de 7.3% del total de su nómina, pero podría elevarse hasta 15% si se suman los costos de la búsqueda del reemplazo.

De acuerdo con Azamar (2016), en promedio una acción integral tendría un costo de 12 dólares al año per cápita en las empresas, pero se evitarían alrededor de 55 mil muertes anualmente relacionadas con el sobrepeso y la obesidad.

En resumen, los efectos que hemos encontrado son:

Gastos: primas de seguros en gastos médicos, incremento de cuotas en seguridad social, alta rotación de personal, entre otras.

Operativo: menor productividad, malas decisiones, relaciones no saludables entre compañeros, ausentismo, etcétera.

EN PROMEDIO UNA ACCIÓN INTEGRAL TENDRÍA UN COSTO DE 12 DÓLARES AL AÑO PER CÁPITA EN LAS EMPRESAS, PERO SE EVITARÍAN ALREDEDOR DE 55 MIL MUERTES ANUALMENTE RELACIONADAS CON EL SOBREPESO Y LA OBESIDAD.

Individual: estrés laboral, escaso liderazgo, obesidad, hipertensión y diabetes, baja productividad, entre otros.

La solución a esta problemática está en lo que hoy día se ha denominado programas de *wellness* corporativo, los cuales están diseñados para el bienestar físico, nutricional, psicológico y social de los empleados.

Algunos datos de cómo se han implementado estos programas en el país indican que —y de acuerdo con AON (2015, 2016, 2017)— los principales problemas de las empresas son: el 69% tienen sedentarismo, el 58% buscan mejorar la calidad de vida, eficiencia y eficacia del trabajo.

Las empresas mencionaron que el 42% no invierte en programas de salud, el 58% cuenta con programas, el 45% tiene programas de nutrición, 1% tiene programas para el manejo del estrés, 41% tiene una estrategia para comunicar sus programas. Las acciones que implementan son: 89% nutrición, 85% actividades físicas, 63% enfermedades laborales y el 15% para mejorar la calidad del sueño. Y por último, en la categoría de operación, el 50% de los planes fracasa por no tener un diagnóstico y métricas, el 5% cuenta con programas de salud robustos y consolidados.

Nosotros consideramos que la mejor estrategia es iniciar con un acelerador del desempeño a nivel físico para los empleados. Esto tiene como objetivo incidir en la motivación y el logro en poco tiempo; con ello ganas confianza y, al mismo tiempo, trabajas con recursos socioemocionales y competencias blandas para incrementar su productividad.

CINCO REGLAS BÁSICAS PARA UN PROGRAMA

- 1. La importancia del diagnóstico:** la mala implementación de un programa se debe a que se equivocaron en el diagnóstico; esto equivale a tener operando a un 30% el programa.



SÍNDROME METABÓLICO

¿QUÉ ES?

Grupo de factores de riesgo que aumentan las probabilidades de:

Enfermedades del corazón	100%
Diabetes	100%
Ataques cerebrales	100%
Otros problemas	100%

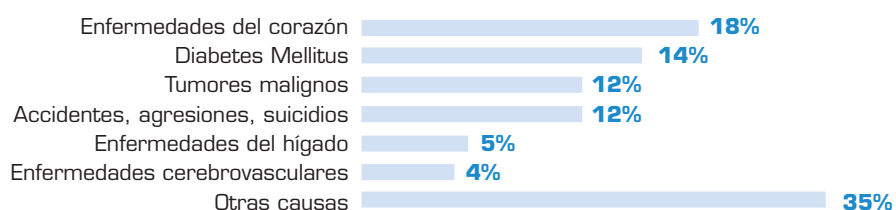
¿CÓMO DIAGNOSTICAR?

Cuando están presentes 3 de los 5 factores de riesgo expuestos:

Glucosa	> 200 mg/dl
Colesterol (HDL)	> 50 mg/dl
Triglicéridos	> 190 mg/dl
Cintura	> 89 cm
Presión arterial	140/90

CONSECUENCIAS

Principales causas de muerte en México:



Fuente: Kilos de más, pesos de menos: los Costos de la Obesidad en México, IMCO. (2015).

Un mal diagnóstico está relacionado con una mala respuesta y a su vez con una mala ejecución.

- Motivar para el logro:** un programa exitoso se debe de basar en resolver lo importante, no lo urgente. La principal problemática son los efectos del síndrome metabólico en la vida de los empleados; un entrenamiento físico logra resolver el 70% de los problemas en un tiempo corto (10 semanas), cambiar todos los hábitos puede llevar más de un año.
- Entrenamiento invisible:** un programa acelerador de bienestar es físico en un 30%, pero el 70% se basa en promover el cambio de hábitos como la dieta, las horas dedicadas a dormir, eliminar el abuso de alcohol y tabaco,

aprender habilidades socioemocionales, etc. Esto genera un cambio a largo plazo.

- Trabajamos sobre el bienestar:** no hablamos desde lo negativo sino desde lo que pueden hacer para hacerlo posible. En lugar de “asustar” para adoptar hábitos saludables, nos centramos en los recursos positivos, sueños y anhelos de las personas y las organizaciones. Una perspectiva positiva construye confianza y promueve el cambio.
- Hablamos de cómo reducir la eficacia, no el costo:** damos resultados en términos de retorno de inversión social y financiera. Un buen programa ayuda a reducir costos, pero sobre todo a mejorar la productividad.

Fundador y CEO del Instituto Mexicano de Prevención Integral, **Alex Lobo** es Especialista en Desarrollo Humano Digital; *Coach* en desarrollo personal, espiritual e incremento de la productividad; y conferencista internacional.

Software HCM

Software de Gestión de Capital Humano

e-volution®
GESTION DE PERSONAS

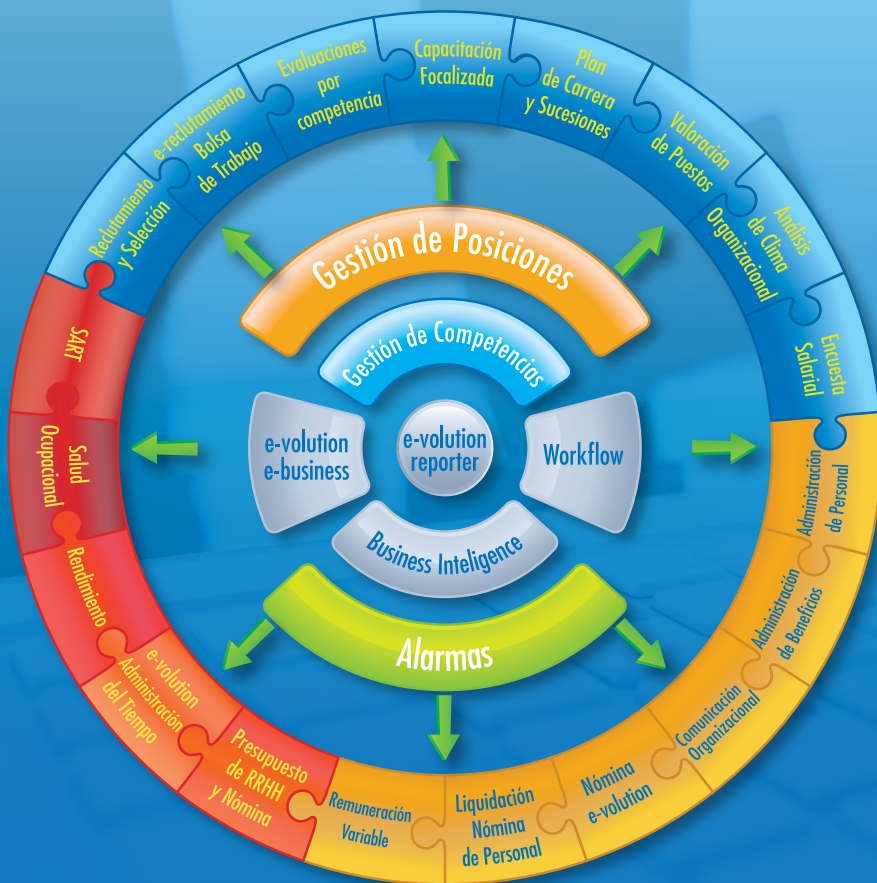


38 módulos

que simplifican y automatizan los procesos de RRHH para identificar y desarrollar al talento humano de su organización

Beneficios y ventajas

- Alinea la política de Talento Humano con la estrategia del negocio por medio del modelamiento de Gestión de Competencias.
- Descentraliza las tareas de RRHH dentro de la organización a través de employee and manager self services.
- Reduce los costos en la administración de RRHH en al menos un 40%.
- 22 años de experiencia en consultoría en software de HCM.
- 38 módulos integrados para nómina, administración del tiempo, talento humano y salud ocupacional.
- Contamos con la certificación de calidad ISO 9001:2015.
- Más de 140 clientes a nivel nacional e internacional.
- Actualización constante a la normativa laboral y tributaria vigente.



www.evolution.com.ec

José Arízaga 112 y Jorge Drom, Edificio Aristo Plaza, Oficina 43, Quito-Ecuador.

• Telf.: (593 2) 3945 281 - 3945 241 - 3945 251 - 3945 270 - 3945 261 • Cel: (593 9) 8878 6887 • E-mail: ventas@evolution.com.ec

ENDOMARKETING... ¡CONVIRTIENDO A TUS COLABORADORES EN FANS!



SAHIRA HERRERA ORAMAS
VICEPRESIDENTA DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL
TELEFÓNICA ECUADOR, COMISIÓN ACADÉMICA, ADGHE.

SI SON LAS PERSONAS QUIENES HACEN QUE LAS COSAS SUCEDAN, LA CLAVE DE TODO ÉXITO ORGANIZACIONAL PASA POR EL COMPROMISO QUE ELAS TENGAN CON LA ORGANIZACIÓN, SUS OBJETIVOS Y SUS MÁS CAROS IDEALES. ESTE COMPROMISO TIENE GRANDES IMPACTOS EN LOS ASPECTOS MÁS PALPABLES DE LA ORGANIZACIÓN. ESTE FACTOR MOVILIZA LA FUERZA INTERNA DE CADA COLABORADOR, DESATANDO SU POTENCIAL Y HACIENDO POSIBLE QUE DÉ ESE ESFUERZO ADICIONAL Y QUE ESTÁ MÁS ALLÁ DE TODO LO ESPERADO.

Como un parámetro referencial de los importantes impactos económicos que el compromiso de los colaboradores puede tener sobre el desempeño de una compañía, menciono las investigaciones hechas por el Instituto Great Place to Work, en donde se señala que las compañías evaluadas como las 100 Mejores Empresas para Trabajar en EUA —publicación hecha por la revista *Fortuna*— tienen un rendimiento de la acción hasta dos veces mejor que el del mercado en general, representado por las compañías incluidas en el S&P500 y el Índice Russell 3000. Sin embargo, ¿cómo crear compromiso? ¿Es de veras posible conseguirlo? El tan ansiado compromiso (*engagement*) es una fórmula que nace de la confianza. Confiar en los superiores es lo que se conoce como un liderazgo fuerte y positivo. Confiar en los compañeros es lo que llamamos camaradería. Finalmente, confiar en la organización para la que trabajo, su ética y sus valores, es lo que se denomina orgullo de pertenencia.

Existen varios modelos de generación de compromiso. Muchos de ellos coinciden en que la confianza es la base sobre la que se lo construye. Esta requiere conocimiento mutuo, comunicación, apertura y creación de vínculos emocionales. Esto pone en juego todos los sistemas de gestión humana y desarrollo organizacional, creando una oportunidad maravillosa para el *endomarketing*: ¡el arte de conquistar a tu público interno!

¿QUÉ ES EL ENDOMARKETING?

Es *marketing* aplicado al interior de la empresa, funciona a través del alineamiento de tres elementos clave: comunicación interna, estrategias de mercadeo y herramientas de recursos humanos. Este sistema, ¡te permitirá convertir a tus colaboradores en fans! ¿Y quién no quiere fans? Si nos esforzamos en todos los ámbitos comerciales por atraer, captar y mantener entusiasmados a nuestros clientes, debemos hacer lo mismo internamente con nuestros empleados. Ellos son nuestros embajadores por excelencia y sabrán conquistar a nuestros clientes en la medida en que arda en su corazón una pasión y un compromiso que va más allá del mero contrato transaccional de una relación laboral estándar. El *endomarketing* es entonces una valiosa herramienta que contribuirá a alcanzar: visión compartida, satisfacción y compromiso, alto desempeño, cooperación entre áreas, baja rotación, etc. En el *endomarketing*:

Cliente = Empleado

Producto = La empresa, su marca, iniciativas y productos de RH

Técnica de venta = *Endomarketing*

Fuerza de venta = Líderes + RH

Objetivo final = *Engagement*




¿QUÉ APLICACIONES CONCRETAS PODRÍA TENER EL *ENDOMARKETING*?

Es la herramienta de transformación cultural por excelencia. En el entorno actual —en donde el cambio es lo único permanente— se convierte en un valioso elemento de gestión que todo profesional de recursos humanos debe manejar. El nuevo rol del profesional en recursos humanos, que según señala Dave Ulrich, será definido como arquitecto estratégico y gestor de cambio y cultura, lo enfrenta ante el desafío de utilizar las herramientas de marketing al interior de la empresa y gestionar con prioridad la comunicación interna, como un habilitante clave para la necesaria transformación organizacional. Las estrategias de *endomarketing* pueden utilizarse para cumplir cualquiera de estos propósitos en la organización. Entre los más relevantes están:

1. Crear una sola cultura organizacional.
2. Implantar nuevos hábitos, procesos, conceptos o metodologías.
3. Lanzar nuevos productos o servicios (internos y externos).
4. Celebrar hitos significativos para fortalecer el vínculo emocional.
5. Lograr adhesión a la estrategia institucional.

ENDOMARKETING Y COMUNICACIÓN

Sin comunicación se nubla el entorno. El *endomarketing* implica que cualquier iniciativa está sujeta a promoverse entre los empleados y colaboradores de manera que todos los esfuerzos se encuentren alineados y se generen emociones positivas de involucramiento y compromiso. La comunicación no solamente informa, también forma. Y esto implica que CREA realidades que antes no existían. El formar implica suscitar nuevas cosas... pensamientos, emociones, hábitos, comportamientos. La comunicación ¡transforma! Y por eso es una herramienta tan poderosa del *endomarketing*. Y entonces, ¿cómo hacerlo? Claves para definir una estrategia efectiva de *endomarketing*. El *endomarketing* no consiste simplemente en tener varias iniciativas de comunicación y «publicidad» interna. Para que sea efectiva, la estrategia de *endomarketing* ha de ser consistente y generar credibilidad. Para esto, es necesario que en primer lugar nazca de un proceso o producto sólido a comunicar, transmitir o implantar, y en segunda instancia, que sea consistente y genere credibilidad. Estos son los elementos clave que te ayudarán a diseñar una efectiva estrategia de



**MARKETING APLICADO
AL INTERIOR DE LA
EMPRESA, FUNCIONA
A TRAVÉS DEL
ALINEAMIENTO DE TRES
ELEMENTOS CLAVE:
COMUNICACIÓN
INTERNA,
ESTRATEGIAS
DE MERCADEO Y
HERRAMIENTAS
DE RECURSOS
HUMANOS.**

endomarketing: Tiene que estar alineada al negocio: responder a una necesidad estratégica de la organización. Debe diseñarse con una aproximación sistémica e integral: tiene que abordar la organización como un todo y ser transversal a los distintos aspectos clave de la experiencia del empleado en la empresa. Es preciso que responda a la cultura que se quiere construir: es necesario determinar de modo explícito la cultura deseada y definir sus características para asegurar que la intervención genere y refuerce los modelos mentales y comportamientos requeridos.

Tiene que ser consistente en el tiempo: no puede ser flor de un día. Los comportamientos necesitan tiempo para crecer y enraizarse. Es necesario que las iniciativas tengan el tiempo necesario de maduración y estabilización, y que la estrategia de *endomarketing* las acompañe consistentemente durante este período. Debe crear compromiso y conquista: usa la diversificación, crea emociones, involucramiento y movilización de energía, ¡hazlo divertido!

Pasos para implementar una estrategia de *endomarketing*:

1. Análisis del entorno: ¿qué está pasando en el mundo exterior? ¿Cómo impacta eso a mi negocio? Evalúa aspectos como el mercado laboral competitivo, la tendencia del talento, las nuevas competencias requeridas en el mundo digital, la competitividad empresarial, etc.

2. Estudio del mercado interno: evaluar cómo se desempeña mi organización en las dimensiones del mercado externo que resultan relevantes para la buena marcha de mi negocio ahora y en el futuro. Identificar las brechas.
3. Definición del objetivo: qué quiero alcanzar con esta campaña de *endomarketing*: qué «nuevo chip» quiero implantar en la organización. Definirlo en términos de comportamientos observables, competencias e índices generales para la organización.
4. Diseño y ejecución de la estrategia: debe ser sistémica, abordando —ojalá transversalmente— todas las estructuras de gestión humana, por ejemplo, si queremos crear una cultura de alto desempeño y delimitamos una metodología de definición y seguimiento de objetivos. Para esto hemos de hacer un lanzamiento con toque emocional y desde la cabeza (comunicación y liderazgo), publicar las mejores prácticas (refuerzo y reconocimiento), dar mayor valor a los líderes que siguen la metodología con rigor (evaluación de desempeño), hacer reconocimiento público (celebración), mandar píldoras comunicacionales de refuerzo, etc.
5. Control del plan y análisis de resultados: lo que importa se mide. Lo que no se mide, no se gestiona.

Endomarketing, el arte de comprometer y conquistar al cliente interno. ¿Te gustaría intentarlo?



TU EVENTO CORPORATIVO EN EL CORAZÓN COMERCIAL DE QUITO

CONTAMOS CON
**12
SALONES**

ADECUADOS PARA
CUALQUIER TIPO
DE EVENTO

CAPACIDAD DE
**HASTA 200
PERSONAS**

CÓMODAMENTE EN
NUESTROS SALONES

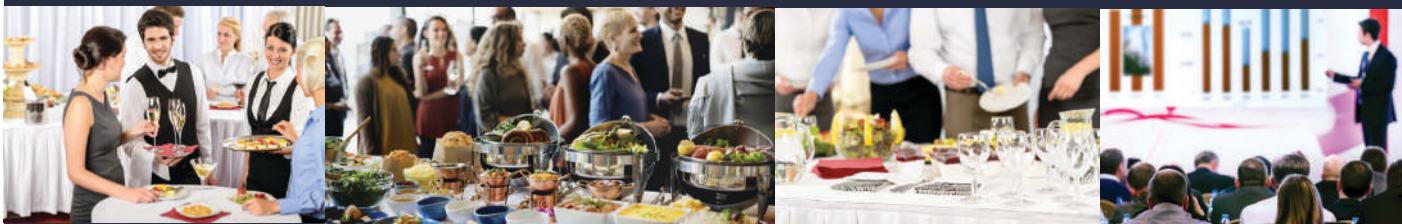
CONTAMOS CON LO
**ÚLTIMO EN
TECNOLOGÍA**

AUDIO, VIDEO,
INTERNET DE ALTA
VELOCIDAD

DESCUBRA LO MEJOR DE
**NUESTRA
GASTRONOMÍA**

NACIONAL E INTERNACIONAL

**ESTAMOS UBICADOS EN LA MEJOR ZONA DE NEGOCIOS DE QUITO
CERCA A LOS MÁS IMPORTANTES BANCOS Y MALLS DE LA CIUDAD**



ESPACIOS IDEALES PARA CONFERENCIAS, REUNIONES, CAPACITACIONES, LANZAMIENTOS, CONGRESOS Y TODA CLASE DE EVENTOS SOCIALES

Av. República de El Salvador N34-377 e Irlanda Telf: (593) - 2 - 397 2600

Dann Carlton Medellín • Dann Carlton Cali
Dann Carlton Bucaramanga • Casa Dann Carlton Bogotá • Dann Carlton Bogotá

www.hotelesdann.com


**HOTEL DANN
CARLTON**
★ ★ ★ ★ ★
QUITO

LA EVOLUCIÓN HACIA UN “EQUIPO DE GENTE”



DAIMLER

JOSÉ ÁNGEL GUTIÉRREZ
DIRECTOR EQUIPO DE GENTE, DAIMLER TRUCKS MÉXICO
NATALIA ANAYA
HR ANALYTICS, DAIMLER TRUCKS MÉXICO

LA DINÁMICA DE LOS NEGOCIOS EN EL 2017 IMPONE RETOS QUE DEBEN ANALIZARSE JUNTO CON LA REALIDAD QUE REPRESENTA UN MUNDO DE POR SÍ VOLÁTIL, INCIERTO, COMPLEJO Y AMBIGUO, CARACTERIZADO POR UNA VERDADERA REVOLUCIÓN DIGITAL, QUE PROVOCA EL SURGIMIENTO DE EMPRESAS CON MODELOS DE NEGOCIO INNOVADORES Y DISRUPTIVOS. AÑADAMOS LAS COMPLEJIDADES DE LA NATURALEZA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS AL TENER QUE ADMINISTRAR POR PRIMERA VEZ A CINCO GENERACIONES DISTINTAS, CON INTERESES Y NECESIDADES PARTICULARES Y, EN ALGUNOS CASOS, MUTUAMENTE EXCLUYENTES.

Los individuos cada vez tienen un mayor control sobre sus carreras (y sus vidas) del que tenían años atrás. Esto se traduce en una presión hacia mayor rotación de personal y es cada vez más difícil encontrar talento que permanezca en una organización por 40 años o más. Es por ello que la cultura organizacional y el compromiso de los empleados se vuelven un factor real de ventaja competitiva.

TENDENCIAS EN CAPITAL HUMANO

La tendencia de los departamentos de Capital Humano (en consonancia con las expectativas del negocio) es buscar cada vez más la integración con las otras áreas, dejando de ser un departamento de servicios compartidos para convertirse en un socio estratégico de negocio, cuya fortaleza sea la consultoría en la organización. En esta integración debería

surgir el cambio de actividades de contratación y capacitación a gestión del talento, hasta llegar a una planeación estratégica de este último (ver gráfico 1).

La integración con las otras áreas de negocio debe comenzar desde la alineación del liderazgo por medio del Triángulo de Oro (CEO, CPO y CFO), en donde el CPO (*Chief People Officer*) tiene la obligación de ganarse y mantener un asiento en el Consejo de Administración y asumir la responsabilidad de construir junto con el negocio su estrategia, siendo:

Asesor de negocio: pensamiento estratégico; gestión de riesgos y cumplimiento de normas, políticas y valores.

Coach del comité de dirección: manejo de conflictos, desarrollo de equipos de alto desempeño y manejo de inteligencia emocional y social.

Arquitecto de talento: gestión de talento; impulsar cambios culturales, compromiso y lealtad de los empleados (desarrollo de líderes).

Líder de la función de RH: productividad en la ejecución de las operaciones del “Equipo de Gente”; optimización de procesos.

EL EQUIPO DE GENTE

Tomando en cuenta las tendencias externas así como las inherentes a nuestra función, sólo las empresas que entienden la ventaja competitiva de una organización sólida pueden sobresalir en el actual mundo de los negocios, entendiendo organización como un balance adecuado entre sus elementos: liderazgo, cultura y talento.

Por lo anterior, los equipos de Recursos Humanos, históricamente limitados a funciones transaccionales y sin un valor estratégico más allá de las relaciones laborales, contratación,



**“FOMENTAMOS
CULTURA Y LIDERAZGO
PARA MAXIMIZAR EL
POTENCIAL DE
NUESTRA GENTE”.**

*Equipo de Gente,
Daimler Trucks México.*

administración de personal y la gestión de la nómina, estamos llamados a:

- Evolucionar hacia una función estratégica alineada a su vez a la estrategia del negocio.
- Enfocarnos en la gestión adecuada de la gente mediante la transformación de la cultura y brindando herramientas de liderazgo para que las cabezas del negocio logren identificar, desarrollar y realizar el potencial del talento de la organización.

En Daimler entendemos claramente esta lógica y por eso nuestro departamento de Capital Humano evoluciona hacia un “Equipo de Gente”, para resaltar el entendimiento de que *Nuestra Gente* está llamada a ser nuestra ventaja competitiva. Este cambio se puede explicar fácilmente de la siguiente forma: Recursos Humanos Tradicional y “Equipos de Gente” (ver gráfico 2). Lo anterior nos permite claramente lograr un enfoque en la correcta gestión del talento, la transformación de la cultura y brindar herramientas adecuadas de liderazgo para que los líderes del negocio logren desplegar su encomienda número uno, que consiste en identificar y desarrollar al talento de la organización y realizar su potencial.

Así pues, la evolución hacia un “Equipo de Gente” no es sólo un cambio de nombre de departamento, sino un verdadero cambio de paradigma en donde se reconoce la necesidad de evolucionar hacia la ventaja competitiva que representa la gente.

Gráfico 1



Gráfico 2

Recursos Humanos Tradicional	Equipos de Gente
Asegurar el cumplimiento de normas y políticas de la empresa y reducir pasivos laborales.	Maximizar el valor total del colaborador (ELTV) a través de la adquisición y gestión de talento, la recompensa total, la experiencia y cultura de los colaboradores y la comunicación interna.

Para lograr posicionarnos como socios de negocio, enfocamos nuestra pasión en crear una visión que guiará la forma en la que laboramos. Bajo esta filosofía trabajamos para ser verdaderos socios con los líderes de la organización, con quienes creamos sinergia para lograr los objetivos de la compañía a través del talento.

Asimismo, desarrollamos iniciativas eficientes que sean competitivas e innovadoras; queremos no solamente habilitar al negocio en procesos de gente, sino ser referencia de talento excepcional. Algunos ejemplos de iniciativas que han tenido éxito y nos han impulsado a ser más ambiciosos son:

Compensaciones y beneficios: en lugar de un paquete de compensaciones y beneficios tradicional, se cuenta con un paquete de *Recompensa Total* donde los empleados entienden la oferta competitiva de su empresa.

Desarrollo: estrategias de aprendizaje que impulsen a los colaboradores a desarrollar habilidades de una forma más efectiva, por medio de experiencias como *shadowing*, en donde talentos de diferentes áreas tienen asignaciones interfuncionales para adquirir una visión holística de procesos y negocios.

Reconocimiento: los colaboradores de toda la compañía participan de manera activa y proactiva en el programa, con el que

se fomenta una cultura de aprecio y agradecimiento.

Balance vida-trabajo: programas tanto de desarrollo como de salud que fomentan e impulsan el balance de vida, ofreciendo una gama de actividades y oportunidades individuales.

Comunicación: optimizar procesos y tiempos de respuesta mediante la adopción de herramientas tecnológicas que ayuden a que la comunicación entre el “Equipo de Gente” y los socios de negocio sea más asertiva.

Todo esto con métricos claros y hechos a la medida del negocio que permitan realizar una evaluación para tomar decisiones y mejorar. Constantemente evaluamos los procesos mediante metodologías de mejora continua e implementación de buenas prácticas dirigidas siempre a ser parte del ciclo de vida de los colaboradores en la organización.

Los escenarios de negocio están cambiando y los grupos de Capital Humano no pueden quedarse atrás. Hay que evolucionar a “Equipos de Gente” que fomenten y mantengan el compromiso, ganen la lealtad de nuestros colaboradores, buscando generar ventaja competitiva con el desarrollo de nuestra *Marca de Empleador*. El enfoque del “Equipo de Gente” de Daimler Trucks México ya no es a estrategias con resultados anuales, sino sustentables.

Daimler Trucks Mexico es una división de Daimler AG, fundada en 1890. Sus áreas de especialidad son la producción, distribución y venta de camiones y tractocamiones.

www.daimler.com.mx



tambopaxi

al pie del volcán

**Hotel-Restaurante
Refugio-Camping**



Disfruta al mejor estilo del páramo y la montaña en uno de los rincones mágicos de la sierra ecuatoriana acompañado de un delicioso menú.

Caminata · Cabalgatas · Ciclismo · Fotografía



Parque Nacional Cotopaxi - Limpiopungo
Albergue: (593)2 600 0365 • (593)2 600 0366
E-mail: reservas@tambopaxi.com

www.tambopaxi.com

DISRUPTIONS IN HR



DAVE ULRICH

RENSIS LIKERT PROFESSOR OF BUSINESS,
UNIVERSITY OF MICHIGAN PARTNER, RBL GROUP

THE CONCEPT OF DISRUPTION COMES FROM THE TECHNOLOGY WORLD WHERE CHANGE IS RAPID AND ONGOING AND TRANSFORMS INDUSTRIES: GOOGLE DISRUPTED ONLINE SEARCH AND ADVERTISING; SALESFORCE DISRUPTED CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM); AMAZON DISRUPTED DISTRIBUTION; UBER DISRUPTED TRANSPORTATION; AIRBNB LODGING; FACEBOOK DISRUPTED SOCIAL EXPERIENCES, AND SO FORTH.

FOR HR (and other disciplines like IT, marketing, finance, law), disruption denotes new ways to think about and solve problems. HR disruption is about delivery of HR services, but also about the logic behind that delivery. Disruption is not a noun with an end state, but a verb where the process of evolving HR continues. HR disruption is less about a shift leaving behind one idea for another (e.g., moving from operational to strategic) and more about a pivot of ideas building on each other (e.g., being operational and also strategic). The disruptive pivots in HR have been going on for decades and will inevitably continue. Let me highlight some of the major HR disruptions that shape HR work today (these disruptions have been and will be subject of other articles).

VALUE ADDED FOCUS OF HR: TOWARDS OUTSIDE IN

HR is not about HR, but the value HR creates. We have seen four waves of value creation, each building on the previous platform. HR has created value from administrative efficiency

to functional excellence to strategic HR and now has pivoted to HR outside in with external stakeholders. Each of these waves disrupts and builds on the previous. The outside in wave focuses, for example, on how HR delivers value to customers, investors and communities outside the organization as much as employees and line managers inside (see book *HR From the Outside In*. McGraw-Hill Education, 2012. Print).

OUTCOMES OF HR: TOWARDS ORGANIZATION

As we have suggested, HR delivers value to key stakeholders in evolving ways. For decades, HR focused on the outcome of talent as characterized by the “war for talent”. Dozens and dozens of HR investments have been made to upgrade talent, workforce, or people. In our research, we have found a disruption in that HR should focus even more on organization and leadership. Organization improvements have four times the impact on business results as talent investments. HR outcomes are disrupted from only talent to talent, leadership, and organization.

TALENT OUTCOME DISRUPTIONS: TOWARDS WELL-BEING

Within the talent outcome, disruptions are occurring as HR pivots from focusing on employee competence (right skills, right place, right time) to commitment (behavioral engagement and showing up at work) to contribution and well-being (emotional engagement and finding meaning from the work people do). Ensuring that employees experience well-being from work (see our book *The Why of Work*. McGraw-Hill Education, 2010. Print) disrupts and evolves the talent agenda. This may be framed as building an employee experience.

In addition, the disruptive outside in logic emphasizes that better talent is assessed by the extent to which talent increases customer and investor value, not just talent for talent's sake. Employee experiences are lead indicators of customer experience and investor confidence.

ORGANIZATION OUTCOME DISRUPTIONS: TOWARDS CAPABILITY

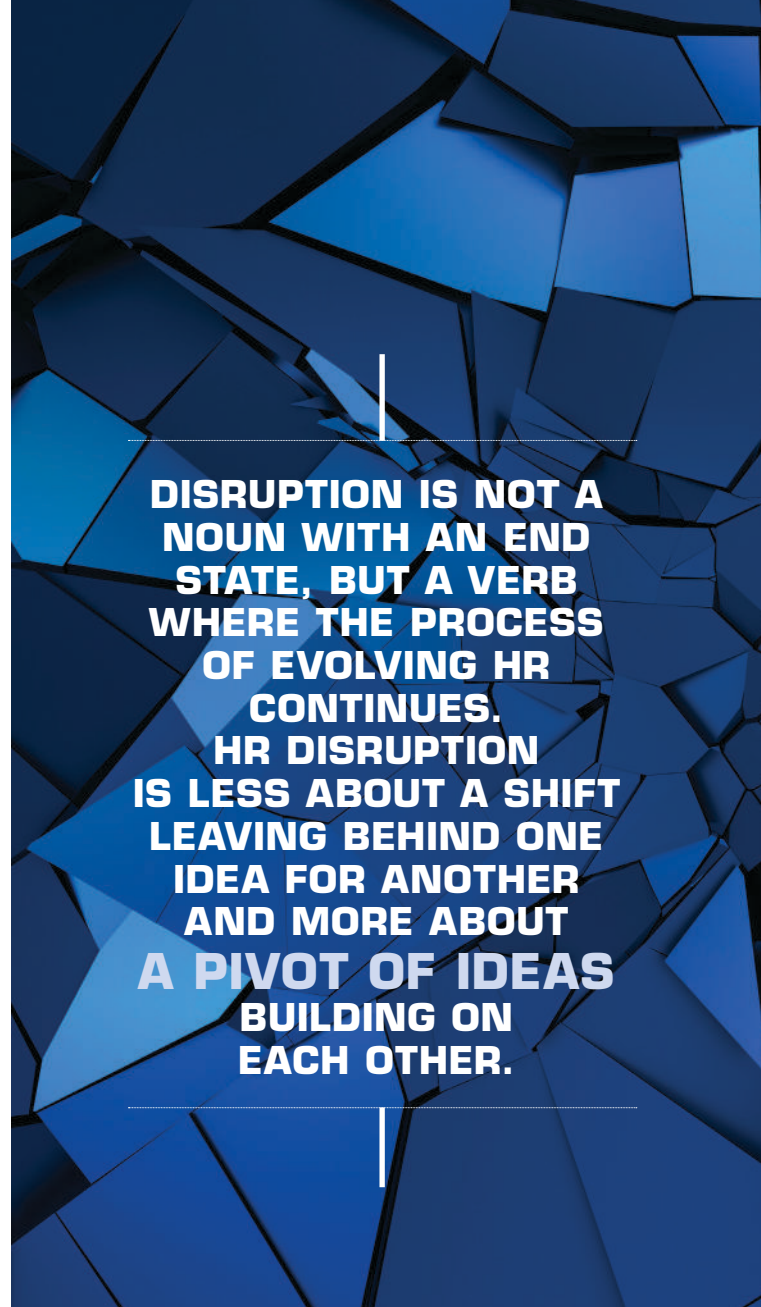
Since "organization" has four times the impact on business performance than "talent", it is important to define what we mean by organization. Definitions of organizations have been disrupted from seeing an organization as a hierarchy or bureaucracy with clear roles, rules, routines, and responsibilities. Organizations may now be seen as bundles of capabilities, or characterizations of what the organization is known for and good at doing. In our research, we have identified which capabilities predict business success, including leveraging information, managing culture, creating change or agility, ensuring collaboration and innovation. As these capabilities become connected to market opportunities outside the organization, they disrupt how people think about, work with, and shape organizations.

LEADER OUTCOME DISRUPTIONS: TOWARDS LEADERSHIP, NAVIGATING PARADOX, AND BRAND

There are three disruptions in leadership. First, there is a pivot from the individual leader to the collective leadership team. Leaders matter, but leadership matters more. HR should not just be about helping individuals become better leaders, but building collective leadership depth throughout the organization. Second, there is a disruption about the primary factor that will ensure leadership effectiveness. In recent years, leaders have been encouraged to have emotional intelligence, then learning agility (or grit, resilience, perseverance). In our research, *navigating paradox* has become the next wave in the evolution of leadership effectiveness. Finally, effective leadership is defined when leader's competencies reflect promises to customers and investors (see book *Leadership Brand*. Harvard Business School Press, 2007. Print).

HR COMPETENCIES DISRUPTIONS: TOWARDS COMPETENCIES THAT DELIVER OUTCOMES

For thirty years and with seven rounds of major data collection, we have disrupted the competencies for effective HR professionals. We have pivoted from trusted advisor to credible activist; from knowing the business to strategic positioner; from implementing an HR practice to providing

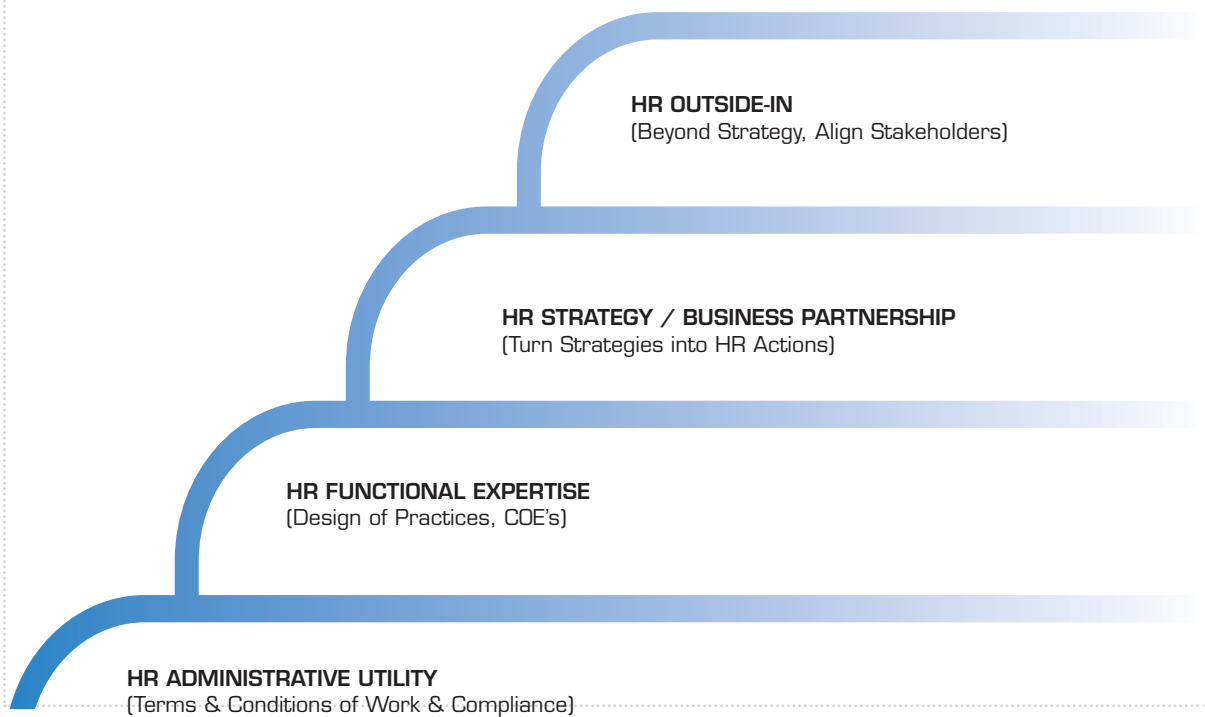


integrated HR solutions; from managing change to navigating paradox. And, we have disrupted the study of competencies away from merely having the competencies to showing how these competencies increase personal effectiveness, stakeholder value, and business results.

HR TECHNOLOGY DISRUPTIONS: TOWARDS CONNECTIONS

(See article "Do An HR Technology Audit To Get The Most Out Of Digital HR." *LinkedIn*. January 27, 2017. Web): With the pervasiveness of technology, HR has been continually disrupted. We have shown how technology investments can pivot from streamlining administrative HR work to innovating HR practices to accessing information to creating social experiences and connection. HR can use technology to build connections among people that create positive social experiences thus overcoming the demoralizing effects of social isolation.

HR EVOLUTION



TIME

**THE DISRUPTIVE
OUTSIDE IN LOGIC
EMPHASIZES THAT BETTER
TALENT IS ASSESSED BY
THE EXTENT TO WHICH
TALENT INCREASES
CUSTOMER AND
INVESTOR VALUE,
NOT JUST TALENT
FOR TALENT'S SAKE.**

HR ANALYTICS DISRUPTIONS: TOWARDS BUSINESS IMPACT

HR analytics has been an increasingly popular topic for HR professionals. But again, the concept of HR analytics has been continually disrupted. In the 1990's I co-authored (with great colleagues) the book *HR Scorecard*. Today that book is out of date. Analytics has pivoted from a scorecard to insights based on big data to interventions about which HR practices have which results to business impact where HR drives customer share and investor confidence.

CONTINUAL HR DISRUPTION...

Whew. This is only a smattering of the HR disruptions that have gone on, are going on, and will go on as HR pivots to deliver value. In reality HR disruptions are a continual process that HR professionals need to recognize and master. The exciting disruptions HR faces today are critical to the ongoing process of HR delivering value. In my teaching, I recognize the half-life of knowledge, when 50% of my teaching materials are out of date because of the pace of HR change. For me, half-life of my teaching materials is about every 2.5 to 3 years when I need to have 50% new insights on HR (and handouts, case studies, and tools). Disruption is both a challenge to stay fresh and an opportunity to continually renew.



QUORUM QUITO
EVENTOS & NEGOCIOS

UN CENTRO DE EVENTOS A LA VANGUARDIA DEL DESARROLLO EMPRESARIAL E INDUSTRIAL



Ubicado en el corazón de Cumbayá, es el más amplio centro de negocios, eventos, congresos y convenciones de la ciudad, impulsando el desarrollo industrial, tecnológico, social, cultural, y comercial del país y los mercados mundiales.

- ▶ 27 salones modulares con capacidad de 3.000 personas.
- ▶ Sistemas tecnológicos de alto nivel.
- ▶ Business Center y salas V.I.P equipadas.
- ▶ Asesoría en eventos de alta gama.



Av. Interoceánica s/n y Fco. de Orellana. Paseo S.F. Cumbayá. S2.
+593.2.394.2600 - info@quorumquito.com - Cumbayá. Quito. Ecuador

TENDENCIAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Deloitte.

ROBERTO ESTRADA
SOCIO, DELOITTE CONSULTING

EL QUINTO ESTUDIO GLOBAL DE TENDENCIAS DE RR. HH. REALIZADO POR DELOITTE, QUE CONTÓ CON LA PARTICIPACIÓN DE 11 000 LÍDERES DE TALENTO HUMANO Y NEGOCIOS, NOS TRAE INTERESANTES NOTICIAS Y RESALTA LO QUE HEMOS DENOMINADO «EL AUJE DE LA EMPRESA SOCIAL».

¿QUÉ SIGNIFICA ESTE TÉRMINO? UNA EMPRESA SOCIAL ES UNA ORGANIZACIÓN CUYA MISIÓN COMBINA EL CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS Y LA OBTENCIÓN DE BENEFICIOS CON LA NECESIDAD DE RESPETAR Y APOYAR SU ENTORNO Y LA RED DE PARTES INTERESADAS. ES UNA ORGANIZACIÓN QUE ASUME SU RESPONSABILIDAD DE SER UN BUEN CIUDADANO Y PROMUEVE UN ALTO GRADO DE COLABORACIÓN EN TODOS LOS NIVELES DENTRO DE ELLA.

En el 2018 estamos siendo testigos de cambios sísmicos en la fuerza laboral, el lugar de trabajo y las tecnologías utilizadas en el entorno empresarial. Las organizaciones ya no se evalúan en función de métricas tradicionales, como el rendimiento financiero o incluso la calidad de sus productos o servicios. Por el contrario, en la actualidad las empresas son cada vez más juzgadas sobre la base de sus relaciones con sus trabajadores, clientes y comunidades, así como su impacto en la sociedad en general. De esta manera, pasan de ser empresas comerciales a empresas sociales.

Entre los muchos factores que contribuyen al aumento de la empresa social existen tres macrofuerzas: 1) el poder del

individuo está creciendo, con los *millennials* a la vanguardia; 2) se espera que las empresas llenen un creciente vacío de liderazgo en la sociedad; y 3) el cambio tecnológico está teniendo impactos imprevistos en la sociedad, aun cuando crea oportunidades masivas para lograr un crecimiento sostenible e inclusivo. Revisemos entonces cuál es el orden de las tendencias en cuanto a la importancia expresada por los encuestados:

1. El sinfónico C-Suite: equipos liderando equipos. Comportarse como una empresa social exige de manera efectiva un nivel sin precedentes y de visión multifuncional, conectividad y colaboración por parte de los líderes que están en el C-Suite. Estos altos ejecutivos deben jugar juntos como un equipo en armonía. El sinfónico C-Suite es la próxima etapa en la evolución continua de los modelos de liderazgo. Este nuevo modelo es necesario para ayudar a los líderes a comprender, gestionar y responder a los complejos problemas a los que se enfrentan las organizaciones. Además, es vital para el crecimiento.
2. El ecosistema de la fuerza de trabajo: gestionar más allá de la empresa. Los líderes empresariales y de RR. HH. reconocen la necesidad de gestionar de manera activa y estratégica las relaciones con los segmentos de la fuerza laboral más allá de la empresa, lo que afecta cada vez más la forma en que una organización presta servicios e interactúa con los clientes. Cuando se les pidió a los participantes que pronosticaran la composición de su fuerza de trabajo para el 2020, se obtuvo como resultado que el 38% espera un aumento de los «contratistas», 33% de incremento de los trabajadores «autónomos» y solo un 28% de los empleados regulares. Estos segmentos de talento externo serán un gran desafío para las empresas en el futuro.



**EN LA ACTUALIDAD LAS
EMPRESAS SON CADA
VEZ MÁS JUZGADAS
SOBRE LA BASE DE SUS
RELACIONES
CON SUS
TRABAJADORES,
CLIENTES Y
COMUNIDADES, ASÍ
COMO SU IMPACTO
EN LA SOCIEDAD EN
GENERAL**

3. Nuevas recompensas: personalizado, ágil y holístico. Aprovechando su poder como individuos, los empleados piden recompensas más personalizadas, ágiles y holísticas, que incluyen un enfoque en el pago justo y abierto. Si bien las empresas reconocen este cambio general, solo el 8% informa que su programa de recompensas es muy efectivo para crear soluciones personalizadas y flexibles. Los primeros experimentos están analizando cómo desarrollar una variedad holística de recompensas y combinarlas con las preferencias individuales a través de diversos segmentos de talento y de manera continua.
4. De carreras a experiencias: nuevas vías. En lugar de una progresión constante a lo largo de un camino basado en el trabajo, muchas empresas están cambiando hacia un modelo que permite a las personas adquirir experiencias valiosas, explorar nuevos roles y reinventarse continuamente. Sin embargo, el 59% de los encuestados califica a sus organizaciones como no efectivas o poco efectivas para empoderar a las personas para que administren sus propias carreras. La mejora en esta área es esencial para atraer el talento crítico, ya que los *millennials* buscan lugares de trabajo que les brinden experiencias significativas.
5. El dividendo de la longevidad: trabajar en una era de vidas de 100 años. Las empresas orientadas hacia el futuro ven la longevidad y el envejecimiento de la población como



una oportunidad. El 20% de los encuestados dijeron que se están asociando con trabajadores mayores para desarrollar nuevos modelos de carrera. Esta apertura permite a las organizaciones abordar un problema social urgente y acceder a un conjunto de trabajadores probados, comprometidos y diversos. Sin embargo, esto requiere un fuerte cambio de mentalidad para evitar sesgos relacionados con la edad y algunas restricciones de índole legal laboral.

6. Ciudadanía e impacto social: la sociedad sostiene el espejo. El historial de ciudadanía empresarial y el impacto social son más importantes que nunca y deben formar parte de la estrategia. Temas como diversidad, equidad salarial de género e impacto climático pueden elevar el rendimiento financiero y valor de marca, mientras que la falta de compromiso en esos frentes destruye la reputación y aleja a las audiencias claves. El 77% de los participantes considera esta tendencia muy importante pero solo el 18% lo ve reflejado como una prioridad en su estrategia corporativa.
7. Bienestar: una estrategia y responsabilidad. A medida que la línea entre el trabajo y la vida se difumina, los empleados exigen que las organizaciones amplíen sus ofertas de beneficios para incluir una amplia gama de programas de salud física, mental, financiera y espiritual. En respuesta, los empleadores están invirtiendo en programas de bienestar como una responsabilidad social y una estrategia de talento. Sin embargo, aún existen grandes brechas entre lo que los empleados valoran y lo que sus empresas les están entregando.
8. IA, robótica y automatización. La incidencia de todas estas tecnologías en el lugar de trabajo se ha acelerado dramáticamente en el último año, transformando roles y responsabilidades. Los encuestados predicen una gran demanda futura de habilidades tales como resolución de problemas complejos,

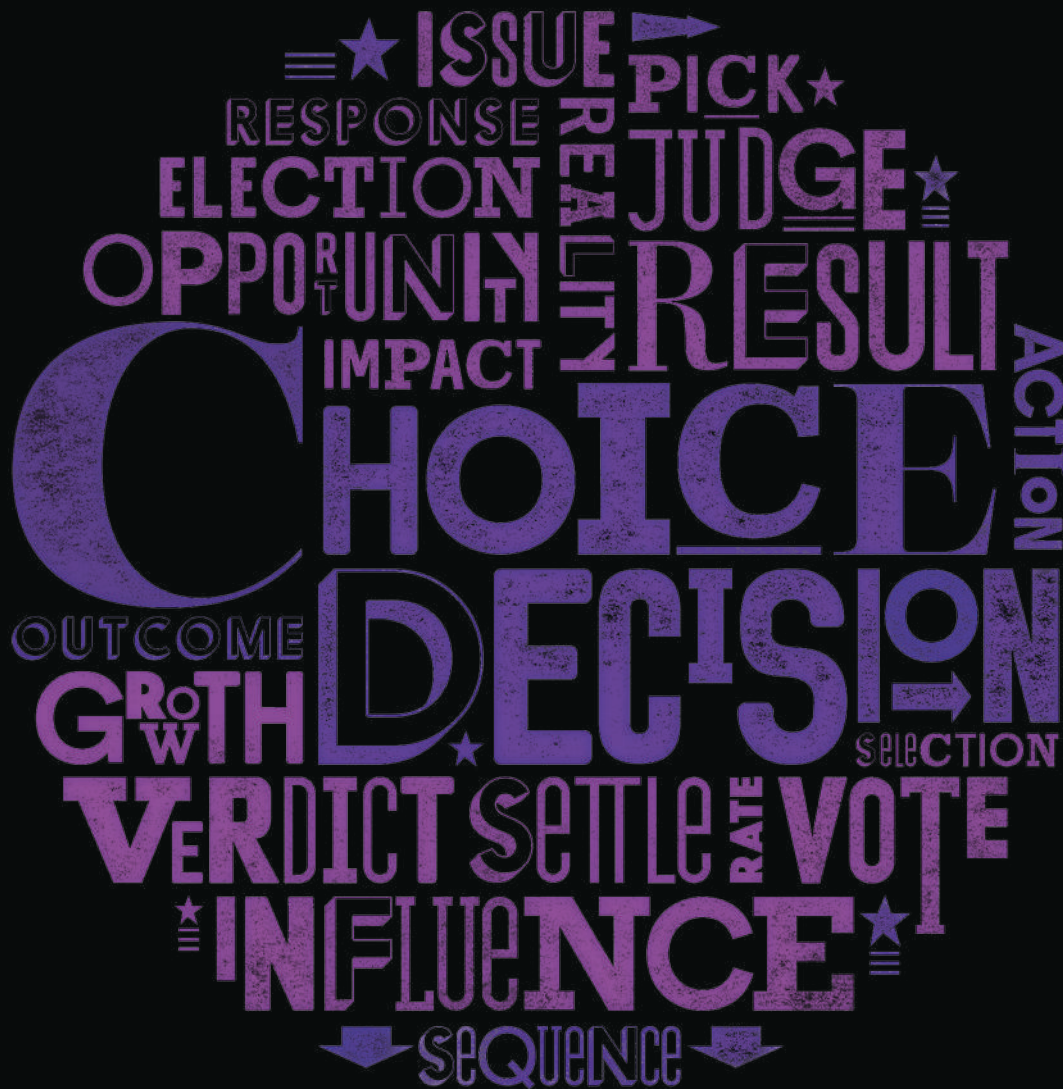
capacidades cognitivas y destrezas sociales. Para maximizar el valor potencial de estas tecnologías en la actualidad y minimizar los potenciales impactos adversos, las organizaciones deben poner a las personas en tareas donde puedan explotar sus habilidades «humanas» ante la inminente automatización del trabajo de rutina.

9. El lugar de trabajo hiperconectado. Nuevas herramientas de comunicación están entrando rápidamente al lugar de trabajo. 70% de los encuestados cree que los trabajadores pasarán más tiempo en plataformas de colaboración en el futuro, 67% ve un crecimiento en redes sociales basadas en el trabajo y 62% predice un aumento en la mensajería instantánea. Al igual que el mundo exterior, las organizaciones se vuelven hiperconectadas, pero ¿se están volviendo hiperproductivas?
10. Datos de las personas: ¿qué tan lejos es demasiado lejos? El rápido aumento en la disponibilidad de datos y la llegada de poderosas herramientas de análisis de personas han generado grandes oportunidades para los recursos humanos y las organizaciones, pero ahora están creando también una variedad de riesgos potenciales. Las empresas enfrentan un punto de inflexión: desarrollar un conjunto de políticas bien definidas, medidas de seguridad y transparencia, comunicación continua sobre el uso de los datos de las personas o arriesgarse a la reacción de empleados, clientes y sociedad.

Este informe de tendencias globales de RR. HH. suena como un llamado de atención para las organizaciones. En esta nueva era, el capital humano está ligado directamente al capital social. Esta realidad exige una determinación por parte de las empresas de evaluar la forma en que hacen negocios actualmente y cómo se están preparando para los desafíos de un futuro que ya está aquí.

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

<https://www.andeanecuador.com.ec/dc/es.html>



¿Puede Recursos Humanos tomar la iniciativa en un cambiante mundo empresarial? Absolutamente.

AndeanEcuador es una firma miembro de la red mundial de Deloitte Consulting. A través de nuestros equipos multidisciplinares, acompañamos a las empresas en procesos de desarrollo, crecimiento, transformación y mejora de su Talento Humano.

¿RECURSOS HUMANOS ES EL GUARDIÁN DE LA FELICIDAD EN EL TRABAJO?



DENIZE DUTRA
DIRECTORA, DENIZE DUTRA GESTIÓN Y DESARROLLO

LA RELACIÓN FELICIDAD-PRODUCTIVIDAD Y SUS IMPACTOS EN LOS RESULTADOS ES CONSTANTEMENTE DEBATIDA EN LAS ORGANIZACIONES. MARTIN SELIGMAN DIJO QUE EL BIENESTAR DEPENDE DE CINCO ELEMENTOS: RELACIONES CONSTRUCTIVAS, SENTIDO DE PERTENENCIA, REALIZACIÓN PERSONAL, PROPÓSITO Y EMOCIONES POSITIVAS. CUANDO ANALIZAMOS ESTAS NOCIONES DESDE LA PERSPECTIVA LABORAL, PERCIBIMOS QUE EXISTEN FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS AL BIENESTAR, ES DECIR QUE UNA PARTE DEPENDE DEL INDIVIDUO Y LA OTRA, DE QUE LAS ORGANIZACIONES PROMUEVAN AMBIENTES SALUDABLES DE TRABAJO.

Cuando pensamos en relaciones constructivas estamos hablando de la calidad de las interacciones que el individuo establece con colegas, superiores, líderes, etc. Se refiere al grado de cooperación y confianza en estas relaciones, que dependen de la apertura y transparencia en las comunicaciones interpersonales.

El compromiso está relacionado con el hecho de que el profesional se sienta parte de la empresa y tenga clara la contribución que su trabajo genera. Depende del alineamiento de valores, objetivos, expectativas entre individuo y organización. El propósito pasa por la generación de consciencia de por qué se trabaja. Es la conexión entre lo que a usted le gusta hacer con lo que hace bien y lo que el mundo necesita que sea hecho. Está relacionado con el legado que se quiere dejar.

La realización personal se refiere al alcance de objetivos, consecución de sueños, aprendizaje continuo, desarrollo personal y uso de los talentos al servicio del trabajo.

Las emociones positivas se relacionan esencialmente con el nivel de inteligencia emocional del sujeto, su salud física y mental, sus condiciones de trabajo y su índice de satisfacción con la empresa. Las emociones que no son positivas (rabia, miedo, ansiedad, irritación) son indicadores de que algunos de esos elementos no son satisfactorios.

Al analizar los elementos de la felicidad en el trabajo debemos reflexionar acerca de estas preguntas: ¿Cuál es el papel del profesional de recursos humanos en lo que respecta a estos factores? ¿Será un guardián de la felicidad humana?

Ciertamente, el área de recursos humanos tiene un papel fundamental en lo que respecta al cuidado de las personas. Es por eso que debe preocuparse por proveer políticas, procesos, sistemas y herramientas de gestión de personas que contribuyan a crear un ambiente favorable para la obtención de los cinco elementos citados anteriormente, en especial cuando se capacita a los líderes para que sean facilitadores en el proceso de alineamiento entre individuo y organización. Cabe también realizar una reflexión adicional: ¿el profesional de recursos humanos está feliz con su trabajo? He observado que muchas veces los profesionales de este sector no dan el ejemplo de aquello que esperan de sus gestores y colaboradores. Mucha gente se interesa en el área porque cree que únicamente debe tener gusto por relacionarse con el resto del personal de una empresa, pero no se prepara en otros aspectos para asumir ese importante papel.

Por otro lado, la vida nos proporciona experiencias suficientes



**“FOMENTAMOS
CULTURA Y LIDERAZGO
PARA MAXIMIZAR EL
POTENCIAL DE
NUESTRA GENTE”.**

*Equipo de Gente,
Daimler Trucks México.*

para saber que nuestra felicidad no está fuera, sino dentro de nosotros mismos. Para corroborar lo que afirmo, me apoyo en Morin, cuando afirma que el ser humano no es solo un producto y un reproductor del medio en que vive, sino un productor, es decir, un autor de su propia historia por medio de sus elecciones. Aun sabiendo que no controlamos todas las variables, la forma como decidimos actuar ante tales eventos ¡es siempre una elección! Recursos humanos puede cuidar a todos los miembros de una empresa, pero la decisión de ser feliz en el trabajo pertenece al propio individuo ¡y no tengo dudas de que la claridad de su propósito dentro de la organización es un elemento clave en esa ecuación!

EL DESAFÍO DEL LIDERAZGO EN UNA ORGANIZACIÓN CONFORMADA O DIRIGIDA POR *MILLENNIALS*



ENTORNO
OUTSOURCING
DE RECURSOS HUMANOS

GIOVANNA ESQUIVEL
DIRECTORA DE OPERACIONES,
ENTORNO CORPORATIVO Y EMPRESARIAL

PARA EL 2020 LA GENERACIÓN *MILLENNIAL* ABARCARÁ MÁS DE UN TERCIO DE LA FUERZA DE TRABAJO MUNDIAL Y MUCHOS DE ELLOS ESTARÁN OCUPANDO CARGOS DIRECTIVOS. CONFORME VAN ACAPARANDO LUGAR Y CRECIMIENTO EN EL MERCADO LABORAL, OCUPARÁN MANDOS IMPORTANTES DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES O COMO EMPRENDEDORES DE LAS LLAMADAS *STARTUPS*, LO QUE LOS CONVERTIRÁ EN LÍDERES Y GENERADORES DE NEGOCIOS, APUNTALADOS POR ESTRATEGIAS MÁS DISRUPTIVAS PARA GENERAR LA EXPERIENCIA DESEADA DE LOS CLIENTES O CONSUMIDORES, ACOMPAÑADOS POR LA INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y LAS NECESIDADES QUE DEMANDA EL MUNDO ACTUAL.

Los *millennials* desafían muchas de las prácticas organizacionales de hoy y están generando un impacto que obliga a cuestionarse el liderazgo corporativo. La generación *millennial* no se ve atraída sólo por el dinero o el reconocimiento; quieren ser líderes para inspirar a los demás, marcar una diferencia en el mundo y dirigir compañías que se interesen no sólo por números, sino por la trascendencia. Los retos son muchos, lo cual deriva en una brecha generacional en donde la evolución de la cultura, la tecnología y la sociedad son la causa de una generación acostumbrada a nuevos métodos o modelos de trabajo. Las organizaciones tienen individuos con acceso rápido a la información, conectados con el mundo y aptos tecnológicamente, cuyo deseo es ser incluidos en la toma

de decisiones, así como saber que generan un valor agregado a la organización. Quieren un ambiente colaborativo para intercambiar ideas con pares y cumplir con una misión, en lugar de una cultura corporativa rígida en sus políticas y procedimientos. El principal desafío de aquéllos que los lideran es buscar un equilibrio interno en la diversidad generacional, otorgarles el poder justo para ejercer su liderazgo con un rango salarial equitativo y el ambiente requerido para que su sentido de pertenencia vaya más allá de un buen clima laboral.

A lo largo de los años las organizaciones han tenido que adaptar los sistemas de liderazgo a cada generación —los tradicionalistas (mayores de 60 años), los *Baby Boomers* (nacieron después de la II Guerra Mundial), la “X” (generación de transición) y los *Millennials* (los más jóvenes, quienes entraron al mundo laboral en el nuevo siglo)—. Todas se diferencian por los hechos que las marcaron: guerra, crisis económica, aparición de Internet, globalización, etc. En el futuro los *millennials* abarcarán gran parte del campo laboral y podrán ser los líderes del futuro de las organizaciones. Nacidos entre finales del siglo XX y principios del siglo XXI, están marcados por el desarrollo tecnológico vinculado al ocio, el consumismo y la constante aparición de nuevas modas y fenómenos.

La base de toda organización está constituida por el capital humano, donde es necesario permear su motivación e inspiración. Las organizaciones tienen la oportunidad de generar un liderazgo que concrete la conexión entre innovación, experiencia y competencias laborales, y los *millennials* son una alternativa para conseguirlo, ya que nos encontramos en un mundo cada vez más tecnológico que está cambiando la forma en la que las organizaciones se estructuran y sus colaboradores se conectan.

El talento en México ha sido un tema de análisis al momento



de realizar la atracción y selección; el liderazgo es uno de los principales problemas, por lo que es vital atraer personal con la habilidad de desarrollar y retener a los líderes del mañana, que inspiren y motiven a los colaboradores a maximizar su potencial y promover el desarrollo continuo.

Los *millennials* están impulsando el cambio de la visión sobre la relación organización vs. colaboradores, y es necesario que se implementen nuevas estrategias en Recursos Humanos (RH). Ellos ya no están abiertos a formas tradicionales de empleo, desean nuevos modelos de trabajo para adoptar mayor flexibilidad, variedad y deseo de aprendizaje, lo cual relacionan con el éxito profesional. Las organizaciones requieren mantener comprometido al talento joven. Deberán centrarse en la retención de esta generación mediante la capacitación y generación de oportunidades que los impulsen a tener mayor compromiso dentro de la empresa. Es fundamental contar con las habilidades necesarias para desempeñar una posición de liderazgo y los próximos líderes tienen la gran ventaja de tener interés por desarrollar nuevas competencias y fortalecer las existentes. Existen competencias laborales y/o habilidades que representan

SEGÚN UN ESTUDIO REALIZADO POR LA CONSULTORA UNIVERSUM GLOBAL, EN EL AÑO 2020 LOS MILLENNIALS SERÁN EL 50% DE LOS TRABAJADORES ACTIVOS, MIENTRAS QUE EN EL 2025 REPRESENTARÁN EL 75% DEL TOTAL DE LA FUERZA LABORAL MUNDIAL.

un retorno de inversión garantizado para la organización: resolución de problemas y toma de decisiones, comunicación efectiva, trabajo en equipo, capacidad de análisis, enfoque a resultados, negociación, planeación y administración de proyectos, entre otras. Éstas facilitarán el camino a posiciones de liderazgo sin importar el puesto o sector al cual desean incorporarse. Entre los *millennials* hemos podido identificar que existen tres competencias clave:

Liderazgo basado en inteligencia social: fomentan la participación, integrando las ideas del equipo para la toma de decisiones.

Tienen un comportamiento *multitask*: son capaces de realizar varias tareas a la vez, lo cual aumenta su productividad y optimiza su tiempo en el cumplimiento de los objetivos que tienen asignados.

Intenso y constante deseo de aprendizaje y crecimiento: favorece nuevos métodos y mayor creatividad.

La multinacional de comunicaciones *Telefónica* realizó una investigación acerca del comportamiento y expectativas de los *millennials* en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa.

GENERACIÓN MILLENNIALS

IDENTIFICACIÓN, ESTUDIO Y CONOCIMIENTO

Es primordial que los líderes y organizaciones estudien y conozcan el motor y competencias de esta generación para poder implementar la forma de afianzarlos dentro del trabajo, maximizando sus competencias y fortalezas.

ATRACCIÓN Y SELECCIÓN EFECTIVA

Las evaluaciones son un buen punto de partida para identificar el potencial, talento y habilidades, para poder ofrecerles un plan de capacitación que genere un entorno de aprendizaje con objetivos de desarrollo medible y alcanzable. Evaluar factores que faciliten y fomenten su aprendizaje y convertirlos en agentes de cambio para la organización.

ENTORNO INNOVADOR

Ofrecer un espacio innovador que genere un ambiente de flexibilidad y comunicación abierta. Un modelo de negocio basado en una cultura de fomento al aprendizaje con capacitación efectiva y continua, reconocimiento no sólo económico sino emocional, flexibilidad y claridad en el desarrollo de sus funciones, liderazgo situacional y abierto a la comunicación, logro de objetivos en equipo, retroalimentación constante y directa sobre su desempeño incluyendo áreas de mejora y empoderamiento a través del *engagement*.

CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE CONTINUO

Desean una empresa sólida que les garantice mantener su nivel de vida. En donde cada puesto que ejercen sea parte de diversos escalones de autoconocimiento, crecimiento y desarrollo de habilidades; que los mantenga a la vanguardia del mercado laboral y capaces de enfrentar los cambios constantes culturales, sociales y económicos del país.

El estudio *Global Millennial Survey* incluyó a 12,100 jóvenes de 27 países y concluye que las expectativas que tienen sobre su futuro personal y el de sus países son radicalmente elevadas. Las prioridades son sus carreras profesionales y sus trabajos. El objetivo más importante a lograr en 10 años para el 43% de los encuestados es concretar un empleo estable y con una remuneración alta. El 16% de ellos dijo que lo primordial era tener una casa, el 10% tener hijos y el 9% casarse.

Los resultados en Latinoamérica indican que el 39% busca trabajar en una compañía que les ofrezca capacitación, formación profesional y un amplio campo para desarrollar su carrera. En Estados Unidos los jóvenes que buscan trabajar en empresas que ofrezcan esas posibilidades corresponden solamente al 20%. Lo que, sin lugar a dudas, denota la gran expectativa que tienen los jóvenes latinoamericanos en su desarrollo profesional.

Otro dato sobresaliente indica que el 71% de los *millennials* están dispuestos a viajar a otro país para trabajar. En Latinoamérica el 50% de ellos le dan mayor peso a obtener una buena remuneración a la hora de viajar a buscar trabajo, en Estados Unidos el 64% viajaría para tener más perspectivas del mundo, y en Europa el 55% lo haría para tener contacto con una cultura nueva. Las características de los *millennials* cambian de acuerdo al país y marco cultural, sin embargo, la mayoría de ellos crecieron con

el desarrollo tecnológico y son fanáticos de las redes sociales, la comunicación, los medios, el entretenimiento, la innovación y la flexibilidad laboral.

El 80% de los encuestados en todas las regiones tiene un teléfono inteligente y el 45% posee una tableta electrónica. El 83% está al día con la tecnología y a la gran mayoría le parece importante tener conocimientos digitales para optimizar su rendimiento laboral y conseguir mejores oportunidades de trabajo.

Afirmaron que usan dispositivos móviles diariamente para enviar textos y acceder a Internet y redes sociales. El 53% de ellos sienten que los móviles han cambiado su manera de informarse, el 49% que han cambiado sus métodos de educación e investigación y el 33% que han cambiado sus hábitos de trabajo. Finalmente, el 73% piensa que los conocimientos tecnológicos son clave para mejorar su productividad y un 42% que sirven para ser más ágiles en el desempeño de sus trabajos.

Es momento de que las organizaciones dejen a un lado el significado que le dan a esta generación y comiencen a entenderla y proporcionarle un enfoque distinto que potencialice sus competencias e ideas, incorporándolas a los objetivos y cultura de las diversas organizaciones.

El mundo laboral se encuentra en gran parte conformado por esta generación la cual va a permanecer por un largo tiempo; es una de las generaciones con mayor impacto, lo cual nos



“EN LUGAR DE ESTANCARSE EN EL TEMA DE NUESTRA JUVENTUD Y PREGUNTARSE CÓMO PODEMOS SER MÁS COMPATIBLES CON LAS RESPONSABILIDADES QUE REQUIEREN DE NOSOTROS LAS EMPRESAS, CONVOCO A QUE SE **ABRA EL TRABAJO A PROPUESTAS INNOVADORAS.** INTÉGRENNOS CORRECTAMENTE Y NOSOTROS, LOS *MILLENNIALS*, PONDREMOS A BAILAR A SUS EMPRESAS”.

*Caleb Melby,
columnista de Forbes.*

obliga a replantearnos la idea del liderazgo tradicional y transformarnos con líderes de pensamientos innovadores, con hambre de crecer y aportar ideas, no sólo en el desarrollo de estrategias que impulsen el objetivo de la compañía sino generando nuevos espacios de trabajo que fomenten la creatividad, la comunicación y el trabajo en equipo, dejando atrás el liderazgo impositivo y jerárquico.

La firma internacional de auditoría y consultoría PricewaterhouseCoopers (PwC), del fondo de inversión estadounidense KPCB realizó el estudio *2015 Internet Trends Report* para establecer cuáles son los beneficios laborales más importantes para los *millennials*. Se concluyó que es necesario que los líderes y empresarios modifiquen la visión fatalista acerca de esta generación que ha impulsado el despertar de todas las generaciones, logrando que nos cuestionemos sobre la forma de liderar y fomentar el desarrollo del talento y cultura dentro de las organizaciones.

Debemos de incorporarlos al mundo laboral maximizando su visión innovadora, fomentando su capacidad de trabajar colaborativamente y generando una búsqueda continua de la adaptación a los cambios culturales, tecnológicos y económicos del país, despertando nuestra consciencia en las organizaciones y generando valor agregado en cada puesto que desempeñemos. Es momento de romper paradigmas y crear nuevas formas para desarrollar el crecimiento organizacional y fomentar mejores líderes en nuestro país, con un sentido real y congruente de lo que desean e integrarlo con los objetivos generales de cada organización enraizándolos con su propósito de vida.

Fundada en 2004, **Entorno Corporativo y Empresarial** se especializa en administración de personal, reclutamiento y selección, *headhunting*, consultoría en Recursos Humanos, y control y administración de viáticos.

www.entornocorporativoempresarial.com.mx

RETOS DE LA EDUCACIÓN CORPORATIVA



ANA MA. NOVILLO-RAMEIX
DIRECTORA, ESCUELA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD
SAN FRANCISCO DE QUITO (USFQ)

LA EDUCACIÓN SIGUE SIENDO UNA DE LAS PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y POLÍTICO MÁS REPRESENTATIVAS EN EL MUNDO. LA INVERSIÓN EN EDUCACIÓN EMPRESARIAL CRECE Y PESE A QUE NO EXISTEN ESTUDIOS CUANTITATIVOS QUE DEMUESTREN LA CANTIDAD EXACTA DE TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE, CASOS DE ÉXITO CONFIRMAN A LA EDUCACIÓN CORPORATIVA COMO UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO CLAVE PARA PROFESIONALES Y EMPRESAS.

La educación es una estrategia de desarrollo prioritaria para la sociedad. El último informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, propone a la educación como una vía para reducir la inequidad social y promover la vitalidad económica, e indica que la educación a lo largo de toda la vida es clave para desarrollar competencias requeridas en el mercado laboral (UNESCO, 2016). Este enfoque coincide con la creciente inversión en programas de capacitación y mejoramiento del rendimiento (Carrol, Singaraju, & Park, 2015; Ho, 2016; O'Leonard, 2014), y su consecuente relevancia reflejada en encuestas de gestión del talento (Financial Times, 2017; LinkedIn Learning Solutions, 2017; ManpowerGroup, 2016).

Alrededor del 40% de organizaciones enfrenta problemas para encontrar talento por falta de candidatos ideales o habilidades, el 50% ofrece oportunidades de formación para nuevos puestos, mientras que el 90% de directivos cree que el mejoramiento del talento son una necesidad y beneficio (ManpowerGroup, 2016).

A su vez, más del 90% de profesionales cree que el desarrollo de carrera es parte de su estabilidad, y el 56% espera un mayor apoyo gerencial en su aprendizaje continuo (LinkedIn Learning Solutions, 2017), mientras que un estudio de Financial Times (2017) muestra que el 58% de encuestados cree que la educación corporativa es vital para retener a los mejores directivos. La educación corporativa se considera como un cambio trascendente en la formación de calidad de adultos (Ramos, 2015) y se refiere a proyectos de capacitación enfocados en alcanzar resultados del negocio (rendimiento), mejorar competencias de la gente (desempeño), y lograr objetivos individuales y organizacionales; implica la participación de clientes internos y externos, se desarrolla sobre la base de una metodología, y requiere de la gestión de un equipo de desarrollo interno o universidades corporativas, o un equipo externo como escuelas de educación empresarial, universidades o empresas consultoras (Morin & Renaud, 2004; Sitnikov, Zhuravleva, & Chupakhina, 2010). Más allá de la contratación y retención de los mejores candidatos, el objetivo principal de la gestión del talento es el cumplimiento de metas organizacionales (Capelli, 2008), y la educación corporativa es una excelente alternativa de soporte a largo plazo. Esta, tiene sus inicios en los años cincuenta y sesenta con Walt Disney, Motorola y McDonald's, y se populariza en los ochentas en Estados Unidos, Europa y Asia. Inicialmente, nace para alinear la cultura organizacional y el liderazgo de grandes corporaciones, para luego convertirse en un pilar estratégico del negocio. Otros ejemplos en varios países son ArcelorMittal, Arcor, Angie, Bridgestone, Directv, Ferrovial, Ford, Kimberly-Clark, Mazars, NH Hotel Group, OCP S.A, Pertamina, Repsol, Siemens, Sierra Systems,



Telecom, Tenaris, y Unicredit Group.

Ramos (2015), expone casos de éxito en España tales como la estrategia de Ferrovial enfocada en la transferencia de la cultura corporativa, el desarrollo de un modelo de liderazgo y el intercambio de mejores prácticas. El modelo formativo en el grupo BBVA incluye a la especialización, globalidad, uso intensivo de tecnología, mejoramiento de la eficiencia y generación de negocio y marca, como ejes estratégicos. Orange se enfoca en la formación proactiva, compartida, flexible, digital, y autodirigida de acuerdo con las necesidades del negocio, mientras que la universidad corporativa de Asepeyo consiste en una formación alineada al desempeño de puestos e impacto empresarial. Prosegur tiene una universidad virtual en áreas de gestión, ventas y áreas técnicas del negocio, alineada a indicadores empresariales y roles. Gas Natural Fenosa se enfoca en la evaluación para garantizar la calidad y cumplimiento de objetivos de su educación corporativa, mientras que en Repsol el aprendizaje local y global es el enfoque principal. En Banco Santander, existe un alto compromiso gerencial para el desarrollo de los recursos humanos, físicos, y virtuales al servicio del aprendizaje, mientras que el objetivo del campus Iberia es fortalecer la cultura y promover el compromiso y desarrollo profesional a través de sus escuelas de liderazgo, comercial, gestión de proyectos, e idiomas. En Telefónica, el enfoque es la experiencia del cliente y el protagonismo del estudiante en un clima de confianza y propósitos claros. Estos casos son modelos de gestión únicos con estrategias particulares, pero a la vez tienen algo en común.

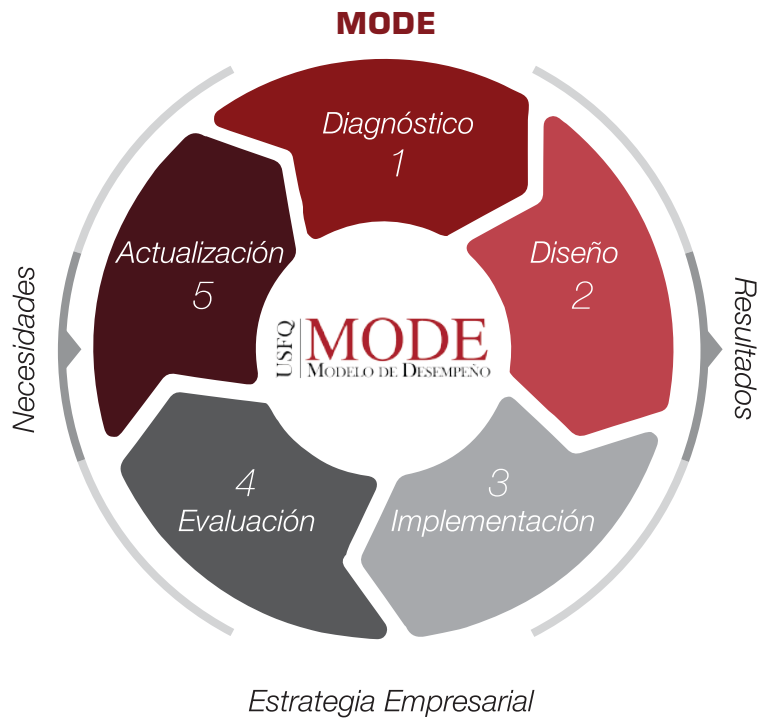
Son casos en los cuales las competencias intelectuales y los sistemas de información son fundamentales para el éxito y por eso la participación de la gente en la innovación y la promoción

de equipos autoliderados es clave. Son proyectos centrados en mejorar el desempeño y el rendimiento, y por eso el cumplimiento de objetivos de aprendizaje va más allá de poseer nuevos conocimientos; está atado a su uso, a aplicar lo aprendido, y a verificar el impacto de esa aplicación. Es decir, su razón de ser es inherente a indicadores del negocio.

Estas mejores prácticas están alineadas con lo que Coulson-Thomas (2013) considera esencial en la educación empresarial o aprendizaje corporativo; debe ser asequible, ágil, flexible, disponible en todo momento, idealmente global, suponer el menor riesgo posible de rotación futura, aplicarse a través de programas continuos, personalizados y enfocados en el mejor desempeño de los puestos de trabajo, fomentar la retención, crear nuevos conocimientos, y principalmente, promover formas innovadoras de hacer mejor las cosas.

El tipo de competencias laborales que se desarrollan en la educación corporativa difiere dependiendo del contexto, sin embargo, competencias comunes suelen ser la comunicación, trabajo en equipo, planificación, y competencias relacionadas con liderazgo, negociación e innovación. Sin embargo, la

**EL OBJETIVO PRINCIPAL DE
LA GESTIÓN DEL
TALENTO
ES EL CUMPLIMIENTO
DE METAS
ORGANIZACIONALES**



gestión de recursos humanos debe tomar en cuenta factores adicionales; un error común es capacitar conforme únicamente necesidades y competencias generales, o no alineadas a los roles, dando como resultado, poca o ninguna aplicación de lo aprendido. Esto suele ocurrir por no comprender la aplicación de modelos de gestión para mejorar el rendimiento. Existen varios modelos interesantes.

Van Tiem, Moseley, y Dessinger (2012) proponen la gestión del cambio a través de un modelo sistémico (“*Human Performance Technology*”) que inicia con un análisis de las causas de las necesidades o la razón de que existan problemas, sobre lo cual, se toman decisiones; esta es la fase más importante ya que no siempre los síntomas indican la verdadera enfermedad. Luego, durante la implementación, indican la necesidad de usar estrategias asociativas y consultivas que aseguren una comunicación activa, el cumplimiento de metas y promuevan el desarrollo del talento. Es decir, una fase de acompañamiento, retroalimentación, mejoramiento continuo e iniciativas aplicativas. Finalmente, los autores proponen una evaluación en varios niveles de impacto durante todo el proceso con el fin de identificar adecuadamente nuevas oportunidades de mejora continua (*ver gráfico*).

El *Modelo de Desempeño (MODE)* es una metodología desarrollada a lo largo de casi quince años de implementar educación empresarial. Consiste en aplicar un proceso de consultoría para confirmar necesidades de capacitación y desempeño, luego de lo cual se aplican las fases de análisis, diseño, desarrollo, implementación, evaluación y actualización. Este proceso tiene un enfoque en resultados aplicativos

y toma en cuenta la estrategia empresarial. MODE es una de las múltiples versiones que universidades corporativas y proveedores aplican en la creación de programas. El reto para la gestión del talento es aplicar estrategias que puedan alinear modelos de desempeño con su realidad.

Poner en práctica modelos de desempeño es un reto que va de la mano con las soluciones más idóneas. Pues la capacitación no es la única opción que fomenta la educación corporativa. Rothwell, Hohne y King (2007), publican 200 alternativas divididas en categorías como desarrollo de carrera, comunicación, cultura, documentación, ergonomía, retroalimentación, sistemas financieros, desarrollo personal, ingeniería industrial, sistemas de información, educación y capacitación, diseño de puestos, relaciones laborales, sistemas de evaluación, diseño organizacional, estándares de calidad, recursos, reconocimiento y selección. ¿Cómo decidir? Las mejores prácticas indican que las decisiones se toman según su concordancia con indicadores claramente identificados, se trata de soluciones factibles de realizar, medibles, diseñadas con la participación de sus usuarios, y principalmente, son parte de la estrategia del negocio, y cuentan con el apoyo gerencial.

La educación corporativa es una estrategia de crecimiento empresarial que ha sido validada en la teoría y en la práctica desde hace mucho y por eso vale la pena conocer a fondo las mejores prácticas, tomar decisiones alineadas a indicadores del negocio, apoyados por la estrategia gerencial, y tomando en cuenta las percepciones y expectativas de quienes se benefician de la educación corporativa.

Fundada en 2005, la **Escuela de Empresas** es el centro de educación continua de la **Universidad San Francisco de Quito**, acreditado por la International Association for Continuing Education and Training (IACET), que ofrece programas para el mejoramiento del desempeño profesional y rendimiento empresarial.

www.escueladeempresas.com



¡Líderes en Educación Empresarial y únicos con acreditación internacional!

Precios preferenciales
para empresas hasta un
40% de descuento



Programas Bajo Demanda

Resultados comprobados
y replicables

- Asesoría en Venta Automotriz
- Atención y Servicio al Cliente
- Branding Personal
- Business Intelligence & Business Analytics
- Competencias para el Cierre de Ventas
- Desarrollo de Competencias Gallup
- Design Thinking
- Ejecución de la Estrategia
- Estrategias de Marketing Digital
- Evaluación Económica de la Salud
- Feedback Estratégico
- Gerencia de la Salud
- Gerencia Deportiva
- Gestión Administrativa Servicios de la Salud
- Gestión de Cadena de Suministros
- Gestión de Servicios Lean
- Gestión de Venta Directa
- Gestión del Talento para Alto Desempeño
- Liderazgo Comercial para Visitadores Médicos
- Liderazgo Estratégico
- Modelo de Plan de Negocios
- Plan de Proyecto Empresarial
- Salud en Gobiernos Locales
- Seguridad y Salud Aeroportuaria
- Seguros para Alta Dirección
- Six Sigma Black Belt
- Venta Consultiva y PNL



¡Cree en tu equipo...invierte en tu equipo!

VISÍTANOS EN
www.escueladeempresas.com
(02) 297 1707 - 1729 / 0998343218



EL PERFIL DEL LÍDER, SU EVALUACIÓN Y EL COACHING COMO LA BASE DE UNA GESTIÓN EJECUTIVA EXITOSA



MARIO ESCOBAR
SOCIO FUNDADOR Y DIRECTOR GENERAL,
HUMAN KEY CONSULTING

MUCHO SE HABLA DE LIDERAZGO, SIEMPRE PENSAMOS QUE PARA ALCANZAR UNA POSICIÓN DIRECTIVA SE REQUIEREN MÉTODOS MÁGICOS O CARACTERÍSTICAS QUE NOS HACEN DIFERENTES DE LOS DEMÁS. ¿TÚ QUÉ CREES?

La realidad es que no hay magia y los líderes no resultan tan diferentes de los demás, pero la mayoría podríamos coincidir en que un buen líder es la suma de varios factores: buena preparación académica, una aceptable y útil experiencia, madurez, pasión y saber cultivar virtudes. Honestamente los factores conocidos como el estar en el momento y lugar indicados no los dejaremos atrás. Sin embargo, muchos gerentes y directores asumen el cargo cuando algo ha sido detonado; como una fusión, la adquisición de empresas, un crecimiento acelerado de la organización, cambios tecnológicos, incluso hasta que pudiera existir en la organización una planeación del desarrollo de talento. El hecho es que una vez que las personas son ascendidas a un cargo de liderazgo con mayor jerarquía, también inician un proceso de cambios personales, donde se pueden identificar tres etapas antes de lograr la madurez de gestión:

Síndrome de la corona: el ejecutivo se cuestiona cómo debe actuar ante los demás y encuentra dificultad para comunicarse asertivamente, lucha internamente entre la persona que ha sido hasta ese momento y la persona que cree que debería ser, a partir de que tiene un cargo gerencial o directivo. La autoestima y la identidad normalmente sacan adelante a la mayoría.

Pago de facturas: el ejecutivo empieza a tomar conciencia del impacto de su gestión y su visión comienza a ser global, sabe

que cada acción tendrá un impacto para él, su área o la organización. Se siente en la mira de su equipo y de otros líderes, por lo que trata de evitar decisiones y compromisos que puedan dañar su imagen o poner en riesgo la posición lograda. Las virtudes de fortaleza y templanza jugarán un papel crucial.

Rebote: los ejecutivos desean liberarse de la angustia de las dos etapas anteriores y se ponen a prueba con actitudes más audaces. Analizan y evalúan la respuesta de los demás mostrándose extremos —a veces impositivos y otras condescendientes—. Algunos ejecutivos pueden estacionarse en el “Rebote” por más tiempo, lo que dependerá de su *drive* interno, su personalidad y carácter. La voluntad y la conciencia se forjan con las virtudes de la prudencia y la justicia. Como toda batalla de conquista, algunos líderes quedan varados en el intento, haciéndose necesaria la ayuda externa para caminar hacia la madurez de gestión. Sin embargo, no debemos olvidar que no hay líder perfecto, sólo perfectibles; nosotros creemos que cuanto más alto subimos, las respuestas se esconden más dentro de nosotros... Como dijo Wayne Dyer: “El cielo es el límite”.

El peor error es esperar que al seleccionar a un ejecutivo se tengan resultados inmediatos y respuestas efectivas. El camino hacia la madurez de gestión es similar a aprender a caminar; primero gateamos, luego nos incorporamos dando tumbos, nos caemos, lloramos, nos levantamos e insistimos. Los más temerosos o cautelosos preferirán gatear más tiempo hasta que su voluntad, su físico y su confianza sean más sólidos. Tarde o temprano todos logramos caminar y nos caracteriza un estilo, un ritmo e ímpetu propios.

El desarrollo del liderazgo definitivamente no es magia, requiere de una ardua labor personal y no debemos

fundamentarlo únicamente en el progreso del ejecutivo, pues para que el estilo de los gerentes y directores puedan alcanzar su máxima expresión será importante la sintonía con la cultura de la organización.

EVALUACIÓN DEL PERFIL DEL LÍDER

Cuando los ejecutivos atraviesan los procesos de cambio, es importante considerar herramientas que puedan fundamentar el rumbo que deben tomar, para lograr la madurez de la gestión y salir victoriosos. Si bien es cierto que la experiencia es importante, también lo es identificar las fortalezas, oportunidades y virtudes que caracterizan el perfil del líder, pues su visión impactará en la formación de su equipo y en el estilo de la organización.

Para la determinación de perfiles individuales se ha usado la psicometría tradicional proveniente de estudios clínicos o militares del siglo pasado. Su aplicación se extendió al ámbito laboral, propiciando avances en materia de administración de personal (selección de candidatos). Con la incorporación de la tecnología, se incrementó el uso de pruebas automatizadas y su difusión, facilitando su acceso a casi todo tipo de empresas o usuarios. Hoy existe una amplia gama, pero se debe asegurar su adecuación a las necesidades de cada organización.

Una de las ventajas de evaluar ejecutivos es establecer el estilo que marcará la pauta en su gestión. Un líder tiene mayor impacto cuando sus palabras cuentan con un argumento lógico

y moral adecuado que lo represente fielmente, construyendo así su “*speech* de líder”. Por otra parte, deben lograr el dominio de sus atributos de autoridad, el manejo de la jerarquía e inevitablemente del poder. Por último, identificar la naturaleza del ejecutivo cimentará una labor más orgánica al generar crecimiento personal y organizacional.

Hoy es importante encontrar instrumentos que además de profundizar en la búsqueda de un perfil, definan con claridad las posibilidades de lograr la efectividad de gestión.

INNOVACIÓN EN LA EVALUACIÓN A TRAVÉS DE FAST ASSESSMENT

Es una prueba proyectiva que descifra el “*software* de programación inconsciente” de cada individuo en tan sólo tres minutos. A través de una serie de algoritmos se traduce a información que pronostica las tendencias individuales de actuación laboral, logrando una precisión de al menos 90%. La metodología está fundamentada en teorías de dominancia cerebral (Ned Hermann), inconsciente colectivo (Carl Gustav Jung) y proyecciones sobre la matemática del inconsciente.

Ha sido desarrollada con un enfoque administrativo, por eso su lenguaje es empresarial. Es tan efectiva y útil que permite identificar tendencias de actuación para tomar decisiones de selección, promoción, detección de potencial o desarrollo de habilidades de los evaluados, a través de siete factores: trabajo



**NO HAY LÍDER
PERFECTO, SÓLO
PERFECTIBLES.
NOSOTROS CREEMOS
QUE CUANTO MÁS
ALTO SUBIMOS,
LAS RESPUESTAS
SE ESCONDEN
MÁS DENTRO DE
NOSOTROS...
COMO DIJO
WAYNE DYER:
“EL CIELO ES
EL LÍMITE”.**

LIDERAZGO

Argumentos para consolidar el ejercicio del liderazgo.

AUTORIDAD	JERARQUÍA	PODER
La autoridad está basada en la congruencia de acciones y valores o convicciones de un individuo. La autoridad siempre es un atributo personal y con ella se genera respeto.	La jerarquía es una asignación institucional de autoridad. Con ella se caracteriza la importancia de una función pero no necesariamente genera respeto.	Todo aquello a lo que accede un individuo más allá de su autoridad y su jerarquía. Normalmente genera temor.

Fuente: "Esquema de liderazgo" Escobar / Soriano

en equipo, trabajo bajo presión, guía de pensamiento, creatividad, liderazgo, solución de conflictos y toma de decisiones. Fast Assessment brinda apoyo claro a los procesos de cambio, capacitación e integración grupal, pues cada persona es única y sobre ese principio se perfilan las posibilidades de interacción con los demás, con un puesto específico y con su entorno. Además, el ejecutivo logra obtener una noción más detallada de sí mismo, lo que lo impulsa a lograr un mayor dominio de sus habilidades, capacidades y virtudes para ofrecer un mejor desempeño dentro de su organización. Descubrir el estilo de gestión resulta sumamente interesante a través de las cinco grandes tendencias que representan los estados de actuación del líder (El Rey, El Guerrero, El Aldeano, El Sabio y El Sacerdote). Resulta útil saber cuál es tu naturaleza y ser fiel a ella, pues en ocasiones el entorno puede llevarnos a actuar de forma diferente, mermando nuestro desarrollo y dificultando los procesos de cambio o crecimiento. Una vez que el ejecutivo identifica su tendencia podrá reconocer sus fortalezas y trabajar en ellas. Más aún, cuando la aplicación de Fast Assessment se enfoca a grupos de trabajo, el descubrimiento de los perfiles de todos los que componen el equipo puede dar mayores herramientas al líder, para determinar un estilo de gestión de una manera mucho más efectiva. De esta forma, crece la persona, crece el equipo y crece la organización.

COACHING

Técnica viable para mejorar el desempeño de las personas y de las organizaciones para las que trabajan. Ante ciertas situaciones algunos ejecutivos llegan a sentirse prisioneros de su propia capacidad, requiriendo romper paradigmas y resolver el balance entre la madurez de su gestión y la demanda de la posición que desempeñan, facilitando su efectividad de respuesta. Una buena metodología debe provocar la posibilidad de reflexionar, identificar y

confrontar actitudes y respuestas al entorno, logrando un mejor balance e incrementando su satisfacción personal y resultados. Un *coach* especializado debe provocar y ayudar a lograr reflexión en el *coachee* con el objetivo de rediseñar la perspectiva del líder. Cuando un líder cambia positivamente, se beneficia el desarrollo de sus colaboradores, generando sinergias donde la filosofía institucional no sólo está en un cuadro en la pared, sino que es transmitida con pasión en cada acción. Algunos objetivos clave del *coaching* son:

- Enfocar o reenfocar la perspectiva del *coachee* respecto a los retos que enfrenta.
- Fortalecer habilidades de gestión como manejo de relaciones y conflictos, toma de decisiones y aspectos técnicos.
- Generar satisfacción personal basada en una actuación congruente dentro de su entorno.
- Fortalecer la imagen de liderazgo dentro y fuera de su grupo de trabajo (Modelar el Liderazgo).

No hay que dejar de lado que con frecuencia las personas que son promovidas no tienen suficiente experiencia dirigiendo a otros, por lo que sumar talleres de negociación, liderazgo y pensamiento crítico, ayuda a que refresquen su forma de pensar y a preparar a los posibles elementos clave.

En definitiva no se requieren métodos mágicos para alcanzar una posición directiva. Entender la naturaleza individual y ser fiel a ella podrá llevar a las personas a trabajar sus áreas de oportunidad, fortaleciendo sus virtudes y descubriendo lo que los mueve internamente. Como resultado, el líder encontrará los mecanismos para el crecimiento individual y grupal de sus colaboradores, estableciendo las bases para construir equipos exitosos. Dicho crecimiento individual, como base para el desarrollo organizacional, sigue siendo sin duda una inversión de múltiples beneficios.



¡Vacaciones Mágicas en la mitad del Mundo!

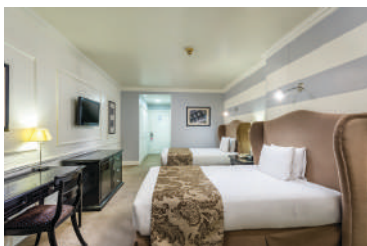
Paquete de fin de semana

Por \$ **110,00**

2 personas en habitación doble por noche

Gratis hasta 2 niños de máximo 12 años,
en la habitación con sus padres

Tarifa Incluye Impuestos



- 210 habitaciones
- Piscina, Phisique Wellness Club
- 5 Restaurantes
- Liverpool Lobby bar
- 12 salones para eventos corporativos y sociales
- Wifi de banda ancha
- Parqueo subterráneo gratuito

Av. República de El Salvador N34-377 e Irlanda Telf: (593) - 2 - 397 2600

Dann Carlton Medellín • Dann Carlton Cali
Dann Carlton Bucaramanga • Casa Dann Carlton Bogotá • Dann Carlton Bogotá

www.hotelesdann.com



CÓMO LOGRAR TRANSFORMACIONES EXITOSAS EN LAS ORGANIZACIONES



**LEE HECHT
HARRISON**

Transformamos personas
para transformar organizaciones

LUCERO CABEZA-VANEGAS
COUNTRY MANAGER Y DIRECTORA EJECUTIVA,
LEE HECHT HARRISON ECUADOR

HOY LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS ESTÁN TRANSFORMÁNDOSE, PERO ¿CONSIGUEN HACERLO?

EN UNA RECIENTE ENCUESTA CON CERCA DE 3,000 EJECUTIVOS, MCKINSEY ENCONTRÓ QUE LOS ESFUERZOS DE SUS COMPAÑÍAS POR TRANSFORMARSE FRACASARON EN MÁS DEL 60% DE LAS VECES, MIENTRAS QUE UN ESTUDIO DE *HARVARD BUSINESS REVIEW* SUGIERE QUE ESE NÚMERO ES SUPERIOR AL 70%.* DADA ESTA SITUACIÓN NO ES DE EXTRAÑAR QUE EN SU RECIENTE PUBLICACIÓN, *2017 GLOBAL CEO OUTLOOK*, KPMG ENCONTRÓ QUE EL 74% DE ESTOS DIRECTIVOS ESTÉN TRATANDO DE CONVERTIRSE EN DIS- RUPTORES EN SUS PROPIAS INDUSTRIAS.

La realidad es que el complejo entorno actual está causando que cada vez un número mayor de organizaciones se vean obligadas a transformarse, ya sea de manera preventiva o reactiva. Las razones son variadas y diversas, desde la tecnología y sus impactos, que obliga a las organizaciones a adoptar una dinámica acelerada y continua, una competencia aumentada por parte de actores tradicionales y no tradicionales, la globalización de la economía, las volátiles condiciones económicas y políticas del mundo, las cambiantes demandas de los mercados y el rápido aumento del poder de negociación del cliente facilitado por herramientas y aplicaciones producto de la revolución digital.

Es por ello que a medida que aumenta la magnitud y la velocidad de la disrupción generada por todos estos factores, la transformación se ha convertido en un evento recurrente a tal punto que ha llegado a ser la nueva normalidad.

A estas alturas probablemente se pregunte:
¿Cuál es la diferencia entre cambio y transformación?

Cambio puede definirse como “hacer o volverse diferente”, mientras que la transformación como “cambiar por completo la apariencia o el carácter de algo para que mejore”. Entonces:

- Si bien el cambio requiere que las personas se adapten a nuevos procesos, la transformación requiere que se acepte la discontinuación de lo anterior y se invente una nueva normalidad.
- El cambio se planifica con más certeza, acerca de cómo se aborda y se entrega el cambio. La transformación se planifica con altos niveles de incertidumbre, ambigüedad y complejidad.
- El cambio tiene un principio y un final. La transformación no tiene fin, sino más bien es un proceso continuo de reinención y recreación.
- La transformación, por su propia naturaleza es radical, a diferencia del cambio, no se centra en unos pocos cambios bien definidos, sino en programas de iniciativas que son interdependientes, con el objetivo general de reinventar la organización en torno a una visión para el futuro. La transformación es mucho más impredecible y experimental, con poca o ninguna oportunidad de regresar, e implica un riesgo mucho mayor.

Para que una organización se pueda transformar, se deben tomar decisiones deliberadas, lo que puede ser difícil y abrumador; mientras se reconoce la necesidad de transformar, las compañías —junto a las personas— necesitan prepararse para una transformación continua donde requerirán nuevas capacidades para el éxito.

EL OBJETIVO DE CUALQUIER ESFUERZO DE CAMBIO, TRANSFORMACIÓN ES LA BÚSQUEDA DE VALOR

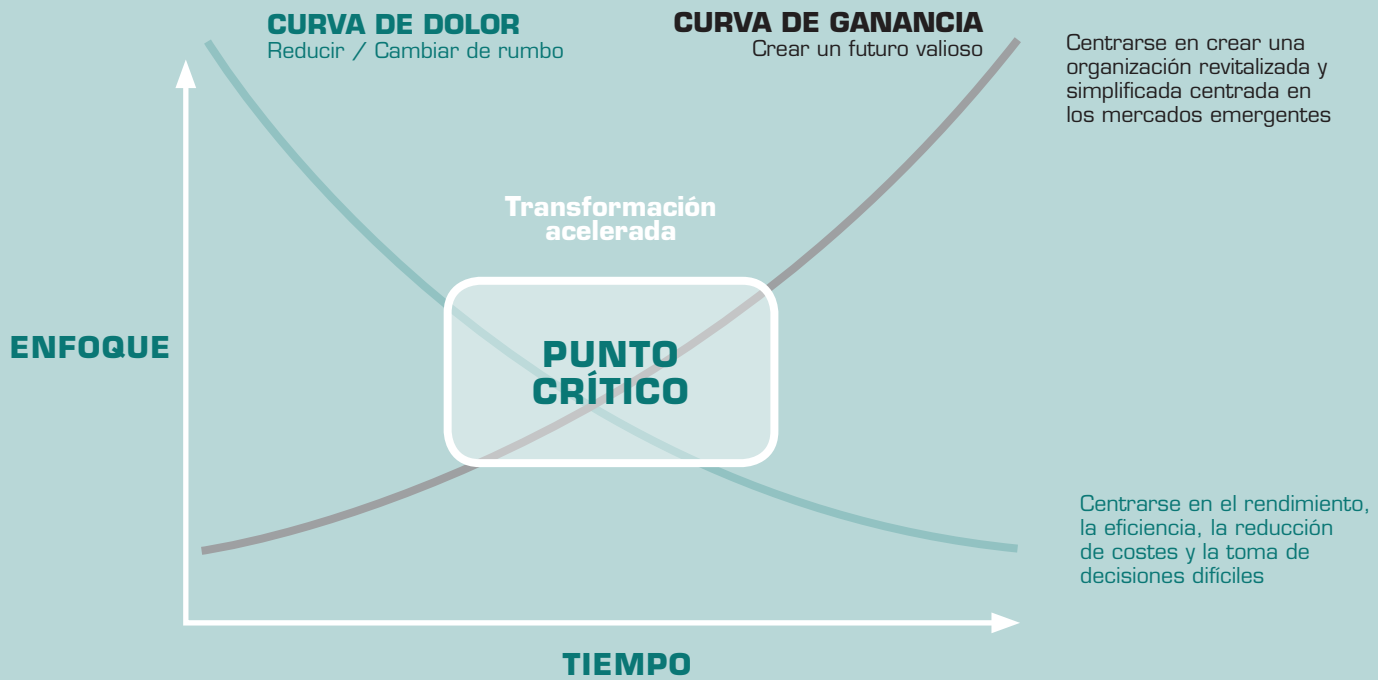
Idealmente, eso implica tanto mejorar la eficiencia a través de la simplificación y la reducción de costos (lo cual llamamos la curva de dolor), mientras que al mismo tiempo, se reinvierte en el crecimiento (a lo cual nos referimos como la curva de ganancia) Hemos experimentado que muchos esfuerzos de transformación se descarrilan porque las organizaciones se enfocan demasiado estrechamente en una u otra. En la mayoría de los casos, hemos visto que cuando una organización racionaliza su negocio a través de mejoras de productividad, reducción de costos, tercerización, desinversiones o reestructuración, socavan el crecimiento. Los cortes son tan profundos que paralizan sus capacidades, destruyen la moral y eliminan la base misma que podría provocar nuevos esfuerzos y resultados. Si bien este enfoque puede conducir a un cierto nivel de cambio, no generará

LA TRANSFORMACIÓN SE HA CONVERTIDO EN UN EVENTO RECURRENTE A TAL PUNTO QUE HA LLEGADO A SER LA NUEVA NORMALIDAD.

resultados transformacionales valiosos de largo plazo. Por otro lado, si sólo nos enfocamos en la reinversión, en el crecimiento, las organizaciones pueden correr el riesgo de perderse: tiene que haber un doble enfoque en el dolor y la ganancia a la cual nos referimos como la coyuntura crítica.

Es en este punto de la transformación, mientras se equilibran el dolor necesario con la ganancia futura, que necesitarán acelerar los esfuerzos de transformación a lo largo de la curva de ganancia a fin de impulsar la relevancia del cliente y el crecimiento dentro de su mercado.





¿CÓMO SE REALIZA UNA TRANSFORMACIÓN CON ÉXITO?



Salvando la brecha que hay entre la estrategia y la implementación.



Alineando el compromiso individual para conseguir un retorno de la inversión.



Cambiando rápidamente la mentalidad y las aptitudes de los empleados.

En resumen, durante la transformación, una organización tiene dos áreas de enfoque. En primer lugar, se requiere esfuerzo y energía para seguir manejando el negocio principal con el objetivo de generar ingresos para “mantener las luces encendidas” y al mismo tiempo se debe trabajar para reimaginar y reinventar los modelos operativos/de negocio y/o las experiencias de clientes/trabajadores para lograr los objetivos de la transformación.

¿CÓMO SE REALIZA UNA TRANSFORMACIÓN CON ÉXITO?

En nuestra experiencia, el éxito en las transformaciones se logra cuando las organizaciones adoptan un riguroso enfoque en integrar todas las iniciativas requeridas a nivel organizacional y personal, para implementar de manera coherente un cambio duradero.*

En el trabajo que hemos realizado, hemos descubierto que cuando una organización tiene una conexión clara entre su estrategia general de transformación y cómo planea implementar esa estrategia a nivel organizacional y personal, esto se constituye en un poderoso elemento a su favor. Por ello debe:

- Asegurarse de que las prioridades en toda la organización estén alineadas, entendiendo dónde podría haber vacíos y qué se debería hacer para abordarlos.
- Tener un compromiso en toda la organización desde la cabeza hasta la base, no sólo para impulsar los esfuerzos de transformación, sino también para asegurar que se cuenta con líderes y gerentes comprometidos que puedan impulsar activamente la participación de forma tal que se logren resultados importantes.

EL ÉXITO EN LAS TRANSFORMACIONES SE LOGRA CUANDO LAS ORGANIZACIONES ADOPTAN UN RIGUROSO ENFOQUE EN INTEGRAR TODAS LAS INICIATIVAS REQUERIDAS A NIVEL ORGANIZACIONAL Y PERSONAL.

- Por último, la capacidad de acelerar el cambio de mentalidad necesario y el desarrollo de las capacidades de transformación que serán necesarias.

LOS LÍDERES NECESITAN CAPACIDADES ADICIONALES

Los resultados de una reciente encuesta global de Lee Hecht Harrison destaca que las empresas están experimentando una brecha enorme entre las habilidades de liderazgo (considerando la mentalidad que poseen actualmente sus líderes) y las habilidades que las organizaciones necesitan para impulsar la transformación y el rendimiento.*

Para prosperar en este tipo de ambiente, los líderes necesitan evolucionar sus capacidades. Lo que se ha requerido para tener éxito en un ambiente de “negocio tradicional”, donde el cambio incremental y la mejora continua son la norma, no es suficiente para impulsar la transformación.

La transformación requiere capacidades adicionales en los líderes. Por ejemplo, conocer el negocio y aplicar una mentalidad de dueño de la empresa, no son suficientes para lograr las metas de transformación. Los líderes también

necesitan ser capaces de navegar en la ambigüedad y tomar riesgos calculados para hacer suposiciones sobre las futuras condiciones del negocio y las necesidades del cliente. Establecer estrategias e identificar tácticas de apoyo ya no es suficiente. Los líderes necesitan ser capaces de re imaginar el negocio, creando la visión de un nuevo futuro audaz, asegurando que toda la organización está comprometida y participando en la experimentación de manera persistente a fin de alcanzar los objetivos.

EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES ES UN INDICADOR VISIBLE DE UNA TRANSFORMACIÓN EXITOSA, POR ELLO LA PARTICIPACIÓN DE LA LÍNEA DE BASE ES OBLIGATORIA

Como la transformación está prevista bajo una considerable incertidumbre y ambigüedad, el logro de objetivos requiere de experimentación y persistencia, asegurando la participación de las personas que realmente hacen el trabajo, quienes probablemente serán los primeros en detectar los problemas y oportunidades.

Es crítico que los trabajadores de la línea de base tengan una comprensión clara de la visión que motiva la transformación, y su papel en el proceso. Tendrán que comprometerse con el viaje sin entender plenamente cómo se verá el estado final y cocrear el futuro. A su vez, las organizaciones necesitan invertir en desarrollar capacidades como pensamiento creativo, resolución de problemas, agilidad del aprendizaje, autoconciencia y resiliencia, para asegurar que los colaboradores puedan contribuir productivamente.

LOS GERENTES Y SU ROL DE TRADUCTORES EN LOS PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Como los ejecutivos van a empujar las ideas hacia los gerentes para su implementación y los gerentes estarán trabajando con los colaboradores para que consideren aplicar esas ideas, estos gerentes tendrán como rol, el actuar como un importante traductor o canal entre la ideación y la implementación, mientras ideas fluyen en las dos direcciones.

Como implementador, el gerente debe asegurar que trabaja para priorizar las iniciativas de mayor valor, evitando el desperdicio de recursos, y asignando los mejores recursos para sus proyectos. También necesita mantener a los trabajadores entusiasmados y productivos a través del cambio continuo, en medio de gran cantidad de ambigüedad.

ADAPTADO DEL ARTÍCULO SOBRE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DE MICHELLE MOORE, VICEPRESIDENTE SENIOR DE DESARROLLO GLOBAL DE PRODUCTOS, LEE HECHT HARRISON.
*CONSULTE REFERENCIAS EN LAS PÁGINAS 70 Y 71.

Lee Hecht Harrison, con más de 50 años de experiencia, es pionero y líder mundial en transición de carrera. Actualmente tiene presencia en más de 60 países alrededor del mundo para construir mejores carreras, mejores líderes y mejores organizaciones.

lh.com.ec

NUEVO RECLUTADOR, NUEVO CANDIDATO



MILTON BECK
DIRECTOR DE SOLUCIONES DE TALENTOS, LINKEDIN LATINOAMÉRICA

EN UNA ÉPOCA EN QUE EL ACCESO A LA INFORMACIÓN YA NO ES UN TRIUNFO, ¿QUÉ CARACTERIZA A UN BUEN RECLUTADOR, QUÉ TIPO DE CONOCIMIENTO DEBE TENER Y CUÁLES SON LAS VENTAJAS DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LAS EMPRESAS Y LOS CANDIDATOS?

El reclutamiento es, sin duda, una de las áreas que más se transformaron en los últimos años. Una posición tímida, a menudo puramente operativa, ha llegado a ocupar un lugar estratégico en las organizaciones. Las empresas que compitieron sólo por el capital, la tecnología y los recursos naturales, hoy en día también compiten por la capacidad de encontrar, contratar y retener a los mejores talentos.

Las personas, en primer lugar, son los agentes de cambio capaces de impulsar innovaciones significativas dentro de las empresas y la sociedad. Muchos podrían haber esperado lo contrario, que la contratación perdería fuerza con el auge de las redes sociales. Podríamos creer que éstas acabarían con el papel del reclutador, ya que sus contactos eran una de sus principales fortalezas. Pero no, han reinventado el reclutamiento, fortaleciendo el área y ampliado sus operaciones. Trajeron alcance, escala, agilidad, precisión y planificación. Abrieron los canales de comunicación y acercaron a las personas y marcas.

Con los candidatos y las empresas expuestas y conectados virtualmente, no puede depender sólo de la suerte. Ese tipo de reclutamiento, donde se publica una vacante y se espera a que el candidato ideal aplique, llamado post and pray o publica

y reza, perdió terreno. La información fluye de una forma mucho más rápida y certera.

Los reclutadores entendieron que necesitan adoptar una postura proactiva para encontrar al candidato que realmente hará una diferencia en la organización. ¿Dónde está este candidato y cómo encontrarlo entre millones de posibilidades?

Es momento de que se arremanguen la camisa. Una oportunidad de carrera es ahora un producto, los candidatos son sus clientes y una red social profesional es su mercado.

En este nuevo escenario tendrán que ser también los vendedores y por lo tanto, tienen que aprender nuevas técnicas, herramientas y disciplinas. Requieren entender el ecosistema empresarial y cuáles son los atributos de su producto que pueden interesar a cada nuevo cliente.

Es probable que haya una resistencia inicial, al igual que cualquier transición. El cambio requiere un nuevo discurso, no obstante, los resultados positivos son fácilmente visibles. El éxito de las organizaciones radica entre esperar a que el candidato ideal llame a la puerta o ser capaz de acceder a toda la base de talento global en línea.

¿Qué características debe tener este nuevo reclutador?

Un estudio reciente de LinkedIn recolectó datos sobre la selección de personal en la red y compiló la información en la guía llamada: The Savvy Recruiter's Careers Guide (Guía de Carreras para el Reclutador Inteligente). Entre otros, la guía muestra la evolución de las herramientas y habilidades necesarias de los reclutadores en las últimas décadas. (ver gráfico). Con esto, nos damos cuenta de que las nuevas herramientas están conectadas a las redes de Internet y sociales casi en su totalidad, mientras que las actividades incluyen nuevos conceptos como la Marca Empleadora.



La Marca Empleadora es el marketing dirigido a la captación de talento. El candidato moderno es analítico y está cuestionando constantemente, entiende el proceso de contratación como un negocio y quiere saber más antes de tomar una decisión. Conocer los productos o servicios que ofrece la empresa no es suficiente; quiere conocer a la empresa como empleador; cuáles son sus valores, su cultura, comportamientos que más valora, las actitudes que espera, la misión que tiene. Él quiere asegurarse de que el producto se adapte a sus deseos.

La misma encuesta revela nuevos conceptos del estudio de reclutamiento. Comienzan a aparecer gradualmente áreas como el marketing, negocios, comunicación, administración y ciencias políticas; es decir, el reclutador debe ahora tener una visión más amplia, conocer distintas áreas de negocio, comunicarse bien, entender quién es su audiencia y dónde se encuentra, saber cómo seducir a sus candidatos. Necesita conocer para hablar con sus prospectos.

Otro referente de este año es la encuesta realizada en México, Tendencias de Talento 2015, aquí se plantea que el 72% de los mexicanos no están buscando trabajo activamente, pero la mayoría estaría de acuerdo en escuchar una propuesta, es decir, el solicitante quiere ser encontrado, al igual que un cliente quiere sentirse importante para una marca.

Los encuestados también señalaron en la entrevista que es el momento de relacionamiento entre el empleador y el candidato, ya que es un punto de gran relevancia al momento de tomar una decisión. Para el 77% la experiencia de la entrevista es lo que alienta o desalienta a la hora de decidir si quieren estar en una empresa en particular o no.

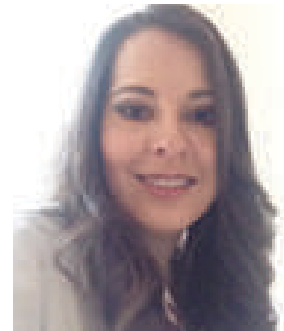
Por lo tanto, podemos decir que la relación se ha vuelto más refinada. El solicitante valora más su marca profesional y ya no busca

cualquier relación de trabajo. Quiere estar en un lugar donde se sienta bien y donde compartan sus valores, además de estar en un lugar donde coincida con la misión de la empresa. Finalmente, el reclutador se ha convertido en un vendedor que necesita conocer bien a su producto, a su público y planificar así su estrategia de marketing. Al final, las empresas reducen la rotación de personal, además de ganar talentos calificados y felices.

UNA OPORTUNIDAD DE CARRERA ES AHORA UN PRODUCTO, LOS CANDIDATOS SON SUS CLIENTES Y UNA RED SOCIAL PROFESIONAL ES SU MERCADO. EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES RADICA ENTRE ESPERAR A QUE EL CANDIDATO IDEAL LLAME A LA PUERTA O SER CAPAZ DE ACCEDER A TODA LA BASE DE TALENTO GLOBAL EN LÍNEA.

LinkedIn fue fundada en 2003. Su área de especialidad es ser una red social profesional.
www.linkedin.com

PENSAR QUE NUESTRA GENTE TIENE TODO LO NECESARIO PARA EL ÉXITO MARCA LA DIFERENCIA



KARINA PÁEZ M

GERENTE DE RH ECUADOR, PERÚ & ISLAS, LINDE ECUADOR

PARA LINDE, CONTRATAR Y CONSERVAR A LOS MEJORES SERES HUMANOS DETERMINA UNA GRAN DIFERENCIA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS. NUESTRO PERSONAL ES SELECCIONADO Y RECLUTADO CON LA ACTIVA PARTICIPACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO, QUE APORTA CON SU TIEMPO Y ESFUERZO EN LOS PANELES DE *ASSESSMENTS CENTERS* PARA DECIDIR QUIÉN SERÁ EL CANDIDATO IDEAL PARA OCUPAR EL CARGO PROPUESTO.

Una vez que se lo ha seleccionado, se da prioridad por brindarle un ambiente de bienvenida acorde con los valores y principios de la empresa. Su iniciación se basa en la aplicación de una metodología que establece como ruta principal la preocupación por el Ser. Posteriormente, se le proporciona una inducción para que conozca a profundidad el negocio y los clientes. Además, se incluye una visita *in situ* a las plantas de producción de la compañía.

El ser humano es la prioridad de Linde, por ello se procura que los líderes participen de forma permanente en entrenamientos que se enfocan en crear una dinámica de alta consciencia, incluyendo una metodología basada en preguntas poderosas que sacan lo mejor de los colaboradores. Estos entrenamientos brindan una cultura de alto empoderamiento que permite que los asuntos propios de la operación sean dirigidos y administrados por los responsables de estos procesos. Todo esto, combinado con una política gerencial de puertas abiertas, muy cercana a la gente, más una fórmula de diálogo mensual, cercano y amigable, en el que se tratan abiertamente temas importantes,

ha generado un factor de identidad único. El resultado es que nuestra empresa sigue siendo elegida por nuestra gente. Tenemos la certeza de que una cultura de éxito empresarial debe partir de principios sólidos. En Linde, la seguridad de nuestros colaboradores no solo es una regla general, sino una política fundamental. Por esta razón, procuramos establecer normas a través de las cuales toda nuestra gente regrese a salvo a su hogar para compartir en familia. Asimismo, hemos dedicado mucho tiempo a que nuestro personal integre las reglas de oro en cada acción diaria. Además, hemos desarrollado campañas donde incluso nuestros niños aportan al cuidado de la vida de los trabajadores.

Otros principios fundamentales que aplicamos en Linde son la integridad y el respeto, traducidos en la forma de actuar correcta en las relaciones entre colaboradores, clientes y proveedores. De esta forma logramos la sustentabilidad para nuestras futuras generaciones y el mundo.

Creamos un entorno libre de discriminación donde cada idea cuenta. Nuestra gente tiene todas las capacidades para hacer de su rol un espacio de crecimiento, fomentando buenas relaciones, consiguiendo así sentar bases sólidas para una empresa sin barreras entre áreas. Todo esto nos convierte en un grupo líder global, admirado por nuestra gente, que, al mismo tiempo, provee soluciones innovadoras que marcan una diferencia en el mundo. Todos nuestros colaboradores están en capacidad de generar una cultura armónica. Nuestra primera línea anualmente se prepara, se alinea y comparte planes para lograr sinergia entre áreas. Nuestra segunda línea se prepara con herramientas de vanguardia: coaching, retroalimentación, manejo de consecuencias y reconocimiento, entre otras, para lograr que nuestros



**INTEGRIDAD Y
RESPECTO,
TRADUCIDOS EN LA FORMA
DE ACTUAR CORRECTA
EN LAS RELACIONES
ENTRE COLABORADORES,
CLIENTES Y PROVEEDORES.**

colaboradores sean siempre buenos seres humanos. Toda nuestra gente tiene los conocimientos, las habilidades y el empoderamiento necesario para lograr y ejecutar su labor en pro de las industrias a las que acompañamos, desarrollando productos que las hacen más rentables; hospitales que atienden a sus pacientes con la garantía de un suministro de gases y equipamiento médico de alta calidad; así como la atención a nuestros pacientes de oxigenoterapia y de atención domiciliaria, quienes afrontan sus momentos críticos en compañía de nuestro personal para mejorar su calidad de vida. Así generamos una contribución al país entregando lo mejor que tenemos desde nuestra gente para nuestros clientes.

ESTIRAR LA VERDAD: LAS MENTIRAS MÁS COMUNES DE LOS CV EN LATINOAMÉRICA



MultiLatin
Background Screening

DAVID ROBILLARD
PRESIDENTE, MULTILATIN

A MEDIDA QUE SE PRESENTAN MAYOR NÚMERO DE ESCÁNDALOS EN LAS GRANDES EMPRESAS Y SE IDENTIFICAN RIESGOS PREVENIBLES, LOS CLIENTES, ASÍ COMO LOS REGULADORES DE LA INDUSTRIA Y DEL GOBIERNO, HAN ENDURECIDO LOS REQUISITOS PARA LA SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS QUE PRESENTAN MAYORES RIESGOS. AL MISMO TIEMPO, CRECE EL INTERÉS DE LAS EMPRESAS MUNDIALES EN ELEVAR SUS NIVELES DE VERIFICACIÓN PARA CONTRATAR EMPLEADOS Y TERCEROS.

De acuerdo con el *Reporte Anual de Naciones 2016*, publicado por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, alrededor del 11% de todos los casos de empleados que cometieron delitos contra sus empresas habían sido sometidos a una verificación de antecedentes de empleo que detectó alguna bandera roja o alerta, y aun así las compañías decidieron contratarlos.

Este año MultiLatin Background Screening publicó un análisis de aproximadamente 62,000 verificaciones, las cuales realizó durante 2016 sobre casi 16,000 empleados y candidatos en 12 industrias y seis países en América Latina. Según su Reporte Anual *Las Mentiras Más Comunes de los CV*, más de un tercio de los candidatos mintieron en al menos un aspecto de la información que presentaban en sus Currícula Vitae (CV). Si bien se utilizaron varios criterios para filtrar candidatos, cuatro se destacaron en términos de importancia:

HISTORIAL DE EMPLEO Y EXPERIENCIA

El 33.9% de los candidatos habían mentido u omitido información acerca de su historial laboral, incluyendo:

- Inventar puestos de trabajo en empresas en las que nunca habían trabajado.
- Creación de empresas falsas para ocultar algún espacio vacío en su historia laboral.
- Omitir trabajos en los que se presentó algún problema.
- Exageración en puestos, responsabilidades y periodos.
- Falsificación de referencias; éstas nunca trabajaron con el candidato.

Por ejemplo, para una compañía energética mundial se descubrió que un candidato era lo que podría considerarse un “aviador”. Durante varios años estuvo en la nómina de una dependencia del Gobierno Federal, mientras trabajaba simultáneamente para una empresa privada.

HISTORIAL ACADÉMICO

En este mismo reporte, los analistas encontraron que el 10.3% o uno de cada 10 candidatos presentaban grandes inconsistencias en su historial académico, incluyendo:

- Presentar títulos falsos que se habían adquirido en el mercado negro.
- Mentiras en los grados mencionados por el candidato.
- Exageraciones en la culminación de un grado académico.
- Las escuelas no los ofrecían en el programa de estudios.

Un candidato argentino afirmó tener un Doctorado en Ciencias de la Computación por una universidad reconocida de su país; sin embargo, al realizarse la verificación, la escuela confirmó

nunca haber ofrecido un programa de este tipo. Debido a sus habilidades de informática, el candidato fue tan lejos como para intentar hacerse pasar por el Director de Asuntos Académicos de la universidad, con el fin de convencer al analista de que al candidato sí se le había concedido dicho grado académico. Un fenómeno detectado en los últimos años es la oferta en línea de títulos universitarios de las llamadas fábricas de diplomas provenientes principalmente de los Estados Unidos (ver gráfico).

LITIGIOS PENALES

Dependiendo de cómo una empresa y/o una industria considere los riesgos relacionados con una posición en particular, el historial de litigios penales puede ser un factor importante por el cual se investigue a los candidatos al empleo. Muchas empresas mexicanas tienen una política de cero tolerancia en lo que respecta a los antecedentes penales, sin embargo, las mejores prácticas internacionales muestran que es mejor que se evalúe primero el riesgo relacionado con el trabajo y luego determinen si es necesario señalar sólo ciertos delitos penales. Durante tres de los últimos cuatro años en los que MultiLatin ha publicado su reporte anual, el porcentaje de litigios penales ha sido consistente con alrededor del 2% (2017: 1.9%) de los candidatos. Si bien esto puede no parecer significativo, el impacto sobre la reputación de una empresa supera desproporcionadamente esta cifra.

Por ejemplo, para una compañía de transporte de pasajeros en Panamá, se detectó que un candidato a conductor había sido acusado de homicidio dos años antes. Si ese candidato hubiera sido contratado y hubiese cometido un delito violento, se podría demostrar que la empresa no había ejercido suficiente diligencia en su proceso de contratación.

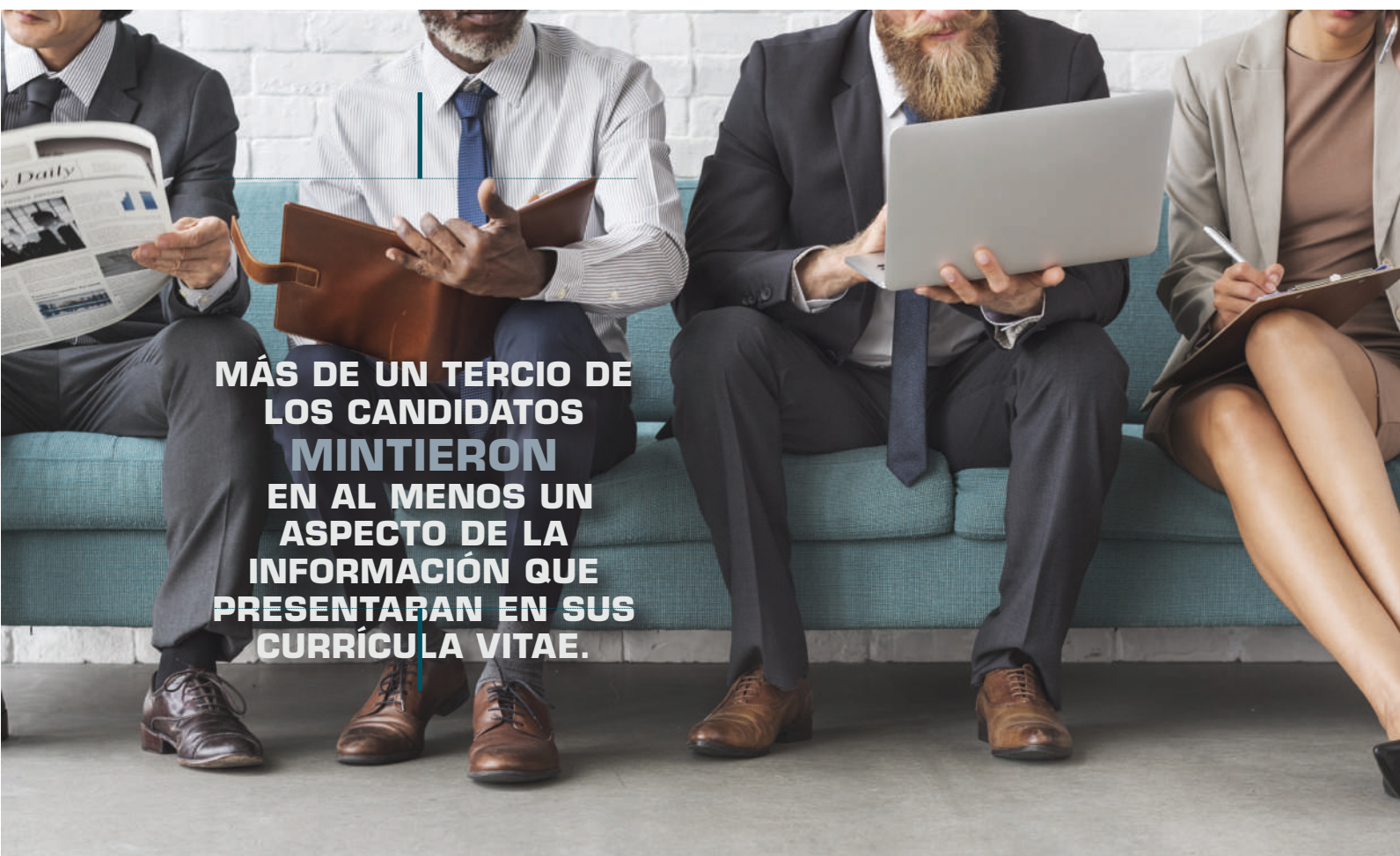
INTEGRIDAD

Finalmente, para los investigadores, una prueba de la integridad de un candidato se puede revisar a través de tres fuentes modernas, incluyendo:

- Presencia en una o más de una docena de listas de vigilancia nacionales e internacionales, asociadas con delincuencia organizada, terrorismo y lavado de dinero.
- Vínculos a escándalos públicos en medios impresos y digitales.
- Publicaciones en las redes sociales.

En este mismo reporte, los analistas descubrieron que el 39% de los candidatos tenían problemas con uno de estos indicadores, el más grave estaba relacionado con publicaciones en las redes sociales.

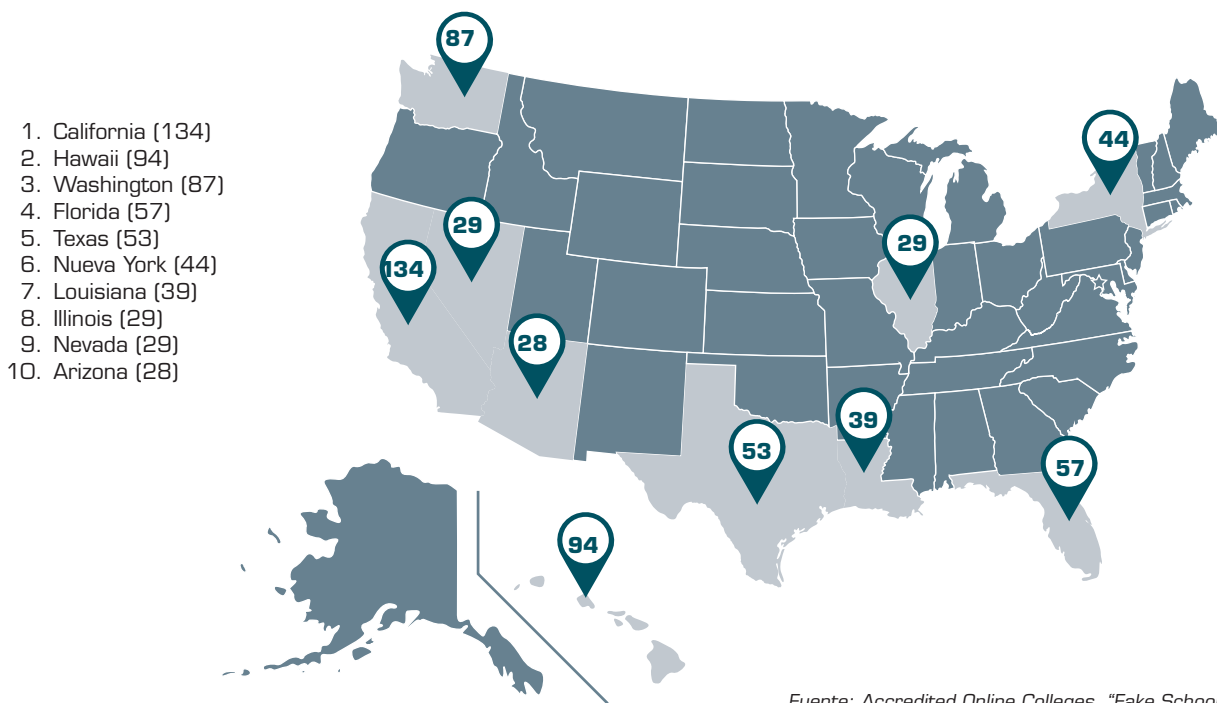
Las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram nos ofrecen un canal para expresar pensamientos o compartir nuestras vidas. En el ciberespacio tales expresiones rara vez pueden ser borradas.



**MÁS DE UN TERCIO DE
LOS CANDIDATOS
MINTIERON
EN AL MENOS UN
ASPECTO DE LA
INFORMACIÓN QUE
PRESENTABAN EN SUS
CURRÍCULA VITAE.**

LOS 10 ESTADOS CON MAYOR PRODUCCIÓN DE TÍTULOS FALSOS.

Estados Unidos es la capital mundial en producción de títulos falsos.



Fuente: Accredited Online Colleges. "Fake Schools, Fake Degrees: Avoiding Diploma Mills" (<http://www.accredited-online-college.org/avoiding-diploma-mills>).

El caso a exponer es el de un candidato a ocupar el puesto de Jefe de Seguridad para un alto ejecutivo. Tras la revisión de las fotos del candidato en Facebook, se descubrió que el sujeto publicó imágenes de él sentado sobre el capó del Ferrari de su ex empleador, estacionado frente a su residencia. Para muchos otros trabajos esto no sería relevante, sin embargo, cuando el trabajo implica proteger las vidas y privacidad de una familia, tal publicación demuestra un juicio extremadamente pobre.

BASEMOS LAS DECISIONES DE CONTRATACIÓN EN HECHOS, NO EN OPINIONES

Lo que el informe de este año muestra claramente es que independiente de la posición o la experiencia de los candidatos, éstos están dispuestos a estirar la verdad, falsificar grados académicos y ocultar problemas que pueden generar un riesgo potencialmente alto para un empleador.

Las empresas mexicanas necesitan actualizar sus procesos de contratación. La selección eficaz de candidatos requiere una verificación estricta de la información proporcionada por un candidato y no simplemente marcar la casilla de los documentos requeridos.

El problema reside en los métodos tradicionales de estudios socioeconómicos que se basan en la subjetividad y la opinión sobre el estilo de vida de un candidato. Para evitar, con eficacia, las mentiras que se han identificado, los empleadores deben basar sus decisiones en la verificación de los hechos presentados en el CV de cada candidato y la búsqueda de riesgos ocultos que pueden poner en peligro la reputación de una empresa.

El proceso de encontrar al candidato adecuado incluye: organización, que las habilidades coincidan y cumplir con los estándares de integridad basados en la veracidad desde el comienzo de una relación laboral.

Fundada en 2011, **MultiLatin** se especializa en la verificación de antecedentes y reputación de candidatos a empleos, proveedores y socios comerciales.

www.multilatin.com

Oct 2018

SPORTfan

Expo Deporte

• prepárate •

Otro evento:

MATCH DAY 
consultoría & formación deportiva



QUORUM QUITO
EVENTOS & NEGOCIOS



UNA SONRISA DICE MÁS QUE MIL PALABRAS



DOCTOR MARCO JIMÉNEZ
GERENTE GENERAL DENTALASER

LA SALUD BUCAL FORMA PARTE DE UN BIENESTAR INTEGRAL, QUE VA DESDE ODONTOLOGÍA PREVENTIVA HASTA UN CUIDADO ESTÉTICO. LAS EMPRESAS DEBEN PREOCUPARSE POR CAPACITAR A SUS COLABORADORES E INCENTIVAR A UNA CORRECTA SALUD ORAL, PUES LA BOCA ES LA VENTANA DE TODO EL CUERPO Y LA SONRISA LA MEJOR CARTA DE PRESENTACIÓN QUE PODEMOS OFRECER.

La salud bucal forma parte de un bienestar integral, que va desde odontología preventiva hasta un cuidado estético. Las empresas deben preocuparse por capacitar a sus colaboradores e incentivar a una correcta salud oral, pues la boca es la ventana de todo el cuerpo y la sonrisa la mejor carta de presentación que podemos ofrecer. La sonrisa es una carta de presentación. Antes de pronunciar palabra alguna, la sonrisa ya puede incluso determinar rasgos de personalidad: nivel de confianza en sí misma, preocupación por su apariencia física, hábitos de higiene... Y no se diga lo que puede decir sobre el estado de su salud bucal. Sin ir más lejos, unos dientes amarillos o torcidos ya provocan una mala primera impresión. La pregunta elemental es ¿por qué se descuida la salud oral? Sin duda, la boca es la ventana de todo el cuerpo. Incluso desde la salud bucal pueden determinarse otras enfermedades crónicas del organismo. Y aunque cada vez hay más y mejores procedimientos, las caries se mantienen como la enfermedad oral más común. Estudios de la Organización Mundial de la Salud revelan que casi el 100% de la población mundial

adulta ha tenido caries. Las causas son varias: malos hábitos alimenticios, tabaquismo, mala higiene y ausencia de salud oral preventiva. Lastimosamente la salud oral está relacionada con procedimientos dolorosos o costosos y eso aleja a los pacientes. Sin embargo, todas las personas, sin importar su edad, deben realizarse controles al menos dos veces al año. La profilaxis dental es el tratamiento básico. Es un procedimiento que se recomienda cada seis meses. Previene la gingivitis y las caries, desinflama encías, evita o combate el mal aliento. Durante la profilaxis también se diagnostican caries que, tratadas a tiempo, evitan la pérdida de la pieza dental.

UNA PERSPECTIVA CORPORATIVA

Desde un punto de vista empresarial, la buena salud bucal tiene mayor incidencia. Actualmente existe un crecimiento exponencial de negocios enfocados en áreas de servicio. Las profesionales de estas áreas están en la obligación de priorizar la imagen y estado de su boca. Claro que no son los únicos, todos los ejecutivos deben mirar la salud bucal como una inversión que potenciará su aceptación y rendimiento. Sería importante capacitar a las empresas en buenas prácticas de higiene bucal, que van más allá de un correcto cepillado. Ahora los tratamientos son inocuos, eficaces y más rápidos. Incluyen desde odontología preventiva hasta la parte estética. Incluso hay mejores planes de financiamiento que permiten que un mayor número de personas puedan acceder a ellos. En términos de tratamientos, hay buenas noticias que están avaladas por la mejor tecnología. Ahora las calzas se hacen con equipo láser y sin anestesia. No hay dolor ni vibración y los procedimientos son más cortos. Y esto es solo un breve



ejemplo de todo lo que se ha podido desarrollar gracias a los nuevos equipos que existen en el mercado.

Las generaciones anteriores perdían sus dientes y debían utilizar dentaduras postizas; con el sistema All on 4, las dentaduras vuelven a ser fijas en un día, mejorando la calidad de vida del paciente.

El reemplazo de las piezas perdidas utilizando implantes y coronas o puentes, se elaboran en la actualidad a través de sistemas computarizados de diseño y talladoras robóticas, apoyados en scanners intraorales que copian exactamente el estado de las piezas del paciente, que permite obtener resultados precisos, seguros y estéticos, con menos tiempo invertido en el odontólogo. Las piezas se fabrican en zirconio, un material sumamente estético, resistente y biocompatible. Con estos nuevos procedimientos, difícilmente se puede dejar de lado la salud bucal. Es una inversión a largo plazo, una que asegura bienestar integral y que aumenta la confianza de colaboradores y ejecutivos.

**TODOS LOS EJECUTIVOS
DEBEN MIRAR
LA SALUD BUCAL
COMO UNA INVERSIÓN
QUE POTENCIARÁ
SU ACEPTACIÓN Y
RENDIMIENTO.**

Con 32 años de experiencia, **Dentalaser** siempre a la vanguardia con la última tecnología, avalados con certificación de calidad ISO 9001.
www.dentalaser.com.ec/



Odontología digital

Con los avances de la tecnología digital, la consulta dental también ha ido evolucionando e incorporando modernos sistemas para realizar procedimientos menos dolorosos, de mayor precisión, en menor tiempo y con óptimos resultados. **DENTALASER**, ya es parte de esta renovación tecnológica y cuenta con los equipos necesarios para todo tipo de tratamiento.

Tecnología de diagnóstico: Cámaras intraorales, que le permite ver al paciente el estado de sus piezas dentales; tecnología digital de radiografías (con la ventaja que la radiación que se recibe, es muy baja) y hasta el tomógrafo dental, que permite ver imágenes en 3D (especialmente utilizada para implantes) para tener una visión real, de los problemas y así poder diagnosticarlos adecuadamente.

Tecnología de tratamientos: Equipos de tecnología láser, que ayudan en todos los tratamientos odontológicos, desde una calza: sin dolor, sin aguja, sin turbina, desinfección de conductos en endodoncia, que evitan recidivas (reaparición de la infección), hasta una cirugía periodontal; que en nada se compara a la tradicional: sin corte, sin sangrado, sin suturas y con resultados exitosos.

Tecnología restauradora: Con la incorporación del Sistema CAD/CAM, se utiliza un escáner intraoral (evitando las molestas pastas de impresión), se envía los archivos a un software computarizado de diseño y se utiliza una talladora robótica, para la elaboración de prótesis, obteniendo resultados estéticos, precisos y con todos los parámetros técnicos de función, oclusión y sellamiento que garantizan los resultados, en una sola sesión; sin las interminables pruebas que se realizaban con el sistema tradicional.

Tecnología de planificación: El diseño de sonrisa digital, que nos permite visualizar los resultados que se pueden obtener en la sonrisa. La planificación de implantes, con la elaboración de guías quirúrgicas; que también se lo realiza en un sistema computarizado y permite que dejen de ser unas cirugías dolorosas, e interminables.

DENTALASER, pionera en el uso de tecnología láser en el Ecuador, durante sus 32 años, se ha caracterizado por estar siempre a la vanguardia; incorporando tecnología de punta, acompañado de profesionales especializados, con amplia experiencia y un sistema de gestión de calidad ISO 9001, que le permiten ofrecer sus servicios, con la más alta calidad en su especialidad.



DENTALASER[®]
La Nueva Odontología

**Sonríe,
te lo mereces.**



www.dentalaser.com.ec

PBX : 227 3270

**Comprometidos
con la Excelencia**



EL SÍNDROME DE DESGASTE OCUPACIONAL Y LAS EMPRESAS



NATALIA PENICHE
GERENTE DE CAPITAL HUMANO, PAE

MUCHOS TRABAJADORES SE VEN SOMETIDOS A EMPLEOS DONDE EXISTE UNA ALTA DEMANDA EMOCIONAL Y HAY SITUACIONES ESTRESANTES QUE EXIGEN UNA REACCIÓN Y UNA ADAPTACIÓN RÁPIDA. POR ESTO SE HA INCREMENTADO EL INTERÉS POR ESTUDIAR EL ESTRÉS Y SU RELACIÓN CON LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y LAS CONSECUENCIAS EN LA SALUD DEL TRABAJADOR. RAMOS (2006) HACE MENCIÓN DE QUE TENER UN ALTO NIVEL DE ESTRÉS CONDUCE A ENFERMEDADES PSICOSOMÁTICAS, INFLUYE EN EL ESTADO DE ÁNIMO DE LA PERSONA, VIENDO AL ESTRÉS COMO UN FACTOR QUE MATA LOS ANHELOS Y MANTIENE UNA ACTITUD DE PASIVIDAD Y DE INDOLENCIA ANTE LA VIDA.

Dentro de los diferentes estudios se encuentra el del Síndrome de Desgaste Ocupacional, el cual apareció cuando Freudenberg (1974) usó este término para describir aquellos estados físicos y psicológicos reducidos por las condiciones de trabajo; considerado como uno de los principales efectos negativos sobre la salud de los trabajadores. Las primeras versiones del concepto de Síndrome de Desgaste Ocupacional giraron en torno al agotamiento personal como resultado de las actividades propias de la prolongada prestación de servicios y cuidado de personas de salud. Al respecto, Freudenberg se refirió al Síndrome de Desgaste Ocupacional como la “pérdida de espíritu” por parte de trabajadores previamente motivados (Hurtado, D. y Pereira, F., 2012). Las consecuencias son significativas no sólo en el trabajador, sino también en la

organización o empresa como ausentismo, cambio de trabajo, problemas de productividad, disminución en la calidad del trabajo, insatisfacción, entre otras.

En los estudios internacionales se estima que uno de cada cuatro profesionales de servicio médico (profesionales de enfermería, rehabilitación o medicina, por ejemplo) está en riesgo de padecer el Síndrome de Desgaste Ocupacional. A pesar de que este síndrome ha sido estudiado profundamente en ocupaciones de servicio —en especial en el campo médico en tanto requieren constante atención e interacción emocional con los pacientes—, en las profesiones comerciales o administrativas los estudios están en creciente desarrollo (Hurtado, D. y Pereira, F., 2012).

El Síndrome de Desgaste Ocupacional se define como una respuesta al estrés crónico en la que intervienen actitudes, sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja y hacia el mismo rol profesional, así como agotamiento emocional (Acosta, 2006). Los trabajadores que interactúan y que dentro de sus actividades diarias está el solucionar los problemas de otras personas con técnicas y cualidades exigidas dentro de las organizaciones o empresas, son particularmente vulnerables a este síndrome. Es la consecuencia de altos niveles de tensión en el trabajo, frustración personal e inadecuadas actitudes de enfrentamiento a situaciones conflictivas. Supone un costo personal, organizacional y social relevante.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) reconoce que el entorno laboral puede ser un factor influyente en la salud de las personas de una organización. Houtman y Kompier (2001) nos dicen que la salud mental se determina en parte por las características del ambiente laboral, y dentro de éste, los factores psicosociales y organizativos



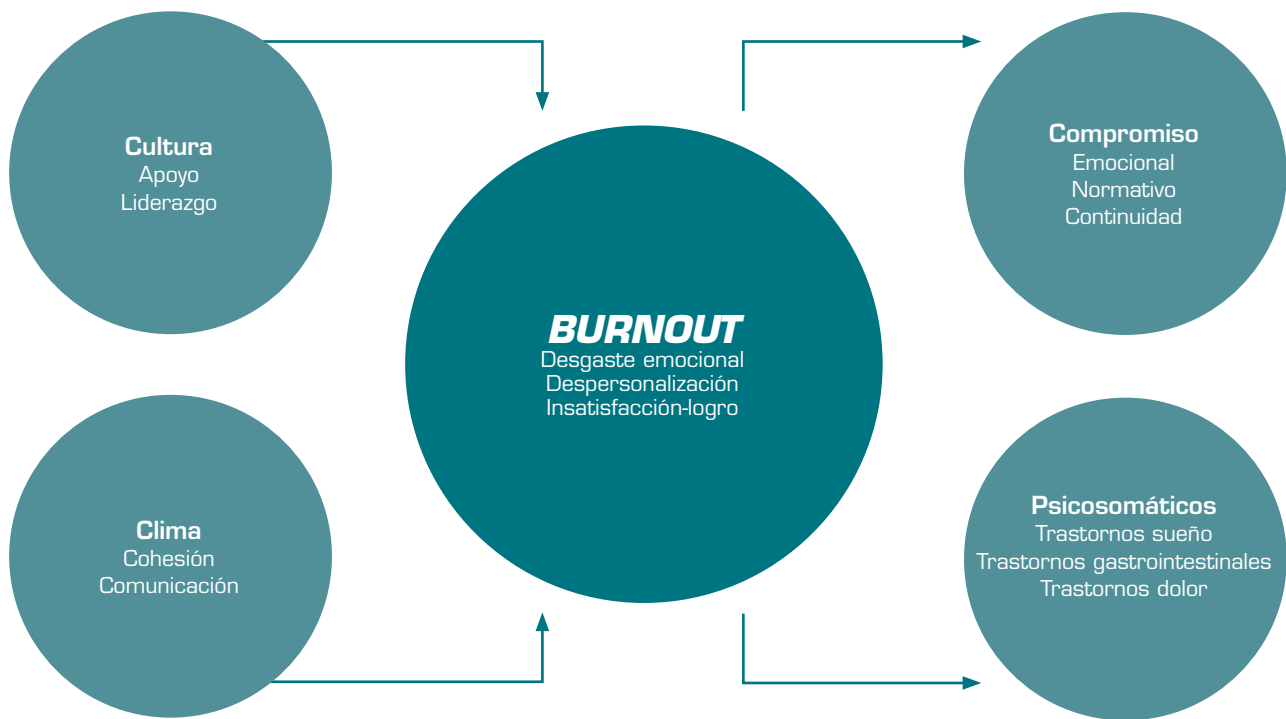
EL SÍNDROME DE DESGASTE OCUPACIONAL ES LA CONSECUENCIA DE ALTOS NIVELES DE TENSIÓN EN EL TRABAJO, FRUSTRACIÓN PERSONAL E INADECUADAS ACTITUDES DE ENFRENTAMIENTO A SITUACIONES CONFLICTIVAS.

juegan un papel muy importante. Estos autores consideran que los factores estresantes que pueden influir en la salud mental son las demandas psicológicas del puesto de trabajo, las posibilidades de control y participación en la toma de decisiones, la falta de apoyo social en el trabajo, las condiciones de empleo y las relaciones formales e informales en el trabajo. Cuando uno o más de estos factores permanecen por un tiempo importante pueden originar consecuencias irreversibles en la salud mental, como lo es el agotamiento. Una de las características más interesantes del Síndrome de Desgaste Ocupacional, es que muchas veces suele pasar desapercibido hasta que genera problemas graves. Los individuos simplemente dejan de disfrutar su trabajo y lo que hacían, lo cual trae como consecuencia baja productividad; después esto puede convertirse en ausentismo o errores en el trabajo. Cuando hablamos de personal del área de servicio, estos errores pueden traer consecuencias graves en la organización (Uribe-Prado, 2008). Por otro lado, hay que mencionar que el Síndrome de Desgaste Ocupacional no sólo afecta al empleado, sino que dado que se trata de un problema en donde la ejecución del trabajo se altera, la administración de sus servicios se ve afectada, lo cual permite ver la importancia del estudio de dicho síndrome. Desde que el concepto apareció (Freudenberger, 1974) se han propuesto diferentes instrumentos para evaluarlo. En un principio fue descrito a través de la observación clínica. Más tarde fue evaluado por medio de entrevistas estructuradas, técnicas proyectivas y autoevaluaciones con escalas de estimación (Gil-Monte y Peiró, 1997).

Las escalas elaboradas para la medida de este síndrome pueden distinguirse con base en la cantidad de estudios psicométricos realizados sobre ellas y al volumen de investigación que desde ellas se ha generado. Algunos de estos instrumentos han sido creados para estimar el síndrome exclusivamente en profesionales de servicios de ayuda. A continuación se presenta una revisión de dos instrumentos que han sido importantes en su medición.

ESCALA MEXICANA DE DESGASTE OCUPACIONAL (EMEDO)

Fue elaborada por Uribe-Prado, García, Leors, Archundia, Pizano y Lozano en el 2007. Esta escala mide los tres factores propuestos por Maslach y Jackson (1981, 1982): agotamiento emocional, despersonalización e insatisfacción de logro. En su primera fase de validación psicométrica con 510 trabajadores de la Ciudad de México de los sectores público y privado, fueron agregados tres factores adicionales para medir apoyo social y trastornos psicósomáticos derivados del DSM IV (López-Ibor y Valdés, 2002). El desgaste ocupacional y el apoyo social fueron medidos con un instrumento de 100 reactivos, los cuales fueron sometidos a un análisis factorial exploratorio. El instrumento final constó de 50 reactivos teóricos con una consistencia interna general de 91% (alfa de Cronbach). La congruencia teórica y conceptual de los constructos fue confirmada por la adecuada interrelación de los mismos con diferentes variables sociodemográficas y psicósomáticas.



MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI) DE MASLACH Y JACKSON

Es considerado el instrumento utilizado con mayor frecuencia independientemente de las características ocupacionales de la población o la muestra. El MBI fue elaborado por Maslach y Jackson en 1981.

Como señalan Schaufeli y Cols. (1993), el éxito del MBI puede que radique en los estudios de Perlman y Hartman (1982), donde recopilaron más de 48 definiciones de este síndrome y llegaron a la conclusión de que está conformado por tres componentes: agotamiento emocional y/o físico, baja productividad laboral y una excesiva despersonalización. Este instrumento está conformado por 22 ítems que se valoran en una escala tipo *Likert*. En la versión inicial (Maslach y Jackson, 1981), la escala para valorar los ítems se presentaba en dos formas, una de frecuencia y la otra de intensidad. En la forma de frecuencia el individuo valora mediante un rango de siete adjetivos que van de “nunca” (0) a “todos los días” (6), con qué frecuencia experimenta cada una de las situaciones descritas. En la forma de intensidad, la escala de

evaluación tiene ocho grados y el sujeto valora la intensidad con la que siente esas mismas situaciones.

La factorización de este instrumento arroja tres factores: agotamiento emocional, despersonalización y realización personal en el trabajo. Estos factores han sido obtenidos de muestras de diferentes colectivos profesionales como maestros (Iwanicki y Schwab, 1981; Belcastro, Gold y Hays, 1983), personal de enfermería y personal sanitario (Maslach y Jackson, 1986), trabajadores sociales (Koeske y Koeske, 1989), y farmacéuticos (Lahoz y Mason, 1989). Estos factores constituyen las tres subescalas del MBI.

La subescala de agotamiento emocional está conformada por nueve ítems que describen sentimientos de estar abrumado y agotado emocionalmente por el trabajo, la subescala de despersonalización está formada por cinco ítems que describen una respuesta impersonal y falta de sentimientos hacia los usuarios del servicio, y la subescala de realización personal en el trabajo está constituida por ocho ítems que describen sentimientos de competencia y realización exitosa en el trabajo hacia los demás (Gil-Monte y Peiró, 1997).

Fundada en 1993, PAE se especializa en gestión en Recursos Humanos, administración de capital humano, *payrolling*, etcétera.

www.pae.cc

2018

#SportBizLatam

12° Congreso
Latinoamericano
de Sports Business

 18 OCT . QUITO

Profesionales deportivos más
influyentes de Latinoamérica.

Debate sobre temas clave del
deporte ecuatoriano.

Nuevas oportunidades
de negocios.

Mayor información:
www.sportbizlatam.la/evento/quito

Entradas:
www.ticketshow.com.ec
O boleterías del Quorum
(Paseo San Francisco Cumbayá)

Otro evento:

MATCH DAY 
consultoría & formación deportiva


QUORUM QUITO
EVENTOS & NEGOCIOS 

DEJANDO HUELLA A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



LUCÍA RUIZ
GERENTE DE HUMAN CAPITAL, PwC ECUADOR

PIENSE EN AQUELLA PERSONA QUE CONSIDERA FUE SU MEJOR LÍDER. ¿QUÉ HACÍA? ¿POR QUÉ LO RECUERDA? ¿CUÁLES ERAN SUS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS? ES MUY PROBABLE QUE SUS RESPUESTAS ESTÉN RELACIONADAS CON QUE ESTA PERSONA CONFIABA EN USTED, APRENDIÓ MUCHO DE ELLA, ERA COHERENTE ENTRE LO QUE PENSABA Y HACÍA. SEGURO FUE UN DIFERENCIADOR EN SU CARRERA PROFESIONAL.

Los buenos líderes en las organizaciones definitivamente tienen un impacto en nuestras vidas y dejan huella en nosotros, a tal punto que los recordamos y valoramos a pesar del paso del tiempo.

Ser un buen líder en la organización no es fácil, ya que se deberán obtener resultados a través de otros y para ello no solamente se requiere tener los conocimientos técnicos suficientes, sino haber desarrollado un sinnúmero de habilidades blandas para atraer, retener, desarrollar, gestionar el desempeño y reconocer al equipo y a cada uno de sus miembros, ya que su desenvolvimiento laboral se convertirá en el de su dirigente. Es indispensable que todas aquellas personas que hoy en día son líderes de equipos o planean serlo en el corto plazo, se involucren y conozcan ciertas pautas sobre el proceso de gestión de desempeño y desarrollo, porque esto les ayudará no solamente a obtener resultados a través de otros, sino a maximizar el potencial de cada una de las personas y su contribución a nivel individual dentro del equipo. A continuación, haremos un breve recorrido por uno de los procesos de la gestión de personas, la administración del desempeño:

1.- Trace la cancha

Un buen proceso de gestión de desempeño necesita tener objetivos claros (SMART) desde el inicio del año o desde que el colaborador ingresa a la organización. El líder debe destinar el tiempo necesario para definir qué espera de su equipo y cómo espera que este se comporte al momento de lograrlo. Sí, la gestión de desempeño no solamente está enfocada en la obtención de resultados (que, por cierto, es muy importante); sino también en el cómo. Este representa aquellos comportamientos esperados de un colaborador para alcanzar las metas.

Si la organización no cuenta con un modelo de comportamientos, el líder es el encargado de aportar estas definiciones a su equipo. Delimitar objetivos le permitirá también gestionar las expectativas de la gente respecto a lo que se espera de cada uno. Muchas veces asumimos que nuestra comunicación es clara; sin embargo, nunca está por demás asegurarse a través de preguntas o parafraseos si la persona sabe exactamente lo que se espera de ella tanto en el qué como en el cómo.

La situación más difícil que debe afrontar un líder de equipo es cuando llega al final del ciclo de desempeño, momento en el que se pretende evaluar a un colaborador sin haber definido a inicios del año los objetivos o con objetivos mal elaborados, ambiguos. Lamentablemente, todavía podemos ver esta situación en algunos equipos y esto genera sentimientos de frustración o injusticia en sus miembros, aún más si la calificación o retroalimentación no es la que se esperaba.

Recuerde:

- Identifique qué espera de los colaboradores del equipo. Los objetivos SMART son: medibles, específicos, temporales, alcanzables y significativos.

**DEBE EXISTIR UNA
COMUNICACIÓN
PERIÓDICA,
EN DONDE SE DESTINE
EL TIEMPO NECESARIO
PARA HABLAR DE
DESEMPEÑO Y DESARROLLO,
DEMOSTRANDO UN INTERÉS
GENUINO POR EL OTRO.**

- Defina cómo podrán desarrollarse y alcanzar lo que se han propuesto.
- Hable sobre cómo serán evaluados al final del ciclo de desempeño.

2.- Acompañe durante todo el ciclo de desempeño

La gestión de desempeño es continua. Para garantizar el éxito del proceso es importante acompañar a cada uno de los miembros del equipo en el logro de objetivos y detectar los desvíos oportunamente para hacer planes de mejora. Debe existir una comunicación periódica, en donde se destine el tiempo necesario para hablar de desempeño y desarrollo, demostrando un interés genuino por el otro. La retroalimentación es

clave durante todo el proceso de desempeño: qué debe seguir haciendo el colaborador, qué tiene que empezar a hacer y qué tiene que dejar de hacer son elementos fundamentales para generar consciencia sobre el nivel de desempeño.

Algunas organizaciones suelen optar por realizar una revisión de desempeño a mitad de año, con el fin de garantizar que los líderes del equipo y los colaboradores tengan una conversación de desempeño antes de la evaluación final.

Recuerde:

- Genere acuerdos sobre las acciones que desarrollarán.
- Acompañe, mantenga el propósito presente y cree condiciones para facilitar el cumplimiento de los objetivos durante todo el año.
- Brinde las condiciones necesarias y que se encuentren a su alcance para generar las condiciones más favorables para el logro de los objetivos.
- Retroalimente a su equipo sobre lo que se está haciendo bien y los desvíos. Asimismo, pida retroalimentación sobre su gestión como líder, esto le permitirá seguir creciendo en su carrera.
- Redefina los objetivos, en caso de ser necesario.

3.- Calibre el desempeño

Algunas organizaciones optan por hacer procesos de calibración o moderación de desempeño. Las reuniones de calibración tienen como finalidad que la percepción de desempeño no sea vista únicamente por el jefe, sino por todas las áreas en las que la persona trabajó o se relacionó a través de algún proyecto o actividad.

Permite generar una visión más completa de lo que es el desempeño de una persona dentro de la organización, ayuda a



ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO



que los líderes de equipos sean justos a la hora de medir resultados, posibilita comparar el desempeño del colaborador vs. sus pares, diferenciarlo y articular las estrategias de retención, desarrollo y reconocimiento.

Recuerde:

- Prepárese para la reunión de moderación o calibración de su organización.
- Lleve a cabo una sesión presencial con su colaborador antes de la reunión de calibración.
- Hable con base en evidencias, no sea subjetivo.
- Justifique su recomendación de calificación con base en diferenciadores de desempeño o áreas de mejora.
- Esté preparado para escuchar y opinar. Recuerde que el ejecutor del proceso de moderación no trata de defender a toda costa su criterio, sino de ser lo más objetivo y justo sobre el desempeño de una persona.
- Aprópiase de lo que suceda en la reunión de moderación; todo lo que se habla ahí se queda ahí.

4.- Revisión de final de ciclo de desempeño

Al final del ciclo se cierra un periodo; este momento se debe considerar como una oportunidad de crecimiento y desarrollo, así como para dar una mirada a los retos futuros.

Sea transparente en su retroalimentación, hable sobre lo que sucedió en el periodo a evaluar con base en hechos, no

sentimientos o emociones. Sea concreto y objetivo y haga una valoración general de lo que el desempeño individual representó tanto para el equipo como para organización.

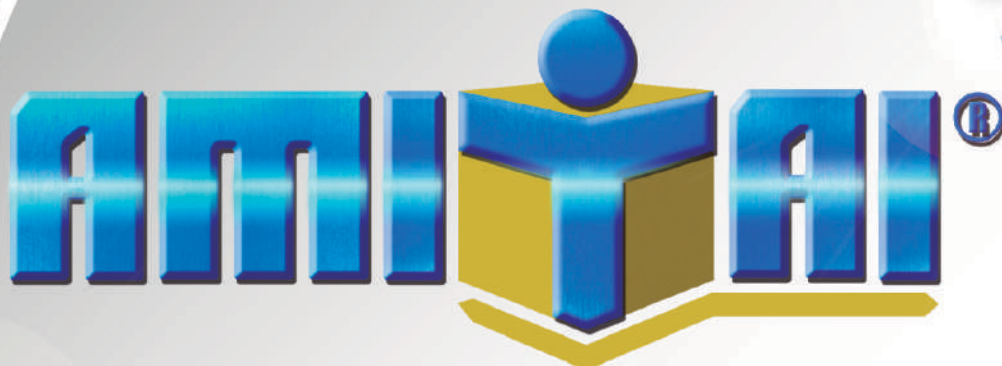
En esta etapa se puede apreciar la importancia de haber realizado un trabajo continuo durante todo el ciclo de desempeño. Si le dedicó el tiempo suficiente a esta gestión es muy probable que existan sorpresas para la persona que recibe un feedback o calificación.

Luego de la revisión final se disparan algunas acciones, entre ellas la elaboración o actualización de planes de desarrollo, revisión de la compensación con base en el desempeño, movimientos internos, que pueden ser promociones o movimientos laterales, y definición de objetivos para el nuevo ciclo.

Recuerde:

- Sea empático a la hora de tener una conversación con su equipo.
- No juzgue, hable con hechos y evidencias.
- Trabaje en la construcción o actualización del plan de desarrollo.
- Defina a tiempo los objetivos del nuevo ciclo.
- Pida feedback sobre su gestión: no se lo tome de forma personal.

Una vez un colega me dijo: «Tienes que ser como el jefe que quisieras tener». ¿Qué tanto se asemeja usted a ese jefe que desearía tener?



elevando la cultura ética organizacional

Líder Absoluto en Pruebas de Honestidad, Integridad, y Cultura Ética Laboral en América Latina.



AMITAI® Honestidad

Le permitirá identificar de manera confiable la tendencia de sus colaboradores a involucrarse en actos deshonestos.



www.amitai.com.ec

(593)-2-2470-744 / (593)-2-2260-677  (593)-9-9277-9388  acliente.ecuador@amitai.com

AMITAI® es una marca registrada. Uso bajo licencia HRD Global Solutions Ltd.

UCG Y GLIA, ALIADOS ESTRATÉGICOS EN LA EDUCACIÓN Y EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL



MARÍA ANDREA SERRANO

DIRECTORA DE GLIA

DENISSE ALVAREZ

DOCENTE DE LA CARRERA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
UNIVERSIDAD CASA GRANDE

LA FUNDACIÓN INNOVACIÓN Y DESARROLLO GESTÓ A LA UNIVERSIDAD CASA GRANDE, INSTITUCIÓN QUE DESDE HACE 25 AÑOS HA FORJADO PROFESIONALES CON MÚLTIPLES RECONOCIMIENTOS, QUIENES SE HAN CONVERTIDO EN LA CARTA DE PRESENTACIÓN DE ESTE CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES. HOY, LA FUNDACIÓN PRESENTA A GLIA, CON LA SEGURIDAD DE QUE SERÁ EL LUGAR ESENCIAL PARA GESTIONAR EL DESARROLLO, CRECIMIENTO DEL PERSONAL Y EJECUTIVO DE ORGANIZACIONES DE DIVERSA ÍNDOLE.

Glia, Centro de Educación Corporativa y Proyectos, es una unidad especializada en la implementación de soluciones corporativas, que van desde programas de capacitación hasta procesos de intervención organizacional, diseñados con un enfoque práctico y a la medida de cada organización. Se manejan metodologías innovadoras para el aprendizaje, aplicadas por años en la Universidad Casa Grande y utilizadas en todos los procesos de educación corporativa con el ánimo de lograr ver al mundo desde una óptica que permita generar y asimilar cambios en las distintas áreas de desempeño. Las visionarias de este proyecto son Marcia Gilbert de Babra, Fundadora de la Universidad Casa Grande y Presidenta de la Fundación Innovación y Desarrollo, y Caridad Arosemena, Asesora de Glia. Ambas tienen más de 30 años de experiencia en el campo educativo y empresarial, su pasión es aportar al desarrollo del ser humano a lo largo de toda su vida, acompañándolo en sus diferentes etapas de crecimiento laboral y personal.

“Queremos ser asesores de las empresas en todo lo que requieran, no solo capacitándolas, sino también apoyándolas en la externalización de parte de la gestión del talento.”, afirma Caridad Arosemena.

GLIA, PEDAGOGÍA INNOVADORA CON AVAL ACADÉMICO DE LA UCG

Los programas de Glia cuentan con el aval de la Universidad Casa Grande, diferenciándose así de otras ofertas, al tener el respaldo metodológico de un centro de estudios de reconocida trayectoria, con instructores certificados en el constructivismo, que se caracteriza por propiciar la discusión en grupo y los ejercicios vivenciales.

La oferta se divide en:

Educación corporativa

Dirigida a distintos tipos de instituciones, públicas o privadas, de cualquier línea de negocio y para todos los niveles organizacionales, sean estos Directivos, Gerentes, mandos medios o personal administrativo o profesional en general.

Gestión del talento

Glia plantea a las empresas administrar todo el proceso de la gestión de capacitación, valorado por la experiencia adquirida.

Consultoría empresarial

Este servicio implica asesoría en la formación de Academias Corporativas institucionales de capacitación interna. De esta manera se permite a las empresas proyectarse a un futuro acorde a sus objetivos.

Cursos abiertos

Glia oferta cursos y talleres abiertos al público en las diferentes ramas del conocimiento, para actualizarse en temas específicos



Caridad Arosemena (izq.), Asesora de Glia junto a Marcia Gilbert, Canciller de la Universidad Casa Grande y Audelia High de Chiriboga, Rectora de la UCG.

LA CERTIFICACIÓN DE INSTRUCTORES INTERNOS NOS PERMITE LLEVAR LA METODOLOGÍA DE LA UCG A LAS EMPRESAS, PARA POTENCIAR A SUS CAPACITADORES.

permitiendo un mejor desempeño laboral.

Las áreas de experticia son:

- Comunicación/Mercadeo/Ventas/Servicio al cliente
- Administración/Ciencias Empresariales
- Recursos humanos/Desarrollo del talento/Bienestar del personal/Cultura/ Valores
- Innovación
- Educación/Consultoría/Deportes/*Coaching*

La experiencia pedagógica de Glia permite organizar con gran destreza cualquier modalidad de programa: cursos, certificaciones, programas ejecutivos y diplomados, dependiendo de la profundidad en que se desarrolla un tema y la cantidad de horas de clase.

Programas In Company

Espacio creado para generar valor en las empresas e instituciones partiendo de la formación de su elemento más valioso: las personas.

Objetivos del programa

- Convertir a Glia en un aliado estratégico de la empresa para la implementación de soluciones de capacitación alineadas a los objetivos.

- Brindar capacitación y formación profesional de calidad, contribuyendo a elevar el nivel de competitividad de los sectores productivos.
- Diseñar programas a la medida de las necesidades con un enfoque hacia el desarrollo de competencias en el personal.
- Integrar la capacitación con todos los niveles de la empresa.

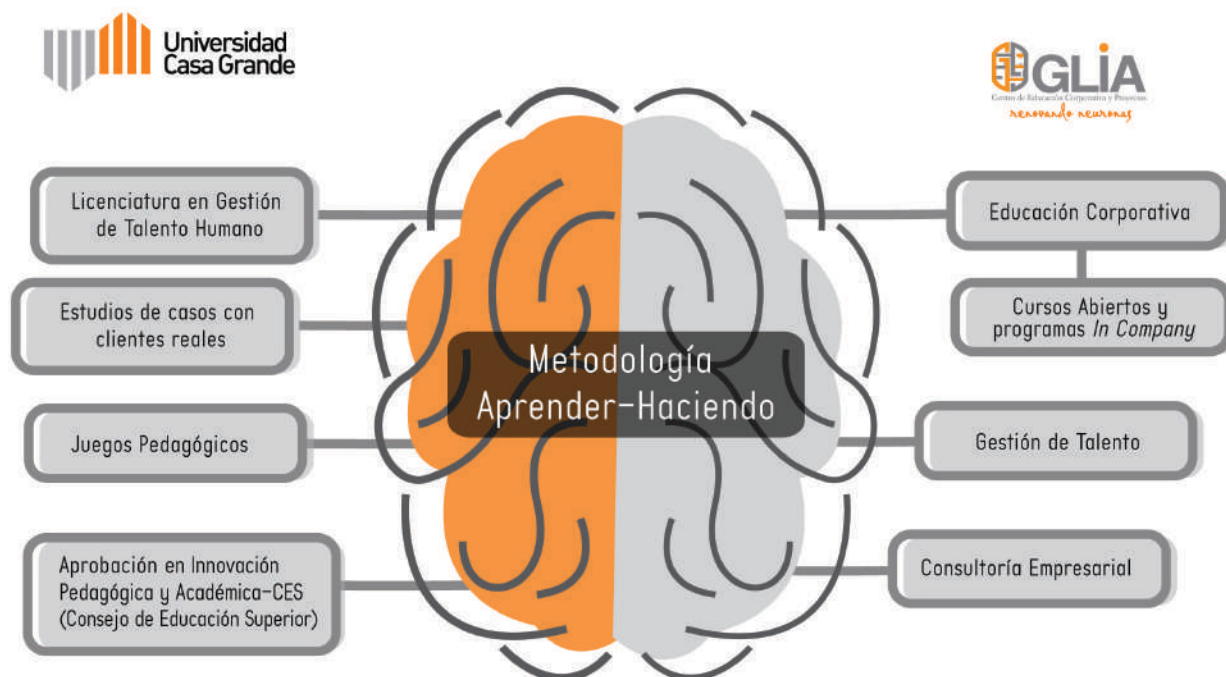
Alianzas estratégicas

Para llevar la mejor propuesta a sus clientes, Glia gestiona alianzas estratégicas de acuerdo con las necesidades del mercado y la empresa. Esto fue lo que ocurrió con Deloitte, el Instituto de Neurociencias y la Federación Ecuatoriana de Fútbol, con las cuales se elaboró programas especializados, innovadores y dirigidos a la experticia de cada organización. Todas las certificaciones, diplomados y cursos de Glia cuentan con un aval académico y profesional de primera.

TALENTO HUMANO, PIEZA CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

La Universidad Casa Grande forma profesionales en Gestión de Talento Humano mediante la metodología aprender-haciendo, manifestada en los juegos de simulación pedagógica como 'Casos', 'Puertos', proyectos y demás. De esta manera, se instruye a los estudiantes para convertirlos en núcleos donde convergen las estrategias corporativas, competitivas y funcionales.

Los responsables del área de talento humano o de gestión de personas deben capitalizar las oportunidades mediante la aplicación de programas de desarrollo organizacional enfocados a la innovación y cultura de servicios. Este es el caso de tres profesionales graduadas en la UCG, quienes han liderado procesos de cambio de manera diferenciadora, ya que cuentan con una formación integral enfocada tanto en la persona como en los negocios.



Mariana Calderón Mejía, exalumna de Recursos Humanos y actual HR Business Partner de Amazon en Costa Rica, destaca la metodología aprendida en la UCG, ya que permite resolver desafíos del mundo profesional pero dentro de un contexto de aprendizaje reforzado por la retroalimentación y guía de los profesores. Además, asegura que: «La combinación de asignaturas como Psicología, Economía y Derecho Laboral me ha dado las competencias para afrontar diferentes desafíos. Han sido pilares importantes para tomar decisiones y actuar de manera adecuada desde un punto de vista estratégico y también en el aspecto ético».

Phyllis Zurita Marshall, exalumna de la Universidad Casa Grande y actual Directora Adjunta de Recursos Humanos de Interagua Cía. Ltda. (Veolia), indica que poseer la capacidad de analizar las problemáticas con una visión integral es lo que le hace mantener siempre el enfoque del colaborador como un ser 'holístico'. Debido a los diferentes roles que una persona desempeña a diario y a los cambios que se gestan en la organización, se debe actuar sin perder de vista cómo la empresa puede afectar, positiva o negativamente, a sus empleados a través de sus políticas. Por ello, enfatiza en que con

la metodología 'Aprender-Haciendo' el profesional graduado en Casa Grande no empieza de cero, sino que tiene experiencia y sabe cómo conducirse ante situaciones complejas.

Quien también considera que lo aprendido en la UCG ha sido clave para su desarrollo profesional es **Johana Yáñez Blum**, exalumna y actual Jefe de Capacitación en Almacenes De Prati, una empresa donde esta área ha sido una de sus fortalezas desde siempre. Esto se convierte en un reto para lograr el desarrollo de programas formativos que aseguren la memoria organizacional y que faciliten el crecimiento profesional de los colaboradores. Para ello, debe utilizar estrategias que permitan optimizar recursos, por ejemplo, la certificación de instructores internos o la implementación de una plataforma virtual. Johana considera que un profesional en este campo debe contar con la capacidad de reinventar y buscar maneras diferentes de resolver problemáticas, con una mirada que abarca tanto a la persona como la empresa. Así es como Mariana Calderón, Phyllis Zurita y Johana Yáñez, gracias a su formación en la Universidad Casa Grande, han ejercido el liderazgo en el área de Talento Humano de manera diferenciadora, competitiva y humana, siendo aliadas estratégicas para la gestión de personas en el mundo empresarial.

Fundada en 2017, **Glia** se especializa en educación continua, asesoría empresarial y gestión de talento.

www.glia.edu.ec · info@glia.edu.ec · 2 3726250 ext. 3124 · Guayaquil-Ecuador

Fundada en 1999, **Universidad Casa Grande** se especializa en comunicación, educación, gestión del talento humano, administración de empresas y ciencias políticas.

www.casagrande.edu.ec · admisiones@casagrande.edu.ec · 2 202180 · Guayaquil-Ecuador



Pongo en escena historias que tatúan uidas.



Me comprometo a participar por un nuevo estilo de política.



Me proyecto al mundo con mis ideas y productos.

SOY VALIENTE



Creo ideas que impactan en cualquier parte del mundo.



Soy la voz de los que necesitan expresarse.



Me atrevo a innovar en los negocios hasta lograrlo.

MULTIMEDIA Y PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL - COMUNICACIÓN - MERCADOTECNIA - DISEÑO GRÁFICO
PUBLICIDAD - ARTES ESCÉNICAS - GESTIÓN DE TALENTO HUMANO - NEGOCIOS INTERNACIONALES
EDUCACIÓN INICIAL - EDUCACIÓN ESPECIAL - CIENCIAS POLÍTICAS - ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**FORMAMOS PROFESIONALES DE ÉXITO
EN UN MUNDO CAMBIANTE**

www.casagrande.edu.ec
PBX: 04 220 2180 ext. 183 - 192
MATRÍCULAS ABIERTAS



CONSULTA POR NUESTRA OFERTA ACADÉMICA PARA PROFESIONALES CON 10 AÑOS DE EXPERIENCIA.



REFERENCIAS

ALEX LOBO

- AON Consultores en Administración de Riesgo y Capital Humano. (2015,2016,2017). Encuesta de Salud.
- Fernández-Travieso, J. C. (2016). Síndrome Metabólico y Riesgo Cardiovascular. *Revista CENIC. Ciencias Biológicas*. Recuperado el 6 de junio de 2017, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181245821006>
- Guerrero-López, C. M., Reynales-Shigematsu, L. M., Jiménez-
- Ruiz, J. A., Karam-Araujo, R., Maldonado-Cruz, C. A. & Camacho-Solís, R. (2012). Costos por ausentismo laboral atribuibles al consumo de tabaco en el Instituto Mexicano del Seguro Social y en México, 2006-2009. *SciELO*. Recuperado el 06 de junio de 2017, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342012000300005&lng=es&tlng=es
- IMCO Staff. (2015). Kilos de Más, Pesos de Menos: Los Costos de la Obesidad en México. Recuperado en 2017, de: http://imco.org.mx/wp-content/uploads/2015/01/20150127-ObesidadEnMexico_DocumentoCompleto.pdf
- SHRM & Kronos. (2014). Impacto Financiero Total por Ausencias de Empleados a través de Estados Unidos, China, Australia, Europa, India y México.
- Wanjek, C. (2005). Food at Work: Workplace solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases. *International Labour Organization*. Recuperado en 2017, de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9221170152_en.pdf

DAIMLER

- Ernst & Young. (2012). *Paradigm shift. The CFO and HR*. Recuperado en mayo de 2017, de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-paradigm-shift/\\$FILE/EY-paradigm-shift.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-paradigm-shift/$FILE/EY-paradigm-shift.pdf)
- Ernst & Young. (2014). *Partnering for Performance. The CFO and HR*. Recuperado en mayo de 2017, de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-partnering-for-performance-the-cfo-and-the-hr/\\$FILE/ey-partnering-for-performance-the-cfo-and-the-hr.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-partnering-for-performance-the-cfo-and-the-hr/$FILE/ey-partnering-for-performance-the-cfo-and-the-hr.pdf)

- Josebachvili, M. (2016). *HR Reinvented: The New People Teams*. Recuperado en mayo de 2017 de, <https://www.linkedin.com/pulse/hr-reinvented-new-people-teams-maia-josebachvili>

ENTORNO CORPORATIVO Y EMPRESARIAL

- Alles, M. A. (2012). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Casas, D. (2016, 11 de octubre). *acsendo.blog*. Recuperado en mayo de 2017, de: <http://blog.acsendo.com/competencias-laborales-millennials-vs-generacion-x/#>
- Cristancho, F. (2015, 09 de abril). *acsendo.blog*. Recuperado en mayo de 2017, de: <http://blog.acsendo.com/que-piensan-los-millennials/>
- Cristancho, F. (2016, 09 de agosto). *acsendo.com*. Recuperado en mayo de 2017, de: <http://blog.acsendo.com/4-acciones-para-atraer-y-retener-al-mejor-talento-humano/>
- Cristancho, F. (2015, 17 de noviembre). *acsenda.blog*. Recuperado en mayo de 2017, de: <http://blog.acsendo.com/los-beneficios-laborales-preferidos-millennials/>
- Espriella, A. M. (2016, 21 de abril). *acsendo.blog*. Recuperado en mayo de 2017, de: <http://blog.acsendo.com/5-caracteristicas-del-trabajo-ideal-los-millennials/>
- Fardi, V. (2016, 23 de agosto). *acsendo.blog*. Recuperado en mayo de 2017, de: <http://blog.acsendo.com/millennials-llegaron-para-quequedarse/>
- Manpower. (2017). Las carreras de los millennials visión 2020. *Las carreras de los millennials visión 2020*. México D.F., Mexico y latam: Reputation Leaders.
- Prida, A. N. (2017, 24 de Marzo). *Excelsior*. Recuperado en mayo de 2017, de: <http://www.excelsior.com.mx/opinion/opinion-del-experto-nacional/2017/03/24/1153817>
- Torres, A. (2015). *El futuro del Mercado Laboral visto por un Millennial*. México D.F.: Alfaomega.

ESCUELA DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO (USFQ)

- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
- Coulson-Thomas, C. (2013). Business education and corporate learning. *Effective Executive*, 16(3), 11-20. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1465501600?accountid=36555>
- Financial Times-IE Business School Corporate Learning Alliance (2017). *Corporate learning pulse 2017: A study into senior management attitudes on corporate learning*. Recuperado de: <http://resources.ftiecla.com/en-gb/pulse2017/>
- Ho, M. (2016, December). *ASTD 2013 State of the Industry Report: Workplace learning remains a key organizational investment*. Recuperado de: Association for Talent Development: <https://www.td.org/Professional-Resources/State-Of-The-Industry-Report>
- LinkedIn Learning (2017). *2018 Workplace learning report: The rise and responsibility of talent development in the new labor market*. Recuperado de: <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/linkedin-learning-workplace-learning-report-2018.pdf>
- ManpowerGroup (2017). *2016/2017 Talent shortage survey*. Recuperado de: https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/389b7a9d-cfe2-4b22-bd61-f0feb709cd6/2016_TSS_Global_Infographic+-+Final.pdf?MOD=AJPERES
- Morin, L., & Renaud, S. (2004). Participation in corporate university training: Its effect on individual job performance. *Canadian Journal Of Administrative Sciences*, 21(4), 295-306. doi:10.1111/j.1936-4490.2004.tb00346.x
- Ramos, T. (2015). *Universidades corporativas: Diez casos de éxito*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rothwell, W. J., Hohne, C. K., & King, S. B. (2007). *Human performance improvement (Segunda ed.)* BH.
- The Corporate learning factbook 2014: Benchmarks, trends, and analysis of the U.S. training market. Bersin by Deloitte /

Karen O'Leonard, January, 2014. Recuperado de:

- [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Brandon%20Hall/The%20Corporate%20Learning%20Factbook%202014%20\(Jan%202014\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Brandon%20Hall/The%20Corporate%20Learning%20Factbook%202014%20(Jan%202014).pdf)
- Sitnikov, S., Kruk, B., Zhuravleva, O., & Chupakhina, N. (2010). Corporate e-learning strategy. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 3(4), 41-44. doi:10.3991/ijac.v3i4.1462
- The Corporate learning factbook 2015: Benchmarks, trends, and analysis of the U.S. training market. Bersin by Deloitte / Ben Carrol, Raju Singaraju, and Eunyun Park, 2015. Recuperado de: http://www.bersin.com/uploadedFiles/082615_WWB_CLFB_BC_Final.pdf
- UNESCO (2016). *Education for people and planet: Creating sustainable futures for all (Second edition)*. Paris, Global Education Monitoring Report. ISBN: 978-92-3-100167-3

LEE HECHT HARRISON

- Carucci R. (2016). *Organizations Can't Change If Leaders Can't Change with Them*. *Harvard Business Review* Oct 24, 2016.
- Hirschi G. y Gutierrez R. (2016). *Organizational Change vs Transformation*.
- De Sabran-Pontevès C. y Hirschi G. (2018). *Tapping into the Powers of Reciprocity - Engaged Employees: The Lifeblood of Successful Transformation*.

MULTILATIN

- Association of Certified Fraud Examiners, Inc. (2016). *2016 Global Fraud Study. Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse*. pp. 45.
- MultiLatin. (2017). *Las Mentiras Más Comunes de los CV (Edición Latinoamérica)*.





Asociación de Gestión Humana del Ecuador

Directora General: **Pilar Moncayo E.**; Presidente: **Diego Román**;
Vicepresidente: **Oswaldo Jarrin**.

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



Editorial Leto Ecuador

Gerente General: **Lorena Larrea Crespo**; Director: **Rodrigo F. Fonseca Ashton**;
Asesor en Diseño Gráfico: **David Arboleda**

Contacto:

Centro de Negocios Quorum, Oficina #2. Vía Interoceánica, C.C. Paseo San Francisco,
Cumbayá - Quito 170904, Ecuador.
(+593) 2 394 2600 Ext. 2659 / comercial@matchdayconsulting.com
Ventas: rodrigo@matchdayconsulting.com / lorena.larrea@matchdayconsulting.com



Editorial Leto

Presidente: **Stephan Porias**; Director General: **Alejandro Moreno**; Comercial: **Alejandro Garza**,
Yuridia Ibañez, **Jesús Ordóñez**, **Irak León**, **Nelly Reyes**; Contenidos: **Karen Villacorta**, **Laura**
Garcilazo; Diseño Gráfico: **Paul Rodríguez**, **Jessika Fraile**; Colaboradores: **Fernando Espinoza**,
Patricio Chavero, **Margaret Fink**; Asistentes de Dirección: **Cristina Sánchez**; Logística: **Sergio**
Tinajero, **Oscar Moreno**; Contabilidad: **Hugo Aguilar**; Consejo Editorial: **Adolfo Rivas**, **Francisco Bas**,
Klaus Porias, **Stephan Porias**; Fotografía: **AFP**.

Imprenta: **Ediecuatorial C.A.**

Identificación del tipo de contenidos:

Informativos: **I** | De opinión: **O** | Formativos/culturales: **F**
Entretenimiento: **E** | Deportivos: **D** | Publicitarios: **P**

ISBN: 978-9942-8698-2-1 Derechos reservados 2018, respecto a la primera edición por Editorial Leto S.A. de C.V. de México y Match Day Consultoría y Formación Deportiva de Ecuador. IMPRESO EN ECUADOR. El contenido de los artículos, así como de los anunciantes y proveedores refleja única y exclusivamente el punto de vista de su autor. Todos los materiales publicitarios que contengan alguna imagen o material que requiera alguna licencia, serán responsabilidad de su autor o de la empresa anunciada. Editorial Leto S.A. de C.V. 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, re-publicación, 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 Fotolia, quedando prohibida su reproducción parcial o total. Editor responsable: **Stephan Porias Noriega**.

Este libro se terminó de imprimir en julio de 2018.

En **DIRECTV** ^{es} tan importante
divertirnos ^{como} **lograr resultados.**

Gracias
a la **camaradería**
y la **fraternidad**

que nos caracteriza seguimos

construyendo ^{un gran}
^{lugar}

para **trabajar.**

DIRECTV en el top 10
de los mejores lugares
para trabajar 2017



DIRECTV
Verlo es vivirlo



Impulsamos las aficiones
que se vuelven profesiones.
**Por eso, nos estamos
transformando.**



BANCO PICHINCHA

En confianza.