



XXVI CONGRESO INTERAMERICANO DE GESTIÓN HUMANA CIGEH 2019 LIMA-PERÚ

PERSONAS ÁGILES EN ORGANIZACIONES ÁGILES
LA RECETA SOSTENIBLE



Directores Editoriales:
Yleana Corredor
Secretaria Tesorera FIDAGH
Eladio Uribe
Miembro del consejo consultivo de FIDAGH

Gerente Editorial:
Emilse Plata
Directora Ejecutiva AVGH

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

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

Colaboradores:
Iván Arenas, Nestor Astete, David R. Caruso,
Veronia Valderrama, Arnold Bakker, Leyla
Nascimento, Norbert Monfort, Eladio Uribe

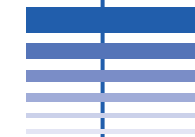
Diseño Grafico:
www.itmediax.com

Distribución:
FIDAGH Federación Interamericana de
Asociaciones de Gestión Humana

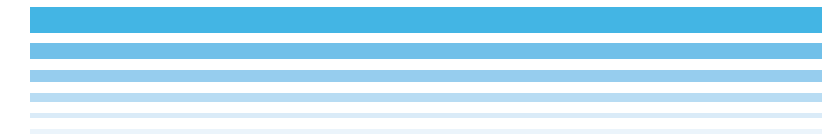
Comercialización:
AVGH- Asociación Venezolana de
Gestión Humana y la FIDAGH - Federación
Interamericana de Asociaciones de
Gestión Humana
E-mail: revista@fidagh.org

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

Afiliada a:



Sumario



04	Colombia	Editorial Iván Arenas
08	Perú	“Back to Basics” Néstor Astete
12	Estados Unidos	La Inteligencia Emocional David R. Caruso, Ph.D.
16	Perú	Mindfulness una herramienta para vivir conscientes Veronica Valderrama
18	Holanda	Empleados comprometidos en las organizaciones progresista Arnold Bakker
22	Brasil	Diversidad e Inclusión Leyla Nascimento Leyla Nascimento
24	España	El robo de Prometeo Norbert Monfort
28	España	Dos liderazgos espartanos Norbert Monfort
30		Noticias FIDAGH
37		Reflexión Eladio Uribe

Editorial



Iván Arenas

Past President
FIDAGH
Federación Interamericana
de Asociaciones de
Gestión Humana

Con la satisfacción del deber cumplido, realizo la entrega de mi mandato en el Directorio Ejecutivo de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana FIDAGH, correspondiente al periodo 2017 – 2019. Y que mejor forma de cerrar este ciclo, que en el marco de un excelente congreso, como lo fue el XXVI Congreso Interamericano de Gestión Humana CIGEH 2019, realizado el pasado 7 y 8 de noviembre en Lima, Perú. PERSONAS ÁGILES EN ORGANIZACIONES ÁGILES. La receta sostenible, organizado por la Asociación Peruana de Recursos Humanos APERHU, en asocio con la Pacifico Business School.

Un congreso que contó con la asistencia de delegados de 15 países de Latinoamérica, con más de 500 asistentes, unos ejes temáticos muy bien hilados, donde se trataron temas como el Mindfulness, Resiliencia, Inteligencia Emocional, Engagement, Aprendizaje Organizacional, Liderazgo, Diversidad e Inclusión, Innovación, se presentaron casos de éxito, donde se explicaba cómo se lleva a la práctica todos los temas mencionados anteriormente.

Sin lugar a dudas, este será un congreso que perdurará por mucho tiempo en la mente de los asistentes.

En cuanto a la gestión de este directorio saliente, el cual tuve el honor de liderar, podemos destacar que se afianzó la interacción con las Asociaciones Nacionales Miembros, a través del apoyo y divulgación de todos sus eventos, mediante la revista TalentumLatam y de nuestro boletín digital Conexión Fidagh, igualmente afianzamos la presencia internacional de Fidagh, asistiendo a la 44a Reunión Comisión Técnica OIT/ CINTERFOR en Montevideo, Uruguay.

De igual forma se tuvo una excelente delegación latinoamericana en el Congreso Mundial realizado en Chicago, gracias al convenio firmado entre SHRM y FIDAGH el cual contó con el apoyo de todas las ANMs. En el mes de noviembre de 2018 Fidagh cumplió 55 años de existencia, fecha ésta que no pasó desapercibida y fue así como celebramos por lo alto en Ciudad del Este, Paraguay, gracias al apoyo y organización de la Asociación Paraguaya de Recursos Humanos APARH, donde también realizamos nuestro Foro Latinoamericano.

Logramos firmar convenios de cooperación para la transferencia de conocimientos con la FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS FUNDIPE de España y MSMK de Madrid, España, con el Centro de Responsabilidad Social Centro RS, para realizar con las distintas asociaciones el Premio de Sostenibilidad a las Buenas Prácticas Laborales. Fidagh en asocio con Acrip y la Asociación Colombiana de Empresas Temporales, organizó en Colombia el Foro Latinoamericano de Gestión Humana, con una participación de 300 personas y una interesante muestra comercial. En el mes de octubre de 2018 Fidagh tuvo participación activa en la entrega del Premio Colombiano de Sostenibilidad a las Buenas Prácticas Laborales a través de la Presidencia, la Primer Vicepresidencia, la Presidencia del Cigeh 2019 y de la PastPresident hoy Presidenta de la WFPMA.

Pero lo más importante de esta gestión, son los procesos de cambio iniciados con la participación de todos los países miembros, cambios que no se verán de forma inmediata, pero que continuarán dándose con el apoyo del nuevo Directorio Ejecutivo, el cual será liderado por nuestra querida colega Aida Josefina Troncoso de Republica Dominicana, a quien le auguro grandes éxitos en su gestión durante el periodo 2019-2021.

Para todos los integrantes del Directorio Ejecutivo que me acompañó en estos dos años, mis agradecimientos por su apoyo a mi gestión, igualmente para todos los presidentes de las diferentes Asociaciones Nacionales Miembros de Fidagh, hombres y mujeres que hacen este voluntariado en los 15 países de Latinoamérica, también les doy muchas gracias por acompañarnos en esta misión, sin ustedes sería imposible cumplirla, a los integrantes del Consejo Consultivo y su Presidente, quienes siempre estuvieron ahí con sus buenos consejos y a ustedes queridos lectores también nuestro agradecimiento por seguirnos y leernos.


A todos ustedes hermanos y hermanas latinoamericanos, les envío un fuerte abrazo fraterno y mis deseos para que las fiestas navideñas que se aproximan sean de mucha armonía y paz en sus hogares y en sus organizaciones.

DIRECTORIO EJECUTIVO

FIDAGH

2019 2021



 Presidente:
Aida Josefina Troncoso




 Past President:
Iván Arenas




 Primer Vicepresidente:
Lisellotte Ortega



 Secretario Tesorero:
Yleana Corredor



 Presidente Consejo
Consultivo:
Fernando Ariceta




 Secretaria Ejecutiva
Permanente:
Amarilis Garcia



 VP Región
Centro Caribe:
Erika Bauer




 VP Región Sur:
Gladys Pavia



 VP Región
Andina:
Nestor Astete

Directores invitados:



 Director de
Relaciones
Laborales:
Randall Gonzales



 Director de
Investigaciones:
Paúl Rosillon



 Director de
Proyectos:
Judith González



 Coordinadora
del CIGEH 2021
Lourdes Gómez

“Back to Basics”



Autor: Néstor Astete

Presidente CIGEH 2019

nastete@gestionhumanaplus.com

Ya son temas recurrentes en los seminarios y congresos desarrollar la transformación cultural y digital, lo constante del cambio, la era del conocimiento y de la colaboración como estrategia de gestión empresarial, el aprendizaje constante de las organizaciones a través de sus errores y aciertos, etc., etc. También se mencionan muchas veces las herramientas ágiles para la gestión de nuestras organizaciones, metodologías ágiles, certificaciones en scrum, kanban, etc. Se habla y desarrollan múltiples conferencias acerca del futuro del trabajo, la robotización, el IOT, el desempleo y las nuevas competencias requeridas a las personas para el futuro. Los gobiernos latinoamericanos mencionan al gran enemigo llamado la informalidad.

En este escenario, es donde volver al principio, a lo básico, de la gestión de las organizaciones es primordial y no perder de vista la importancia humana en la empresa y en la sociedad.



Back to basics es volver a pensar en las personas, su importancia en las organizaciones y sus resultados, en los emprendimientos, startups, su rol en los procesos de cambio—que son permanentes—, la importancia del colaborador-individuo y los colaboradores-equipos y sobretodo la necesidad imperiosa de respetar a cada uno en su esencia de persona miembro vivo de nuestras sociedades.

No es que las inversiones en capital, en tecnología, en desarrollos de nuevos productos y servicios, en obtener

información mejor analizada del mercado y nuestros competidores, en join ventures, en adquisiciones y fusiones no sean de vital importancia; pero correrán gran riesgo de fracaso si no incluimos en la ecuación y como primordial elemento a evaluar nuestras propias capacidades como personas en una organización.

Pensar cual debiera ser la mejor mezcla de conocimientos, experiencias y habilidades—los talentos—de las personas con quienes nos relacionamos, es la primera pregunta que debemos respondernos con el máximo grado de certeza y tenemos que incluir a los que están en nuestras nóminas, los contratados por terceros, los part time, los directores, y accionistas, proveedores, autoridades, comunidades y otros influenciadores. Creer que las personas son unas en los negocios o la empresa y otras fuera de estas, es un grave error. Todos convivimos y nos relacionamos permanentemente de manera integral, sin importar horarios, lugares o con quien estamos. Permanentemente interactuamos con personas, procesos, máquinas y responsabilidades.

Sería tarea fácil (sabemos que no lo es) identificar los talentos de cada individuo y de cada equipo, lo siguiente es de que manera esos talentos y nuestra cultura organizacional se conjugan de manera perfecta y sincronizada para potenciar esos talentos en una cultura afín a ellos y viceversa. Esto es lo difícil.

En esta vorágine de acontecimientos que están ocurriendo y continuaran apareciendo ante nosotros, está el CIGEH2019-“Personas Agiles en Organizaciones Agiles-La Receta Sostenible”.

En dos jornadas, intensas, diseñadas para ustedes, los líderes de sus organizaciones y la sociedad, puedan profundizar conocimientos y compartir experiencias.

En la primera jornada del CIGEH2019, académicos y gestores de nivel mundial, desarrollaron y compartieron temas trascendentales para las personas agiles, como son:

- Inteligencia Emocional
- Mindfulness
- Engagement y
- Resiliencia



Y en la segunda jornada, compartieron temas fundamentales para las organizaciones agiles, como son:

- Diversidad e Inclusión
- Aprendizaje Organizacional
- Innovación y
- Liderazgo VUCA

Estos ocho “ingredientes” se combinarán en cada entorno empresarial respectivo de manera distinta y única, en función de la cultura, madurez, momentum, proyección y objetivos estratégicos de cada uno. Es decir, los líderes al final del CIGEH2019, prepararán su propia mezcla, combinando cada uno de los “ingredientes” en su justa medida y proporción, haciendo de esta combinación su propia “receta” que le asegure a su empresa sostenibilidad para el futuro. Por eso nos hemos nombrado:

“Personas Agiles en Organizaciones Agiles, la Receta Sostenible”

No podría terminar el Editorial de nuestra querida revista Talentum, sin agradecer el aporte y apoyo del Comité Consultivo del CIGEH2019, que me toco presidir estos 12 meses de intenso trabajo conjunto con excelentes profesionales y mejores amigos; conformado por parte de la Pacifico Business School por Xavier Gimbert, Giuliana Leguía, Rachel Gabel, Iranzu Goicoechea y Carlos Cabala ; por parte de APERHU por José Carlos Ascarza, Karina Kamisato, Mónica Obando, Verónica Valderrama y por parte de la FIDAGH, estuvo Iván Arenas.

Felicitemos y demos la bienvenida al CIGEH2021 en República Dominicana, allá nos vemos.

Abrazo fraterno amigos.



La Inteligencia Emocional



Autor: David R. Caruso, Ph.D

Grupo de Trabajo de Inteligencia Emocional
 Centro Yale para la Inteligencia Emocional
 Autor de "La Guía del Líder para Resolver los Desafíos con Inteligencia Emocional"; "El Administrador Emocionalmente Inteligente"; La Prueba de la Inteligencia Emocional, Mayer, Salovey, Caruso.
 david.caruso@yale.edu

La Inteligencia Emocional (IE) está en todas partes. Esto es, al mismo tiempo, tanto positivo como problemático. IE significa diferentes cosas, especialmente cuando es llamado "EQ", y se define como lo opuesto a IQ. En nuestro enfoque, IE es una inteligencia y consiste en un conjunto de habilidades difíciles. Esta IE, la que a veces llamamos la habilidad de modelar IE, que viene del concepto científico original de IE desarrollado en 1990 por dos psicólogos, John (Jack) Mayer y Peter Salovey. Jack y Peter son mis colegas y amigos, y los tres hemos publicado en conjunto un número de artículos así como una medida de los objetivos de IE llamado la Prueba de Inteligencia Mayer, Salovey, Caruso (MSCEIT).



Esta teoría fue revisada en 1997 y consiste en cuatro habilidades relacionadas o habilidades problemáticas. Estas son:

- Mapa de las Emociones: percepción correcta de tus emociones y la de los demás.
- Encuentro de las Emociones: ser capaces de generar emociones para ayudarles a resolver los problemas y conectar empáticamente con las personas.
- Significado de las Emociones: conocer las causas y los cambios en los estados emocionales y tener un vocabulario emocionalmente sólido.
- Transmitir las Emociones: ser capaz de manejar y transmitir las emociones en uno mismo y en los demás para alcanzar las metas.

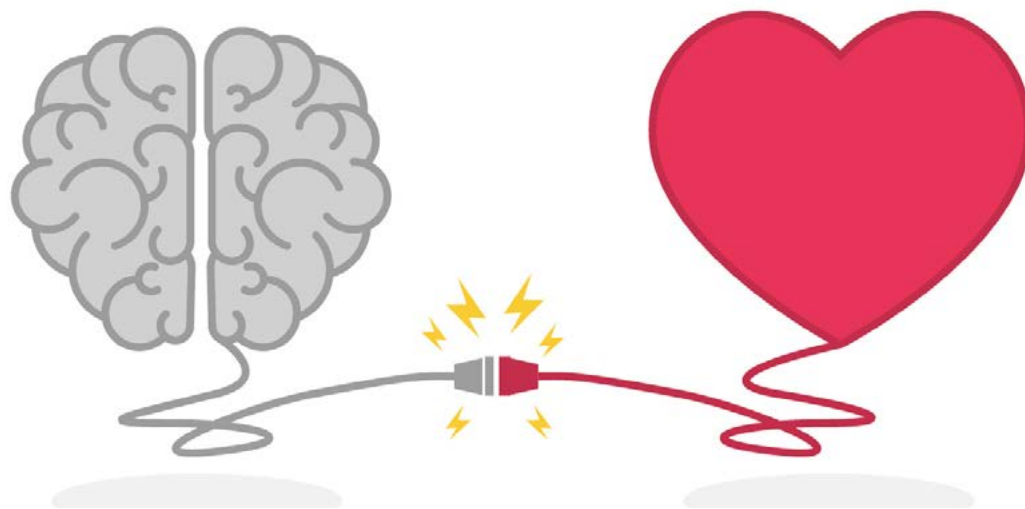
Estas cuatro habilidades pueden trabajar juntas para ayudar a las personas a enfocar los problemas significativos y a generar las soluciones a esos problemas. En este enfoque a IE, las emociones pueden ayudarnos y asistirnos siempre y cuando estemos "listos" para ello. Veamos algunas bases importantes para el modelo de IE.

Los Sentimientos No son la Realidad pero las Emociones son Datos.

“Confía en tu estómago” puede ser un mal consejo. El problema aquí es que los sentimientos no son la realidad. Nuestros sentimientos pueden venir de estados de ánimo extraños, el resultado de tomar mucho (o poco) café, por ejemplo. De modo que, los sentimientos “malos” específicos con su causa específica no se deben tomar en cuenta, se deben notar y manejar pero no sientan bases para decisiones o acciones. En lugar de esto, este a tono con sus sentimientos pero no actúe por ellos hasta que haga un análisis consciente y la raíz de su causa. En esencia, analice la fuente de sus sentimientos para determinar la señal y el clamor antes de actuar por los sentimientos.

Las Emociones son Astutas – y Nos Pueden Ayudar a Pensar.

Las emociones nos envían señales acerca de nosotros mismos y el mundo alrededor de nosotros. Por eso es importante percibirlo adecuadamente. Más que eso, hay diferentes emociones que tienen influencia en nuestro modo de pensar y en la solución de problemas. Por ejemplo, las personas de estado de ánimo triste en vez de estado de ánimo alegre pueden encontrar errores en un documento. Entonces, si eres un contable que está pasando balance a los libros, o un escritor corrigiendo una historia en realidad puede ser útil tener un bajo perfil. Pero si tu próxima reunión es para alentar el personal de ventas, esa emoción no es de ayuda – necesitaras tener más energía y un nivel más alto de simpatía para que sea efectivo.



Contentamiento

- Ganar acuerdo
- Autorreflexión

Tristeza

- “Que puede ir mal?”
- Demuestra empatía

Felicidad – Gozo

- Compromiso
- Lluvia de ideas genera entusiasmo

Ansiedad – Enojo

- Análisis crítico
- Motivar a preparar

IE es una Inteligencia Relacionada con el IQ.

Somos muy serios cuando usamos el término “inteligencia emocional”. Esto es, es una inteligencia verdadera y está relacionada con otras formas de inteligencia tal como inteligencia analítica o IQ. Cuando examinamos la IE de las personas para obtener un objetivo medible, podemos utilizar un test para las emociones tal como el MSCEIT. Se necesita mucha habilidad para entrevistar a los clientes en este test y muchos sobrevaloran su IE y muchos practicantes adolecen de experiencia para evaluar basada en habilidad. Sin embargo, es importante medir las habilidades reales antes de evaluar que piensan las personas de sus habilidades de IE.

IE es Practica – El Proyecto IE.

La cuarta habilidad puede trabajar conjuntamente para ayudar a resolver problemas críticos personales y de trabajo utilizando el Proyecto de Inteligencia Emocional.

1. Primero, pregunte cómo se siente? Y la otra persona?
2. Emparejan nuestra tarea estas emociones? Emparejaste las emociones de las otras personas para conectar y demostrar empatía?
3. Cual es el significado y causa de estas emociones? Cuál es la causa subyacente de este problema?
4. Cómo manejaste tus emociones y las de la otra persona? Que pudo haber sido más efectivo?

La Inteligencia Emocional Importa.

Las personas con inteligencia emocional alta, definieron y establecieron como una inteligencia que hace mejores líderes, crean un ambiente de trabajo más positivo y es más probable que logren terminar las tareas y lo hagan dando apoyo y comunicándose con las personas. Si tienes una IE baja, la buena noticia es que te podemos enseñar las destrezas y las “soluciones”. Así como hay personas que su inteligencia espacial es bajita y se pierden con frecuencia, le podemos comprar un GPS. Para IE, nuestro entrenamiento puede proveerle un GPS de emociones.

MAPA



EMPAREJAR



SIGNIFICADO



ACCIÓN

Mindfulness

una herramienta para vivir conscientes



Autor: Verónica Valderrama

VP de Recursos Humanos
Vicepresidente de Recursos Humanos
- Región de las Américas - GOLD
FIELDS
veronicavalderramag@gmail.com

Hoy en día, las personas vivimos tan ajetreadas que olvidamos cuestionarnos lo que sucede en nuestras vidas, comenzando por cómo nos sentimos con nosotros mismos, cómo son nuestras relaciones con otros, y si nuestro día a día contribuye a nuestro propósito.

Así mismo la tecnología ha impactado nuestras vidas exigiéndonos estar conectados y responder inmediatamente a las exigencias de terceros, dejando en último orden nuestras necesidades personales como la capacidad de introspección y actuar en un estado de piloto automático permanente.

En el ámbito laboral minero buscamos constantemente nuevas formas de trabajo que impacten de manera positiva en la seguridad, productividad, bienestar y en nuestro relacionamiento con las comunidades. Es por ello que la necesidad de vivir el aquí y ahora es tan importante para nuestra toma de decisiones.

Una práctica oriental que promueve vivir el aquí y ahora y que busca focalizar nuestra mente es el Mindfulness/Atención Plena, la cual nos permite reconocer nuestros pensamientos, sentimientos y nuestro alrededor, aceptando la realidad sin juicio de valor.



En Gold Fields, optamos por trabajar esta herramienta para brindar mayor bienestar a nuestro personal. Creamos el programa Mindfulness/Atención Plena, basado en tres dimensiones, Mente, cuerpo y emoción. Buscamos que nuestro personal aumente sus niveles de felicidad, mejore su salud, regule sus emociones y mejore sus relaciones interpersonales, un bienestar de 360°.

Iniciamos esta transformación creando un cuaderno de trabajo con especialistas en mindfulness denominado Entrena tu Mente, para luego brindar talleres con conocimiento teórico-práctico. En los talleres nuestro personal recibe técnicas para incrementar su conocimiento personal, aceptar sus fortalezas y oportunidades de mejora, así como identificar su propósito y comprometerse al logro del mismo.

Reforzamos lo aprendido realizando ejercicios de mindfulness por 21 días consecutivos, estos ejercicios se enfocan en experimentar mayor atención plena, emociones y relaciones positivas, bienestar físico, gratitud, compromiso y logros.

Continuamos el programa brindando espacios donde puedan experimentar momentos de reflexión y bienestar a través de técnicas de respiración, meditación y yoga. Mediante estas

técnicas ejercitamos la atención, la cual se puede entrenar y fortalecer.

Nuestro primer ejercicio de atención plena se basa en enfocarnos en nuestra respiración, para ello aprendimos técnicas que producen una sensación de calma y nos ayuda con la ansiedad, el estrés y liberar la mente.

Otro ejercicio que proporciona muchos beneficios es la meditación. En nuestra cultura la meditación es poco practicada a pesar de ser un método validado. Sin embargo, mediante estas clases observamos la gran apertura y acogida de personal masculino y femenino en aprender más e incorporarla en su vida. Cada clase es una nueva experiencia y enfocamos la meditación en diferentes temas como la gratitud, la empatía, el perdón entre otros.

El yoga, te permite un estado de relajación y descanso que nos trae una conexión más profunda a un nivel mental y emocional. Te ayuda a mantener la salud física y mental, generando emociones positivas.

El programa nos ha permitido incrementar los niveles de satisfacción del personal y reducir el estrés, mejorando los niveles de compañerismo y colaboración interna.

El mindfulness nos deja una reflexión para nuestro día a día, tu cuerpo está presente ¿lo está tu mente?.

Empleados comprometidos en las organizaciones progresistas



Autor: Prof. Dr. Arnold Bakker

Erasmus University Rotterdam, Países Bajos
bakker@essb.eur.nl

Introducción

Durante los pasados 20 años, los científicos en el área de administración y psicología organizacional han identificado una importante experiencia psicológica: compromiso con el trabajo. Cuando los empleados están comprometidos, se sienten llenos de energía y desean invertir tiempo en su trabajo. Se sienten entusiasmados por sus actividades diarias y frecuentemente están enfocados y satisfechos con su trabajo. Los estudios alrededor del mundo, incluyendo América del Sur han demostrado que el compromiso con el trabajo lleva a un mejor desempeño, más creatividad y aumento en la productividad (Bakker & Albrecht, 2018). Además, cuando el empleado está comprometido está más inclinado a colaborar con sus colegas y más motivados a asistir a los clientes de la mejor manera posible. Como el compromiso con el trabajo es tan importante para las organizaciones, los expertos han hecho miles de estudios para identificar los que motiva a este compromiso. En este artículo, me refiero brevemente a los resultados de esos estudios.

La Teoría de Exigencias-Recursos en el Trabajo

Para explicar el compromiso del empleado, hemos desarrollado una teoría de diseño de trabajo que posiblemente sea la más usada en el día de hoy: La Teoría de Exigencias-Recursos en el Trabajo (JD-R por sus siglas en inglés) (Bakker & Demerouti, 2017). En consecuencia, los empleados de todas las organizaciones son confrontados con ciertas demandas de trabajo (aspectos del trabajo que consumen energía) y recursos del trabajo (aspectos del trabajo que tienen un potencial de motivación). Como ejemplo de demandas en el trabajo están la presión y la complejidad de las tareas (demandas desafiantes) y los conflictos e inseguridades en el trabajo (obstáculos en las demandas del trabajo). Como ejemplos de recursos en el trabajo están el apoyo social de los colegas, retroalimentación del desempeño y las oportunidades de desarrollo. Una presunción central en la teoría es la interacción entre las demandas y los recursos del trabajo: (a) los recursos se regulan (ej., debilidad) el impacto en los obstáculos en las demandas de presión y (b) los recursos son particularmente importantes para predecir el compromiso en el trabajo cuando los retos en las demandas son altos. Esto significa que si las personas necesitan trabajar duro y enfrentar problemas complejos, pueden experimentar compromiso en el trabajo cuando tienen acceso simultáneo a apoyo social de los colegas, retroalimentación y oportunidades de desarrollo. Así que, los recursos en el trabajo ayudan a manejar los retos y también previenen la tensión en el trabajo cuando las personas son confrontadas con conflictos, burocracia y la incertidumbre (ej., las fusiones).



Las organizaciones deben fomentar el compromiso del empleado mediante el diseño del trabajo: los empleados deben tener recursos suficientes para poder manejar las demandas del trabajo. Esto puede ser alcanzado usando prácticas estratégicas de recursos humanos (diseño del trabajo, selección de personal, capacitación, desarrollo) y fomentando el liderazgo – donde los líderes tienen buen contacto con sus empleados y los asisten a alcanzar sus metas. Las organizaciones que usan el enfoque arriba-abajo invierten en sus empleados y son generalmente más productivos (Bakker, 2017).

Además, en el enfoque arriba-abajo, los empleados pueden usar la estrategia abajo-arriba para comprometerse con el trabajo (ej., sentirse con energía, dedicados y absorbidos por el trabajo). Una estrategia importante es la adecuación del trabajo, donde los empleados toman iniciativas personales para optimizar el ambiente de trabajo y para que se ajuste mejor a sus necesidades y habilidades individuales. Así que la teoría propone que los empleados puedan buscar proactivamente nuevos retos en sus trabajos (ej., comenzar un nuevo

proyecto, trabajar en nuevas tareas), o puedan buscar proactivamente nuevos recursos (ej., solicitar apoyo social, buscar retroalimentación, continuar un programa de entrenamiento). Optimizando su diseño de trabajo, el empleado crea una mejor personalización del trabajo, lo que facilita el compromiso y el desempeño laboral. En un reciente metanálisis de 14 estudios se ha demostrado que las organizaciones pueden utilizar la intervención de adecuación del trabajo (Oprea, Barzin, Virga, Ilescu & Rusu, 2019). En estas intervenciones los empleados aprenden acerca de las demandas y los recursos del trabajo y luego reciben entrenamiento en como optimizar su diseño de trabajo a través de la elaboración del trabajo. Usando ejercicios y trabajo en equipo, los empleados identifican las demandas específicas y los recursos que desean cambiar, y luego establecer metas para transferir lo que han aprendido durante el entrenamiento hacia la práctica del trabajo. El metanálisis muestra que las intervenciones de elaboración del trabajo pueden ser altamente efectivas y resultar en mejores condiciones de trabajo, un mayor compromiso con el trabajo y en un desempeño de alta calidad.



Conclusión

Durante las dos últimas décadas, los expertos han identificado los vaticinios más importantes del compromiso en el trabajo: demandas del trabajo combinadas con los recursos del trabajo. Además, sabemos que el diseño del trabajo se puede enriquecer a través del acercamiento arriba-abajo por parte de la administración, así como el acercamiento abajo-arriba por parte de la empleomanía. Esto último incluye la elaboración del trabajo: un comportamiento proactivo por parte del empleado a través del cual el empleado optimiza sus propias demandas y recursos del trabajo. Al parecer la combinación de acercamiento arriba-abajo y abajo-arriba es la mejor receta para incentivar al empleado hacia el compromiso con el trabajo. Esto es crucial en el mercado actual que es volátil y competitivo, porque cuando el empleado está comprometido con su trabajo, la organización progresa.

Referencias:

- Bakker, A.B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Development Dynamics*, 46, 67-75.
- Bakker, A.B., & Albrecht S. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23, 4-11.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 22, 273-285.
- Oprea, B.T., Barzin L., Virga D., Ilescu, D. & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.

Diversidad e Inclusión



Autor: Leyla Nascimento

Presidente de WFPMA – World Federation
of People Management Associations.
leyla.nascimento@abrhbrasil.org.br

Este artículo comienza con una descripción general de lo que estamos pasando en la sociedad actual, donde la empresa es una muestra o un ejemplo porque está compuesta de personas. Al igual que la sociedad, la empresa es diversa. Si desconectamos la empresa de la sociedad, estaremos interviniendo en la imagen de la marca del empleador y no cumplirá su misión y no logrará los resultados deseados.

Todos estamos dentro de una polarización: del poder, de la reorganización empresarial, de una sociedad impactada por el cambio constante y de un mundo corporativo cambiante.

La investigación global ha demostrado que la diversidad en las organizaciones aumenta la competitividad y el rendimiento de las empresas.

¿Cómo entender todo esto? Es un hecho que salimos de la apreciación

casi exclusiva de los valores y atributos masculinos tan fuertes en la post-Segunda Guerra Mundial, con la entrada de planificación estratégica, metas y resultados.

Las organizaciones actuales están introduciendo cada vez más los valores femeninos que hacen que el componente de la intuición y la sensibilidad en la toma de decisiones estén alineados con las demandas de un mundo conectado con la emoción y la lógica. Componentes esenciales de Revolution 4.0.

Con Revolution 4.0, el tema de la diversidad debe verse con otra mirada en ese momento. Los expertos advierten sobre una transformación completa de las profesiones que, algunos son inconcebibles de prever. También se incorporarán los nuevos diseños y modelos corporativos.

Estas reflexiones deben hacerse para que comprendamos todos estos impactos en el ser humano. La educación académica proporcionará espacio para el aprendizaje continuo. La condición de “estudiante permanente” es una realidad que se perpetuará para los profesionales. Estos serán nuevos horizontes donde, en mi opinión, tendremos que trabajar con mucha sensibilidad para incluir personas, directamente vinculadas a la capacidad de recalificación. Tendremos una gran cantidad de profesionales que necesitarán reiniciar nuevas calificaciones o incluso al adaptar sus habilidades y capacidades.

Es correcto entender que las áreas de gestión humana deben considerar la diversidad dentro de un espectro más amplio. No solo serán los aspectos de raza, género, etc. La diversidad se centrará en las diferentes habilidades y necesidades que surgirán de la Revolution 4.0.

Las transformaciones que estamos atravesando en el mundo de VUCA nos hacen tener una gestión humana para crear alternativas para la inclusión de profesionales y sus necesidades de inversión en la recalificación. Aliado a esto, el considerable número de profesionales fuera del mercado laboral, también es el resultado de la simplificación de procesos con Inteligencia Artificial.

Es cierto que los expertos señalan el error que se puede cometer sobre la afirmación de que la tecnología es la

causa del desempleo. Los países muy avanzados en robotización y valorización de la inteligencia artificial tienen las tasas de desempleo más bajas.

Además, debemos abordar otro aspecto que es el tema de los refugiados. Son inmigrantes que ingresan a los países en busca de oportunidades de vida y trabajo. Este proceso de migración es real y forma parte de la actual condición política y social global. Son profesionales que aportan diferentes culturas y aprendizajes que necesitarán atención especial de las áreas de gestión humana.

Para la práctica de la diversidad y la inclusión, las empresas deben adoptar en su cultura organizacional y procesar las mismas oportunidades que pueden traducir el respeto de la dignidad al ser humano.

Los profesionales deben comprender que la flexibilidad y la adaptabilidad serán parte de la actualización necesaria a un mundo corporativo cambiante.

Las empresas también deben comprender que volvemos a lo simple y lo humano. No será el ser humano el que servirá a la economía de mercado, sino la economía que debería servir al ser humano.

Ciertamente, al incorporar el tema de la diversidad y la inclusión, las organizaciones trazarán un camino necesario y sin retorno, con entornos corporativos más atentos a las necesidades humanas.



El robo de Prometeo



Autor: Norbert Monfort

CEO MONFORT AMBIENTMANAGEMENT
norbert.monfort@ambientmanagement.es

La transformación digital ha llegado para quedarse. Es un signo de nuestros tiempos. Pero no solamente eso. Lejos estamos de la aparición del ferrocarril y el barco de vapor —emblemas de la Revolución Industrial—, que venían a asegurar en el siglo XVIII (y lo hicieron) un futuro de crecimiento sostenido y estable para las masas, traducido en una influencia positiva de todos los aspectos de la vida cotidiana. El trabajo cambió para siempre, sí, pero dentro de un marco de estabilidad, seguridad y proyecciones a largo plazo.

La transformación digital es otra cosa: ya no hablamos en este siglo XXI de avances sostenibles, medibles y rigurosos. La gran bandera de esta creciente tecnología que se permea en toda la sociedad es la misma que ondea la generación millennial (y las que vienen) que la vio nacer y le ha dado impulso: incertidumbre, volatilidad, complejidad y ambigüedad. Términos que, en inglés, conforman el tipo de mundo en el cual hoy vivimos, según algunos expertos: el mundo VUCA.

Y es que no podemos parar la oleada vibrante y cambiante de la era digitalizada. No podemos parar el (muchas veces efímero) vuelo de los nuevos productos, apps, plataformas, realidades virtuales, mercados y servicios digitales y un etcétera tan largo que nos obligaría a elaborar un catálogo interminable... y en evolución. Es que, además, a diferencia de avances de otras épocas, estos no constituyen una función a la que asistimos como espectadores, mirando desde fuera: estamos inmersos en la sociedad digital; todos somos usuarios activos, sin importar nuestra mayor o menor simpatía con la tecnología.

¿Cómo afecta todo lo anterior al mundo de las organizaciones? ¿Cómo lo toman las diferentes generaciones que conviven en las empresas? ¿Cómo dominar algo que parece “indomable”? En definitiva, ¿la transformación digital ha llegado para ayudarnos o para sumar más dudas?

La mitología griega recoge una historia muy interesante en su largo canon de dioses y hombres. Pocos conocen la figura de Prometeo, quien obtuviera mucha honra debido a su espíritu rebelde y a su insubordinación al mayor de los dioses: Zeus. ¿Qué fue lo que hizo este titán para ganarse la ira del dios supremo y, al mismo tiempo, pasar a la historia como “el amigo de los mortales”?

Prometeo cometió el primer robo famoso la historia: el fuego. Con él, proveyó al hombre del elemento a partir del cual este pudo desarrollar diversas técnicas para su evolución. A partir del fuego, padre y maestro de todas las técnicas, se desarrollaron, de una forma integrada, todas las capacidades técnicas que caracterizan la cultura humana, haciéndola despegar así del estadio de las formas de vida propias de los animales.



Este robo significó un antes y un después en la historia de la humanidad. Pero la historia no acaba ahí, pues Prometeo no era un ladrón común y corriente. Su osadía fue todavía más lejos. Sigue contando el mito: “robó además la sabiduría junto con el fuego, ya que era imposible que sin ella aquel pudiera ser de utilidad a alguien”. Es decir, el don del fuego no es suficiente por sí mismo. Hace falta sabiduría. Criterios. Métodos. Si la transformación digital es el nuevo fuego que Prometeo ha robado en beneficio nuestro, ¿tenemos a nuestro alcance los criterios para saber aprovecharla? ¿Cómo funcionan nuestras empresas? ¿Es posible que caigamos en la confusión de entender la modernización o innovación con acumulación indiscriminada de productos tecnológicos?

Las nuevas generaciones (no los millennials, sino la generación Z o centennials, es decir, los nacidos entre 1995 y la década de 2010) son nativas digitales. Han nacido en el medio, han crecido adquiriendo múltiples plataformas de comunicación y de conexión (que no son lo mismo), para lo cual han desarrollado ciertas habilidades y competencias que los que pertenecemos a otras generaciones no manejamos. Su capacidad e inteligencias siguen otros parámetros y su intuición se ha vuelto un arma poderosa a la hora de aprender. La brecha entre jefe-colaborador parece, entonces, ser cada vez mayor.

El primer cambio de paradigma, para cohesionar equipos y para gestionar conflictos eficientemente, es asumir que la organización en la que trabajamos no está entre cuatro paredes, sino que está constituida por un ecosistema, por una red.



Entonces, el aprendizaje ubicuo nos lleva a poder convertir muchas situaciones de la vida diaria en oportunidades de aprendizaje. Y a esto nos ayuda la transformación digital.

El hecho de que las nuevas mayorías se inclinen por una hiperconectividad, en donde se amasa una gran cantidad y variedad de información, no significa que tengan la capacidad de discriminarla y ponerla al servicio de un aprendizaje real. El rol del directivo, el rol del líder requiere de una visión que permita una guía con criterio en el océano de las redes. Difícilmente Google o Wikipedia pueden ayudarnos por sí solos, pues estas competencias del siglo XXI no se adquieren hincando los codos, ni repitiendo en voz alta, ni saliendo a la pizarra, ni leyendo en internet.

¿Buscamos criterios y métodos para comprender la diversidad generacional en la empresa y así hacer de la tecnología una aliada? ¿O bien en este caso Prometeo sólo nos ha dado una parte del botín y nos hemos convertido en pirómanos digitales?

Simon Sinek, escritor, motivador y orador inglés nos recuerda en una de sus charlas TED: “Los millennials pronto serán la mitad del mercado laboral, y las compañías son las que tienen que encargarse de que logren alcanzar su máximo potencial”.

Después de todo, es necesario que tengamos muy claro que podemos caer en el riesgo de que el árbol de la tecnología no nos deje ver el bosque de la innovación.

Elige tu liderazgo

¿Recuerdan la maravillosa película 300 que nos rememora la batalla de las Termópilas?

Nadie dudaría que fue Leónidas quien impulsó —desde su personalidad natural como líder— el ambicioso proyecto de frenar el numeroso avance persa con apenas un puñado de guerreros espartanos. Pero poco se ha puesto énfasis en la otra cara de este rey espartano, que para organizar su campaña tuvo que librar batalla en dos frentes: en el paso de las Termópilas ... y en el Consejo Espartano, donde no todos estaban de acuerdo con ir a la guerra. El apoyo del Consejo era fundamental para destinar recursos al ejército y asegurar un triunfo definitivo ante el enemigo.

Mientras Leónidas marchó a Termópilas a enfrentar al enemigo (lo que refleja su liderazgo orientado a objetivos), su esposa Gorgo permaneció en Esparta como portavoz de su esposo y rey. Pero no estuvo ociosa: desde que el ejército partió a la guerra, no cesó nunca en la tarea de velar por todos los asuntos de Estado, hablando en nombre del pueblo y buscando el apoyo necesario para derrotar a los persas. Esto era algo muy raro en aquellas épocas, cuando las mujeres no ocupaban papeles importantes ni les permitían hacer las mismas tareas que a los hombres. Sin embargo, la situación era distinta en Esparta, y Gorgo tuvo un rol fundamental

cuidando todas las cuestiones que estaban “alrededor” de los objetivos.

¿Qué clase de liderazgo domina más en el mundo de hoy en las organizaciones? ¿El de Leónidas, orientado a objetivos, o el de Gorgo, orientado a una visión 360? Esto es lo que se conoce, tradicionalmente, como liderazgo masculino y femenino, respectivamente. Pero con una aclaración importante: no significa que, en ambos casos, estemos hablando de liderazgo de varón o de mujer... Cualquiera persona, independientemente de su sexo, puede ejercer las dos clases de liderazgo. Y podríamos decir, sin temor a equivocarnos, que estamos en el umbral donde el liderazgo femenino cobrará un protagonismo sin precedentes en la historia de las organizaciones, fruto de las generaciones talentosas y diversas que hoy pueblan las empresas.

¿Qué conviene más para prosperar en un mundo VUCA como el de hoy? Según el liderazgo femenino, el desafío pasa por la empatía para leer a las personas y adelantarse a los cambios; por fomentar relaciones personales y aumentar la mira para que no sea verticalista, sino horizontalista; por estimular el pensamiento crítico y crear entornos que valoren la experimentación, la diversidad y la capacidad de aprendizaje. El liderazgo masculino, sólo enfocado en los objetivos, es importante, pero no suficiente.



Autor: Norbert Monfort

CEO MONFORT AMBIENTMANAGEMENT
norbert.monfort@ambientmanagement.es

El liderazgo femenino es uno de 360 grados: representa un estilo integrador, que suma visiones y opiniones de muchas fuentes diferentes y no se queda en un reduccionismo, por más importante que sea. La búsqueda de un consenso, de un diálogo, de un sano feedback basado en la colaboración puede poner en marcha, en cada organización, un estímulo extraordinario para enfrentarnos a los cambios y asumir los riesgos de todos los desafíos que el siglo XXI nos tiene preparados.

En los manuales y en las escuelas de negocios hemos planteado siempre que el directivo ideal debe mirarse en el director de orquesta. ¡Y qué bien suena una orquesta!. Pero este siglo también en esto, bajo mi punto de vista, requiere DESaprender.

Un director de orquesta no toca nunca un instrumento en el concierto, su instrumento es la batuta (por más que conoce y toca perfectamente mínimo cinco instrumentos). Es perfecto si seguimos aquel modelo de que el directivo está para hacer que otros hagan. Pero, ¿de verdad que los directivos de hoy en día no deben tocar también un instrumento?. ¿Vamos tan sobrados de recursos como para ello?. Tal vez si hablamos de CEO's esos se cumpla. Tal vez en alguna multinacional incluso se cumpla en el equipo directivo..., ¿pero que sucede con los directivos de nivel medio o con los directivos en PYMES?

Además un director de orquesta prepara durante muchos meses el concierto. Lo prepara repasando una y otra vez la partitura con sus músicos y... voilà el día del concierto la partitura no cambió, es la misma que durante los ensayos. Todo debe sonar como en los ensayos, a la perfección, para eso se ensayo cada nota, cada acorde, cada entrada. Nadie puede salirse de la partitura y nadie puede improvisar. ¿Una maravillosa dictadura?

Queridos directivos, ¿de verdad que nuestra partitura no cambia de un día a otro?. ¿de verdad que lo que planificamos (cuando lo hacemos...) la planificación no cambia?

Es por ambos aspectos que un directivo no debe actualmente ser un director de orquesta sino que debe ser miembro de una banda de jazz. En ella todos tocan, en ella todos improvisan, en ella todos innovan en función de lo que el momento requiere. Esto es lo necesario en es mundo cambiante de este siglo, empoderamiento de todo el equipo.

Sin embargo, en el jazz hay 16 compases que no podemos saltar puesto que de lo contrario no sería improvisación sino anarquía. Aquí está la clave de un auténtico liderazgo que genere un equipo de alto rendimiento

¿Cuáles son esos límites, esos compases en la organización? Debemos ser capaces de co-crearlos conjuntamente con nuestros equipos. Co-crear esos límites y además co-crear que sucede si nos saltamos esos límites.

NOTICIAS FIDAGH

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

La Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana – FIDAGH realizó su Asamblea General Ordinaria el pasado 6 de noviembre, en Lima, Perú, en la cual los delegados de las Asociaciones Nacionales Miembros (ANM), representantes de los 15 países, desde Centro Caribe hasta Sur América, dentro de su agenda se trataron temas tales como para la alianzas con MSMK University de Madrid, España, y con Fundipe, como también, la firma de acuerdo para impulsar el Premio de Sostenibilidad a las Buenas Prácticas Laborales, en toda la región, versión Latinoamérica.

Igualmente, se presentaron los últimos informes de este período, se trabajó en la redefinición institucional y organizacional de la Federación y se agradeció a cada uno de los miembros del Directorio Ejecutivo por su entereza, compromiso y labor permanente en cada una de las actividades designadas y se manifestó especial agradecimiento al señor Iván Arenas, Presidente saliente, por su excelente gestión a cargo de la FIDAGH durante los dos años de su periodo.

La nueva presidente de la Federación para el periodo 2019-2021, Aida Josefina Troncoso, tomó posesión en el marco del CIGEH 2019 realizado también en el Lima, Perú. Acto seguido, se confirmó el acta de toma de posesión del nuevo Directorio Ejecutivo de FIDAGH 2019-2021 como sigue:

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





CIGEH 2019: La Receta Sostenible

Lima recibió este 7 y 8 de noviembre 2019 a más de 600 líderes ejecutivos de más de 15 países de Latinoamérica, México y España, en lo que fue el evento interamericano más importante de recursos humanos, que realiza FIDAGH cada dos años. Conferencistas y panelistas de Europa, USA, Latinoamérica, y América abordaron una serie de ingredientes que le brindaron al participante la receta que le permita lograr la sostenibilidad de su negocio.

En esta ocasión, la Asociación Peruana de Recursos Humanos – APERHU y la Escuela de Negocios de la Universidad del Pacífico fueron los organizadores escogidos para ofrecer un CIGEH2019 de clase mundial, donde eligieron cuidadosamente cada tema y cada conferencista, diseñando un programa que siguió una secuencia.



La edición número 26 del Congreso Interamericano de Gestión Humana – CIGEH 2019 “Personas Ágiles en Organizaciones Ágiles, la Receta Sostenible” tuvo la particularidad de haberse diseñado bajo una secuencia conceptual, de modo que las conferencias y paneles estuvieron engranadas unas con otras para finalmente, conducirnos a la ansiada receta sostenible.

Empezamos nuestra RUTA ubicándonos conscientemente en nuestro entorno. Hoy, en todo el mundo, las organizaciones se manejan en contextos totalmente cambiantes, los cuales se caracterizan por ser volátiles, inciertos, complejos y adaptables.



A este contexto se le denomina entorno VUCA, en el cual las organizaciones se mueven. Por lo tanto, manejarse en este entorno requiere un gran desafío por parte del colaborador y de sus líderes. Y si hablamos de colaboradores y líderes, evidentemente estamos hablando de Personas Ágiles. Las Personas Ágiles tienen una mentalidad flexible, están motivados por una pasión intrínseca por su trabajo, y está constantemente adaptándose al mundo conforme este cambia. Pueden crear valor rápidamente, colaborativamente y de manera efectiva. Las Personas Ágiles pueden ser el diferenciador más grande de la organización.

Continuando con la ruta del participante, Personas Ágiles fue el eje temático que se abordó el primer día del CIGEH 2019 y dentro de este se presentaron conceptos “ingredientes” sumamente relevantes en la actualidad, tales como Inteligencia Emocional, Mindfulness, Engagement, y Resiliencia.



Teniendo estos ingredientes, pasamos al segundo día del CIGEH 2019 y desarrollamos el segundo eje temático: Organizaciones Ágiles, las cuales se caracterizan por tener la capacidad de reconocer, crear y capitalizar oportunidades, y sobre todo, por adaptarse rápidamente a nuevos desafíos y oportunidades.

Las Organizaciones Ágiles tienen mayores oportunidades de éxito, al tener un desempeño a largo plazo, alcanzar mejor centralidad del cliente, llegar más rápido al mercado, tener un crecimiento de ingresos más alto, menores costos y una fuerza de trabajo más comprometida y motivada.

Es por esto que para este segundo día de congreso, el participante recibió del CIGEH el segundo grupo de ingredientes: Diversidad e Inclusión, Aprendizaje Organizacional, Innovación, y Liderazgo VUCA.

Cada participante fue invitado a transitar

por esta RUTA, apropiándose de cada ingrediente, buscando la manera más eficiente de usarlos en su empresa y el momento más apropiado.

Cuando y cuanto lo decide cada participante, lo importante es que NO HAY RECETA ÚNICA, cada uno diseñó su propia receta que promueva la sostenibilidad del negocio.

La RUTA fue “memorable”, rica en experiencias y conocimientos, amena, retadora y novedosa, dimos y recibimos de nuestros colegas y amigos y se fortalecieron las relaciones profesionales y personales entre todos. Cada participante se llevó su mochila llena de ideas innovadoras, proyectos de cambios, nuevas maneras de enfocar nuestros negocios.

La gastronomía peruana no podía estar ausente, por eso cada participante preparó su “receta sostenible” y pudo experimentar nuestros sabores y aromas.



Reflexión...

Por Eladio Uribe

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



Concéntrate en lo principal y no olvides que la limpieza es parte esencial de todo lo que haces y cómo lo haces. El mundo de hoy, en pleno desarrollo de la IV Revolución Industrial, nos exige ser muy ágiles, aprender a enfrentarnos a cambios disruptivos, alcanzar los mejores resultados y estar felices para los nuevos y más trascendentes retos que nos provocan. No olvides que debes hacerte muy competitivo y tener absoluto dominio de tus actitudes, ya que, poder controlar tus emociones decidirá, en gran medida, tus logros y el de tu organización.

Comienza entonces, poniendo el ejemplo trabajando tu transformación con los pequeños detalles como tener el hábito de asear tu cuerpo, mente y corazón, sacando de ellos toda cizaña, malquerencias, egoísmos, prejuicios y rencores, sin obviar hacer lo mismo en tu casa, oficina, vehículo, así como promover igual comportamiento entre los compañeros y áreas de trabajo. Ningún sucio o descuido se puede dejar para después, la pulcritud es como una receta de eficaces soluciones, esperanzas y aperturas al éxito. Por lo tanto, posponerla es perder tiempo y aumentar los costos para alcanzar las metas. En lugar de ágil y pronta, la organización se atomizará y añejará. Nadie debería invertir más para sacar menos. Ese es un negocio para perdedores y tú debes evitar estar en esa lista. Antes de irte del trabajo, organiza tu sector, tus herramientas, tu escritorio, revisa tus planes del día siguiente; previo al irte a la cama, revisa tu cocina, los lugares por dónde caminarás al levantarte y organízalos. Te aseguro que al día siguiente todo fluirá tan ligero y fácil que te sorprenderás de lo bien descansado que llegarás al final. Si no somos capaces de conectar el mundo empresarial u organizacional al mundo personal, familiar y de ocio, estaremos permanentemente estresados, improductivos e infelices y así no fue que hablamos.

DIRECTORIO DE ASOCIACIONES

MIEMBROS FIDAGH

		Presidente: José Manuel Aggio www.adrha.org.ar/
		Presidente: Oriana Hoyos www.asobogh.com/
		Presidente: Paulo Sardhinas www.abrhbrasil.org.br/cms/
		Presidente: Juan Carlos Ramírez www.acripnacional.org/
		Presidente: Randall Gonzalez www.acgrh.net/
		Presidente: Lourdes Gómez www.adoarh.org/
		Presidente: Diego Román www.adghe.com/
		Presidente: Eloisa Diéguez de Fonseca www.agh.gt/
		Presidente: Karla Pinales www.aerhnic.org/
		Presidente: Carmen de Broce www.anrehpanama.org/
		Presidente: Miriam Cañete de Ginzo www.aparh.com/
		Presidente: Carlos Vivar www.aperhu.pe/
		Presidente: Daniel Paredes www.adpugh.org.uy/
		Presidente: Judith Gonzalez www.avgh.org.ve/
		Presidente: Jonel Charles