

Especial:
Gestión Humana
con Enfoque en Sostenibilidad

Toni— Nadal

Director Técnico
Deportivo -
*Head of Rafa
Nadal Academy*

Edición 115 • Junio 2022 • Año 39

RS
+nt





**XXII
CONGRESO
NACIONAL
DE GESTIÓN
HUMANA**



RE-IMAGINAR LAS ORGANIZACIONES & EL MUNDO DEL TRABAJO

**BARRANQUILLA
SEPT 7, 8 y 9
HOTEL DANN CARLTON**



CONVIÉRTETE EN PATROCINADOR DEL EVENTO DE **GESTIÓN HUMANA MÁS IMPORTANTE DEL 2022**

Empresas, organizaciones, profesionales, líderes, gerentes, directivos, académicos, estudiantes hacen parte de los más de 500 asistentes a los 3 días del evento.

SEPARA TU ESPACIO Y RECIBE GRANDES BENEFICIOS

WhatsApp: (+57) 313 548 1382 / **Mail:** mercadeo@acripnacional.org



www.acripnacional.org

Comité editorial Centro RS

Concejo asesor y comité
editorial Centro RS

Comité editorial ACRIP

Juan Carlos Álvarez
Xavier García
Willy V. Mayenberger
Bassam Sarkis
Sandra Solís
Alejandro Torres
Hugo F. Valderrama

Invitado especial: Toni Nadal,

Entrenador de tenis y Director
Deportivo de Rafa Nadal Academy

Junta Nacional de La Federación Colombiana de Gestión Humana - ACRIP

**Presidente ACRIP Nacional
y Acrip Región Central**
Gladys Vega

Presidente ACRIP Valle
Juan Carlos Ramiréz

Presidente ACRIP Atlántico
Beatriz Ortega

Presidente ACRIP Bolívar
Roberto Varela

Presidente ACRIP Santanderes
Yesid Olave

Directora ejecutiva ACRIP Nacional:
Mónica García Espinel

Presidente Centro RS
Erick Pichot

**Dirección de Comunicaciones
y Editorial Centro RS**
Paula Lagos

Diseño y diagramación:
Motivo Comunicación Digital

Corrector de estilo:
Bernardo Martínez

Periodista ACRIP:
Andrés Quiroga

**La Federación Colombiana
de Gestión Humana - ACRIP**
hace parte de:



RS + nt

Contenido

Edición 115 • Junio 2022 • Año 39

0

● ● Pág 4

Editorial

Por: Gladys Vega
Presidenta de la Federación Colombiana
de Gestión Humana - ACRIP

1

● ● Pág 5-6

Las oficinas dejaron de ser el principal lugar de trabajo

2

● ● Pág 8-9

El desafío del talento

¿Qué acciones emprender para
lograr resultados, con goce
y disfrute de la estrategia?

3

● ● Pág 10-11

Inspírate con tú IKIGAI

4

● ● Pág 12-14

Navegando en la nueva realidad del trabajo

5

● ● Pág 16-18

Entrevista: Invitado Especial

Toni Nadal

Entrenador de tenis y Director
Deportivo de Rafa Nadal Academy

6

● ● Pág 20-21

¡Transforma a tus líderes o pierde a tus talentos!

7

● ● Pág 22-24

Buenas Prácticas Laborales

Para esquemas
de trabajo remoto

8

● ● Pág 26-27

Buenas prácticas laborales y sostenibles

con enfoque
en salud mental

7

● ● Pág 30

Trabajos híbridos, la importancia de las personas en las organizaciones

La Revista Hombre & Trabajo es una publicación trimestral de la Federación Colombiana de Gestión Humana - ACRIP Nacional. Los contenidos aquí expresados no representan necesariamente la posición oficial de la Federación. Licencia del Ministerio del Interior No 003191. Todos los Derechos reservados. se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido de esta revista sin autorización escrita de los editores. Email: direccion@acripnacional.org / Le invitamos a compartir sus opiniones sugerencias y comentarios a: mercadeo@acripnacional.org

Whatsapp: (+57)313 548 1382 Email: direccion@acripnacional.org
Bogotá. DC. - Colombia / Web: www.acripnacional.org



Editorial



**Gladys
Vega**

**Presidenta de la Federación
Colombiana de Gestión
Humana - ACRIP**

Ya son más de tres años desde que la pandemia del Covid-19 nos empujó a cuestionarnos muchas cosas de las que creíamos resueltas, no solo en nuestras vidas sino, también, en todos los ámbitos laborales y sociales.

Desde entonces, en el entorno empresarial, hemos debatido sin cesar en temas relacionados con el trabajo remoto, la flexibilidad laboral, la resiliencia, la seguridad, la salud en el trabajo, la transformación digital y en muchos otros temas que, afortunadamente, hoy nos brindan un panorama mucho más extenso de las necesidades de las empresas y, por supuesto, del talento humano.

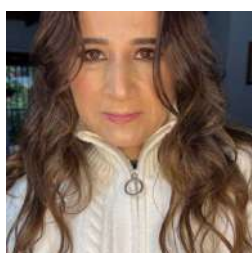
Sin embargo, aunque la pandemia parece tener el tiempo contado meses, quizá, su impacto en la nueva realidad del mundo es un hecho que merece la pena seguir evaluando y, sobre todo, del que debemos continuar aprendiendo. Ya no tanto desde una mirada analítica, sino más bien desde un punto de vista más práctico, reconociendo y visibilizando la experiencia de muchas organizaciones que han implementado estrategias innovadoras en el marco de esta coyuntura.

En ese sentido, esta edición de la Revista Hombre & Trabajo en asociación con Centro RS, que es una publicación muy valiosa para toda la comunidad empresarial, una vez que cuenta con artículos basados en la experiencia de grandes personalidades del mundo y del sector empresarial en Colombia, sobre cómo han afrontado los desafíos que la pandemia trajo consigo. En esta publicación trae una entrevista exclusiva con el entrenador deportivo Antonio (Toni) Nadal, tío y entrenador del tenista profesional Rafael Nadal, quien por medio de su experiencia deportiva ha logrado compartir con el mundo los pilares principales de un liderazgo efectivo y competitivo, algo de mucha utilidad en estos tiempos.

Así mismo, en esta publicación, usted, amable lector, podrá encontrar buenas prácticas laborales en temas de trabajo remoto, nuevos liderazgos y, por supuesto, sostenibilidad empresarial, de empresas como Dexco, Cemex o P&g y complementar la lectura con una interesante entrevista a la periodista y líder de opinión, Claudia Palacios, quien nos muestra la importancia de un liderazgo efectivo para conservar a los mejores talentos en una organización.

Como un mensaje final, es importante resaltar que de los múltiples aprendizajes que nos dejó la pandemia, uno de los más relevantes puede ser el de anticiparnos y prepararnos a los desafíos del mundo que avizoramos pueden impactar en el sector empresarial. El covid-19 nos mostró la vulnerabilidad a la que estamos expuestos y, es en eso, que debemos centrar las estrategias a futuro. ◀

Las oficinas dejaron de ser el principal lugar de trabajo



Por: *Isabel Arango*

Gerente del área de Gente y Comunicaciones en DEXCO - Colombia



La pandemia trajo grandes cambios en nuestro actuar diario a nivel personal, familiar y especialmente en el ámbito laboral. Este proceso aceleró decisiones y llevó a las áreas de Gestión Humana y a las compañías en general a reinventarnos, a leer cada decreto, cada nueva norma y tomar decisiones con una velocidad impensable, cobrando mayor valor la estabilidad emocional, la salud mental de los colaboradores, los trabajos híbridos y el tiempo en familia.

Durante la pandemia se incrementaron los divorcios, y las tensiones familiares. Las familias no estaban listas para compartir en una misma mesa la gestión virtual de la madre, el padre y la educación de los hijos, además del temor y la incertidumbre que trajo el COVID con familiares fallecidos, hospitalizados, miembros del hogar desempleados, negocios que tuvieron que cerrarse y realidades que nos llevaron a poner mayor atención a la salud mental de nuestros colaboradores.

Hoy en día se tiene más información, más datos, las redes sociales fueron más utilizadas y conocidas por personas de todos los niveles. Algunas familias descubrieron que se podía trabajar desde casa y estar más cerca de sus hijos sin tener que dejar de trabajar o aprovechar el tiempo de desplazamiento en otras actividades. Estos aspectos hicieron que tuviésemos que repensar nuestras formas de hacer y ver las cosas, especialmente los procesos.

“uno de los mayores retos organizacionales en la actualidad es el de brindar, garantizar y mantener buenas condiciones laborales, evitando así las renunciadas causadas por la insatisfacción con el trabajo, en medio de la reacomodación del mercado laboral”



Otro aspecto importante que cobró más fuerza durante la pandemia fue el papel de los líderes, quienes tuvieron que considerar entre sus responsabilidades no solo el desempeño inherente a su función, sino también el estado emocional de sus equipos. La nueva realidad nos hizo repensar y profundizar en las formas de comunicarnos, de llegarle a las personas conservando la cultura organizacional, entendiendo -por ejemplo-, nuevos actores y participantes en las reuniones virtuales: los hijos pequeños del colaborador, sus mascotas, ruidos de obras alrededor de las viviendas y situaciones adicionales que antes no enfrentábamos.

La nueva realidad también nos hizo pensar de manera más tangible en la relevancia que tiene la sostenibilidad al momento de gestionar los recursos y el talento al interior de las organizaciones, entendiendo la sostenibilidad como una prioridad absoluta para alcanzar el propósito de las organizaciones, la creación de valor, la atracción y la retención del talento en un entorno cambiante y desafiante que nos enfrentó además a la denominada “Gran Renuncia”, un fenómeno que a pesar de que en Colombia no se dé en igualdad de condiciones al contexto global estamos ante un panorama igualmente retador.

Desde el contexto organizacional, se están dando cambios: un deseo de movilidad laboral en el contexto de la reactivación económica y un desmejoramiento de las condiciones para muchos colaboradores por el exceso de trabajo. Por estas razones, uno de los mayores retos organizacionales en la actualidad es el de brindar, garantizar y mantener buenas condiciones laborales, evitando así las renunciadas causadas por la insatisfacción con el trabajo, en medio de la reacomodación del mercado laboral.

“las personas son quienes mueven finalmente las organizaciones, pensar en su estado de ánimo, en su calidad de vida generando al mismo tiempo marca empleadora, debe ser un objetivo medible en nuestras áreas”

Las oficinas dejaron de ser el principal lugar de trabajo, y para algunas compañías cobra más valor el entregable que el tiempo presencial, no es mejor una forma que la otra, todas se pueden ajustar de acuerdo con las necesidades y proyección de la compañía, eso sí desarrollando al tiempo estrategias que permitan que la cultura permanezca y que la comunicación interna fluya a pesar de los modelos de trabajo híbridos o remotos.

Hoy más que nunca es necesario pensar en nuevas prácticas y formas de trabajo sostenible tales como:

- **Trabajos híbridos:** con un 51% de aceptación al permitir a los empleados laborar un tiempo desde casa y otro desde la oficina.
- **Horarios flexibles:** hora de ingreso y salida con diferentes opciones de tiempos, unas personas ingresan más temprano otras más tarde.

● **Home office: trabajo completo desde casa, adecuando los espacios en casa según la norma.**

● **Días de trabajo en casa: 1 o 2 días a la semana, o al mes de trabajo desde casa.**

● **Formación virtual: herramienta que se vale de recursos y plataformas tecnológicas que permiten hacer subgrupos, presentaciones y demás actividades desde cualquier lugar.**

● **Viernes corto: salida temprana todos los viernes o una vez al mes.**

● **Atención psicológica:** con número de citas asignadas por empleado.

● **Actividades de bienestar:** charlas virtuales o presenciales enfocadas en la estabilidad emocional o la salud.

Todos los procesos deben evolucionar con el tiempo y con la dinámica del mundo, la gestión humana no es ajena a esto, las personas son quienes mueven finalmente las organizaciones, pensar en su estado de ánimo, en su calidad de vida generando al mismo tiempo marca empleadora, debe ser un objetivo medible en nuestras áreas, un empleado satisfecho, feliz, que siente que la compañía se ocupa de él, es mucho más productivo, que el que no lo está.

En mi día a día comparto estas prácticas con muy buenos resultados, una empresa que trabaja hacia la sostenibilidad hace las cosas de manera diferente y hoy todos estamos invitados a asumir este reto. ◀



LA COMPETITIVIDAD SALARIAL ESTÁ EN TUS MANOS

Se parte de nuestra **47ª INVESTIGACIÓN
NACIONAL DE SALARIOS Y BENEFICIOS**

BENEFICIOS POR PARTICIPAR:

Acceso a la Información Salarial
de Mercado Mediante
la Plataforma ACRIP Salarios

Informe de Brecha
Salarial por Género
en el País.

Informe de las
Prácticas Salariales
en Colombia.

Contenidos especiales,
lecturas recomendadas,
descargables para su empresa.

Entrega de otros
estudios sin costo
en temas coyunturales.

Invitación al evento de
presentación de los principales
hallazgos de la investigación

Ser parte del comité nacional de expertos en temas de Compensación Salarial,
paneles de discusión y transferencia de conocimiento.

Tarifa especial en el Congreso Nacional de Gestión Humana (Barranquilla),
y en productos o servicios de ACRIP.

SOLICITA TU VINCULACIÓN
ESCANEANDO EL CÓDIGO QR



El desafío del talento

¿Qué acciones emprender para lograr resultados, con goce y disfrute de la estrategia?



Por: *Diego Gómez Martínez*

Gerente Gestión del Talento
de Prointimo S.A.S - Colombia



Para lograr resultados en las organizaciones se necesita gente adecuada; para encontrarla se necesita efectividad en la gestión de la atracción, desarrollo y retención (de darse esta última, prefiero hablar de realización). En mi experiencia, esta efectividad se da como consecuencia de una continua articulación entre los propósitos de vida de las personas y los de la empresa. La gestión de esta sincronía es la esencia de la respuesta al desafío. Comparto aprendizajes que ayudan a comprender su origen; así como seis acciones para esta articulación, y por ende, lograr resultados con goce y disfrute de la estrategia.

Creamos obstáculos desde el proceso estratégico

Usualmente, la planeación de la estrategia se construye desde las escogencias y renunciaciones de los fines (los Qué's) y los medios (los Cómo's); enriquecido con un marco filosófico de valores y principios¹. Y cerramos con las definiciones de líneas de acción y metas². Este camino nos ha llevado a ver a las personas como recursos que deben optimizarse para producir y rentabilizar. Esta ha sido hasta ahora nuestra realidad mayoritariamente difundida y aceptada. Como consecuencia, la atracción, el desarrollo y la retención de talento se han convertido en un reto, un desafío.

Lo que debemos aprender

Distante del concepto anterior está comprender a las personas a partir de las convicciones internas que las definen. Encontrar la fuente de la motivación que posibilita su inspiración,

compromiso, entrega total y desinteresada al servicio de los demás y de los propósitos de la empresa. Esto se logra evidenciando (sin suponer e imponer) las razones por las cuales estar en un trabajo es un aporte a la realización de sus sueños, y le da sentido a compartir su talento³. Es el resultado de incrementar el nivel de consciencia de su valor y potencial gracias a promover el cultivo interior. Cuánto más exista esta consciencia más posibilidades tendremos de visibilizar acciones a emprender para construir ambientes laborales saludables. En consecuencia, las personas deciden por sí solas disfrutar y gozar su estar en la organización.

¹Marco filosófico que expresa el sentido de lo que deseamos. Lo que esperamos inspire a los empleados y explique cómo la empresa servirá a sus clientes, un aporte de G. Kawasaki en su libro "El arte de empezar". ²Metas y líneas de acción enriquecidas hoy por aportes como el concepto de MEGAS (Metas grandes y audaces) de J. Collins en su libro "Empresas que perduran". ³Es aplicar el concepto del por qué y para qué aportado por S. Sinek en "El círculo dorado". Encontrar aquello que moviliza sus conductas y comportamientos, y llegar a ello a través de buenas conversaciones.

⁴Identificar la esencia y espíritu de una organización es encontrar las respuestas a las preguntas tales como ¿Por qué existe la organización? o ¿Qué valora el mercado?. Aquello que en los momentos difíciles del origen de las empresas movilizó a sus fundadores a seguir, a decir, vale la pena; Aquello que llena de orgullo al empresario de contarlo y compartirlo. Que da aliento. Que inspira y se siente en la piel de quienes lo escuchan.

Acciones para mejores resultados en la ejecución de la estrategia, con goce y disfrute

La ruta parte de incluir en el proceso estratégico **(1) visibilizar abiertamente la esencia y espíritu de la organización**⁴, e **(2) invitar con determinación al cultivo del interior**, para luego identificar las (3).

Personas claves para la organización que aseguran una adecuada de **sucesión**⁵. Acá la atracción y desarrollo se ajustan para buscar personas más por sus capacidades innatas que sus conocimientos técnicos y destrezas. En conjunto, estas acciones permitirán impulsar a las personas desde su interior para mejores resultados y participación en todos los sistemas internos de gestión. En consecuencia, incorporar y ascender personas siguiendo solo la valoración de competencias será una equivocación; descubrir candidatos que harán lo que se necesita, por el simple gusto de hacerlo, porque es su pasión y vocación será la prioridad. El salario pasará así a ser considerado un factor higiénico; es decir, no tenerlo en forma justa (equidad/competitividad) es trágico, pero tenerlo no hace la diferencia⁶.

“La atracción y desarrollo se ajustan para buscar personas más por sus capacidades innatas que sus conocimientos técnicos y destrezas. En conjunto, estas acciones permitirán impulsar a las personas desde su interior para mejores resultados y participación en todos los sistemas internos de gestión”

Sigue emprender acciones de (4) **marketing interno**⁷. Se trata de comunicar coherentemente para posibilitar la conexión con las personas. Esto incluye el estilo y todo ejemplo cotidiano que transmita una coherencia de marca con la misma fuerza que lo hacemos con los clientes de la empresa. Es también construir flujos de información de ejecución de la estrategia ofrecida para cautivar la emoción del logro y la plena inspiración.

La quinta es (5) **formar para el liderazgo**. Un liderazgo que parte de activar capacidades de conversación y relacionamiento. La prioridad estará en formar para que se actúe fieles a los referentes de estilo coherentes a la esencia y espíritu de la organización. Formar para que todos encuentren su talento, clarifiquen el sentido y la intención de sus acciones. Crear equipos con interacción natural, sin farsas intenciones de amistades laborales. Líderes con empatía; con genuino interés hacia su equipo, sus retos y metas, que hagan de cada experiencia un aprendizaje.

La sexta acción es (6) **medir la gestión** con foco en el proceso de crecimiento y desarrollo. Aporta más y es más retador identificar la evolución de las personas que la cantidad de resultados generados en indicadores contables y financieros. Nuestro tradicional sistema de desempeño basado solo en “el palo” y “la zanahoria”⁸ limita la fuerza de creación que habita en las personas, y por ende, frustra la ejecución.

Un mejor enfoque se da en tres aspectos:

- a) Medir el grado de Aprendizaje de las personas con relación a la invitación de formarse en el cultivo de su talento.
- b) Medir el valor generado por cada persona a los resultados en los equipos, como consecuencia de la decidida actitud de compartir sus dones y talento con los demás.
- c) Y medir su identidad con la esencia y espíritu de la organización. El orgullo que siente de la coherencia que siente con el propósito empresarial y estilo que vive en la organización.

Ahora a emprender

Estos aprendizajes ofrecen una ruta hacia donde orientar los procesos de talento para lograr un auténtico goce y disfrute en la ejecución de la estrategia, desde una perspectiva de resultados con abundancia, desarrollo y bienestar para todos. Al final, dispondremos de un liderazgo consciente y genuino, tendremos una mayor claridad del estado de la gestión del talento para la sucesión, más participación en el mejoramiento de procesos, una auténtica disposición de servicio dentro de la organización y fuera de ella. Con métricas más efectivas para lograr resultados y propiciar la sostenibilidad. El reto y la consecuencia es genial para todos, mejores personas y empresas. Mejores familias, ciudades y sociedades. ◀

⁴Aplicar el concepto del primero QUIEN antes del QUE de J. Collins en su libro “Empresas que sobresalen”. Collins nos invita a decidir primero en quienes te acompañarán en el equipo, antes del planeamiento estratégico.

⁶Dan Pink hace una ampliación de este concepto y del errado paradigma de la remuneración para la productividad en su libro “Drive”.

⁷Este anglicismo hace referencia a crear y dar forma a información, emociones y experiencias que pueda transmitir una marca determinada a través de conceptos, símbolos, ideas, mensajes, vivencias de los usuarios de ella.

⁸Es una analogía. Medir basado en el “palo” hace alusión a la necesidad de hacer cumplir las normas basado en amenazas de castigo para buscar el control. Y por otra parte, la “zanahoria” está basada en el paradigma de ofrecer recompensas basados en logros, muchos de ellos originados de densos sistemas de indicadores.

Inspírate con tú IKIGAI



Por: *Juliana Vega Vallejo*

Psicóloga y Fundadora del Centro de Formación y Desarrollo IKIGAI - Colombia



“las personas son quienes mueven finalmente las organizaciones, pensar en su estado de ánimo, en su calidad de vida generando al mismo tiempo marca empleadora, debe ser un objetivo medible en nuestras áreas”

En mi profunda credibilidad por el potencial en el ser humano y en la insaciable vocación como psicóloga por desarrollar y acompañar a otros a encontrar ese sentido de vida; pero no cualquiera, sino uno real, llegué yo a IKIGAI. Ese sentido de vida que está provocado por preguntas profundas, alineado a las motivaciones, características de cada uno de nosotros, nuestros miedos y ganas de servir para entregar nuestros dones a los demás. La idea es que sea tan fuerte que logre movernos como cohetes y nos soporte en los peores momentos de vulnerabilidad. Tener ganas de vivir. ***Es lo que esconde un concepto denominado ikigai, que podría traducirse como “razón de ser”.***

Ikigai es una palabra japonesa que significa “el valor de la vida”, “lo que nos da sentido”, o lo que nos hace levantar de la cama motivados a vivir. Le entrega sentido a nuestra vida y nos proporciona una actitud de hacer las cosas con ganas, desde el corazón.

¿No les parece apasionante? Es como esa pila en el corazón que nos llama a querer vivir, y, no de cualquier manera, es hacerlo con alegría. Vivir y sentirnos plenos; es la mezcla perfecta entre la realización como seres humanos y servirle a los demás. Se convierte como en esa flecha que nos dicta el camino por el cual podemos recorrer nuestra vida, siendo esta más satisfactoria.

“Permitirle a tu corazón el timón del barco de la vida. Escuchando esas corazonadas llegarás y disfrutarás del puerto de tu vida, el único que hace sentido para ti”

Esta palabra se volvió muy reconocida en el mundo gracias a una de las islas japonesas con mayor cantidad de personas longevas, con 100 años o más. Por supuesto, se ha generado mucha curiosidad que ha llevado a personas de todos los campos profesionales a realizar investigaciones de donde surgen muchas respuestas. Pero, hay una en común: IKIGAI.

Los centenarios en su mayoría dicen tener una razón de vida, los satisface pararse a cumplir ese propósito. Lo interesante del tema es que cada cual lo elige, es un tema profundo y subjetivo, no es el mismo ni será jamás igual al otro. Unos dicen que es su pesca, otros sus hijos, nietos, el atardecer, el café de la mañana, su casa, las montañas, su pareja, etc.

¿Por qué les hablo entonces de esto? ¿Para qué los invito a ir en busca de su propio Ikigai?



Fíjense, vivimos en una época supremamente veloz; la globalización, la tecnología, el relacionamiento competitivo. En fin, son muchos los aspectos que nos retan a perdernos en el camino. Qué mejor que tener una guía en el corazón y en la vida, que nos proporcione estabilidad y conocimiento sobre nuestro ser y cómo podemos trascender con quienes somos en el mundo.

Quiero entonces recomendarles los siguientes puntos de partida para encontrar su propio IKIGAI:

1. Ir a lo más profundo de nuestro ser. Comenzar una búsqueda incesante y paciente, de autoconocimiento como fuente principal de todo. Si no sabes por dónde empezar busca ayuda de expertos: psicólogos, mentores, coaches, terapeutas holísticos, etc. A partir de herramientas superpoderosas podrás ir más allá de lo esperado.
2. Ten en cuenta que al vivir esto no encontrarás respuestas matemáticas, respuestas exactas. Es un proceso mucho más intuitivo; requiere de tu tiempo, dedicación, paciencia y compasión.
3. Permitirte salir de tu zona de confort, ya que debes salirte del rumbo veloz que emprendiste para hacer altos en el camino y dedicarte a

disfrutar de momentos aparentemente inútiles, sin sentido. ¡Volver a lo básico!

4. En busca de tu IKIGAI debes permitir que todos tus sentidos se expandan, se potencialicen. Permitirte experimentar el detalle de las cosas y convertirlas en un hábito, que permanezcan en tu día a día sin excusa. Ej: perderte en un paisaje, el olor del café de la mañana, tu alimento favorito, el abrazo de tus seres queridos, brincar como niño chiquito, en fin...
5. Conectarte con la naturaleza.
6. Sentir el placer de lo “pequeño” y de los instantes que lo rodean.
7. Conectarte con tu cuerpo y sus señales.
8. Soltar máscaras.
9. Replantear creencias y dictámenes que hoy dirigen tu vida de manera consciente o inconsciente.

Entonces, ¿qué esperas?

Te invito a que disfrutes este camino de la curiosidad, de encontrarte con lo más hermoso de la vida: ¡Tu IKIGAI! Y poder compartirlo con otros. ◀

Navegando en la nueva realidad del trabajo



Por: *Luz Helena Plaza Betancourth*

Gerente de Talento Humano
en ADL Digital Lab - Colombia



“Enfrentamos uno de los desafíos más importantes en un mundo híper conectado y es la alta demanda por parte de nuestros colaboradores de un mayor bienestar y un mejor balance vida/trabajo como su mayor prioridad; por esto se debe dar una especial importancia a la definición de nuevos modelos de trabajo flexibles y al desarrollo de nuevas prácticas y políticas de bienestar y salud mental”

Para todas las personas que nos encontramos al frente de las áreas encargadas de gestionar y desarrollar el talento humano en las organizaciones, es claro que los últimos 24 meses nos han presentado un sinnúmero de nuevos desafíos que han puesto a prueba nuestro conocimiento y persistencia día a día. Se han presentado situaciones que no se esperaban tener, pero que aparecieron de una manera acelerada, de tal forma que nos plantearon un verdadero revolcón en todos los procesos y focos de gerenciamiento del talento humano durante todo este proceso de transición de la presencialidad pre pandemia hacia nuevos esquemas de trabajo remoto e híbrido; y, de alguna u otra manera, siendo tradicionales, innovadores o disruptivos, esto nos ha llevado a revisar la estrategia y las prioridades de las áreas de talento humano.

Como resultado de esto, en el desarrollo de la estrategia de personas end to end nos hemos visto involucrados en una adopción acelerada o potencializada de prácticas que son clave en una correcta estrategia de talento humano, tales como:

- Establecer el contacto humano con cada persona que lleve a vincular el propósito de los colaboradores con los resultados del negocio.
- Desarrollo de programas de atracción y fidelización del talento a una velocidad diferente a la que teníamos establecida.
- Creación de nuevas políticas y programas de bienestar emocional y salud mental que ayuden a garantizar la continuidad del negocio, tomando como base las personas.
- Establecimiento de políticas salariales competitivas y estructuras más horizontales, teniendo una visión clara de la realidad del mercado y entendiendo cómo funcionan nuestros colegas en los mismos sectores.
- Definir con determinación el modelo de cultura empresarial y reconocimiento para elevar el nivel de engagement de cada colaborador, siendo esta cultura un factor diferenciador al momento de elegir un empleador.

- Persuadir a la gerencia o C-Level de la importancia de la flexibilización y adopción de nuevos modelos de trabajo (híbrido, remoto, coworking, entre otros), que hoy en día, y para adelante, serán el nuevo normal.
- Definir un esquema de captura de información del sector y del mercado en general que permita entender cuáles son los nuevos conocimientos y habilidades (reskilling y upskilling) que están tomando la delantera y son determinantes para el éxito del negocio
- Darle una mayor importancia a mejorar la experiencia del empleado y desarrollo de marca empleadora, debemos tener claro que no somos los únicos ni los mejores empleadores en todos los casos.
- Adopción de metodologías y marcos de trabajo ágiles que permitan a la gerencia apalancar el negocio en el talento estructurado de su gente.
- Desarrollo de ecosistemas y redes de trabajo colaborativas.



Por otro lado, enfrentamos uno de los desafíos más importantes en un mundo hiper conectado y es la alta demanda por parte de nuestros colaboradores de un mayor bienestar y un mejor balance vida/trabajo como su mayor prioridad; por esto se debe dar una especial importancia a la definición de nuevos modelos de trabajo flexibles y al desarrollo de nuevas prácticas y políticas de bienestar y salud mental, basados en tecnología, que permitan a las organizaciones y áreas de talento humano diseñar modelos que vigilen y cuiden de los colaboradores, a través de métodos e indicadores enfocados a detectar, prevenir y evitar altos índices de deserción por estrés, ansiedad y depresión. Enfermedades en su mayoría vinculadas en gran parte a la falta de desconexión digital, situación que hoy enfrentamos con más frecuencia desde la gerencia del talento.

“Se han presentado situaciones que no se esperaban tener, pero que aparecieron de una manera acelerada, de tal forma que nos plantearon un verdadero revolcón en todos los procesos y focos de gerenciamiento del talento humano durante todo este proceso de transición de la presencialidad pre pandemia hacia nuevos esquemas de trabajo remoto e híbrido”



Con seguridad muchos estamos familiarizados con este tipo de conversaciones en torno al balance entre el trabajo y la vida personal, así mismo habremos tenido algunas discusiones acerca del síndrome de burnout o fatiga crónica, por lo cual es muy probable que estemos con frecuencia involucrados en discusiones encaminadas a definir cuál es la mejor estrategia o herramienta para gestionar estas variables de manera sana y equilibrada dentro de la cultura organizacional. Por esta razón, este síndrome en la actualidad debe ocupar un lugar especial en las prioridades estratégicas de la gerencia que hoy cuenta con diversas tecnologías, metodologías y casos de éxito que presentan la manera de garantizar la salud mental y física a través de los diferentes desafíos del negocio, sin perder de vista la importancia de gestionar el cambio y adaptarnos a los nuevos entornos y formas de trabajo garantizando los índices de productividad.

No obstante, es importante que no perdamos de vista y capitalicemos el valor de los aprendizajes ganados en términos de logros y fracasos durante la etapa de transición que hemos vivido; recordemos que no por correr más lo haremos mejor. El desafío ha sido y continúa siendo por ahora cómo implementar, mantener e integrar los modelos flexibles de trabajo al bienestar laboral y la salud mental de la organización y para lograrlo es clave abrazar el cambio sin miedo escuchar más a los colaboradores, retroalimentarnos de sus experiencias y percepciones, construir soluciones conjuntas e involucrarlos en la estrategia y los resultados del negocio.

Es necesario evolucionar de soluciones modelo a soluciones a la medida de las necesidades de nuestra realidad y contexto, diseñadas para garantizar la generación de valor al negocio y a la vez garantizar la adaptabilidad al cambio y un liderazgo incluyente y diverso en el marco de cada cultura organizacional.

“Es determinante tener presente que no hay un modelo único y perfecto y es totalmente relevante lograr conectar el propósito de las personas con el propósito de la organización, puesto que es definitivo afianzar y desarrollar relaciones duraderas y de confianza que nos ayudan a lograr metas, objetivos y construir sueños en conjunto.”

Así mismo, desde la estrategia de personas, se hace urgente el invertir todas las capacidades en generar bienestar emocional y para esto debemos partir de tomar conciencia y enseñar a los colaboradores, líderes y a las mismas áreas de talento humano sobre las competencias que tienen que ver con la gestión de la incertidumbre, el autoconocimiento, la relación de vínculos afectivos y la celebración de la diversidad e inclusión; no es viable aferrarnos a una sola visión de la estrategia de personas y es cada vez más urgente potenciar nuestro valor como líderes, ayudando a explorar y descubrir nuevas formas de conectar a la organización y colaboradores con un mismo propósito.

Esta es quizás la mejor y más productiva forma de generar bienestar, salud mental y balance. David Perkins mencionó en alguna ocasión que "las cosas en la vida no suceden con deseo, suceden con inversiones", esto es una realidad y un llamado para que nuestra prioridad sea invertir con acciones concretas en el capital humano, en las personas y desde nuestra responsabilidad como líderes construyamos con los colaboradores relaciones duraderas y de confianza que a largo plazo nos ayudarán a incrementar la innovación, productividad e inspirar el cambio en un entorno altamente globalizado y competitivo. ◀



¡Participa sin costo con tu organización!

**Es momento de hacer parte
de las organizaciones que
le aportan al desarrollo justo
y competitivo a través de
las buenas prácticas laborales.**



**Premio Colombiano
de Sostenibilidad
a las Buenas Prácticas Laborales**

Inscripciones: Desde el 1ro de abril / 2022

**Participación de las organizaciones y diligenciamiento
de la herramienta:** Desde el 2 de Mayo hasta el 22 de julio / 2022

Selección de finalistas: El 29 de Julio / 2022

**Visitas de campo de los evaluadores a las organizaciones
finalistas (virtual):** Del 1 hasta el 19 de Agosto / 2022

Reunión de jurados: Del 24 al 26 de Agosto / 2022

Ceremonia de premiación (virtual): 9 de Septiembre / 2022

WhatsApp: +57 3209270402

Mail: info-premio@acripnacional.org

www.premiobuenaspracticaslaborales.org

 **ACRIP**
NACIONAL
FEDERACIÓN COLOMBIANA DE GESTIÓN HUMANA

ORGANIZAN:

 **CentroRS**
Alianzas para el desarrollo sostenible



“Confiar en sí mismo, es el primer paso para el éxito”

Entrevista a: Toni Nadal

Entrenador de tenis y Director Deportivo de RAFA NADAL ACADEMY.



Erick Pichot Restrepo, director ejecutivo del Centro Internacional de Responsabilidad Social & Sostenibilidad - Centro RS, conversó con el experimentado director deportivo Toni Nadal, quien entrenó al tenista Rafael Nadal durante 27 años (hasta 2017) y quien se ha convertido en uno de los ejemplos en liderazgo más reconocidos del mundo. Aquí los apartes más importantes de la entrevista:

Erick Pichot: Una de tus consignas es que el principal talento en la vida es la capacidad de aprender y mejorar. En ese sentido, ¿Se nace con el talento o se hace en el camino?

Toni Nadal: Uno nace con unas condiciones, es evidente. Uno nace con una predisposición a hacer bien algunas cosas. Pero está claro que para casi nadie el talento inicial es determinante. Messi, por ejemplo, que es un fenómeno, si se hubiera quedado con el Messi que era cuando tenía diez años, sería un buen jugador, pero no sería el gran jugador que ha sido. Igual le pasó a Rafael.

Picasso, el gran pintor español, decía: “Para cuando me llegue la inspiración, que me encuentre trabajando” y creo que eso es común para todos los que tienen éxito, hay que esforzarse, porque el talento sin disciplina no sirve de nada.

Erick Pichot: Hay una frase que escribiste alguna vez que dice que “Todo lo que facilita en exceso, debilita, no te obliga a hacerlo bien”.

Toni Nadal: Es fruto de la observación otra vez. El ser humano adquirió fuerza cuando empezó a utilizar la piedra, por ejemplo, cuando la piedra fue tallada, pues no necesitó tanta fuerza. En la revolución industrial, la maquinaria sustituyó las piernas y brazos de las personas, pues tampoco tuvo necesidad de mover el brazo tan rápido para activar la maquinaria textil. Hoy en día, el problema es que esta tecnología está supliendo la parte esencial del ser humano, la inteligencia y las capacidades.

Erick Pichot: Hay otra frase que relacionas constantemente que dice: “Si hoy volviera a empezar, lo haría con más ahínco” y eso lo relacionabas con el proceso que hizo Rafael Nadal cuando logró, por primera vez en el 2008, su primer Grand Slam, y después de tener muchas lesiones, de luchar y de continuar, nueve años más tarde vuelve otra vez a recuperar ese primer lugar, después de las lesiones en la espalda.
¿Cómo mantener ese espíritu de perseverancia?

Toni Nadal: Hace años un exjugador me dijo: “Si hoy volviera a empezar, lo haría con más ahínco”, significa ahora que él tenía la sensación de no haber dado el todo por el todo en la pista.

Esa frase yo se la repetí a mi sobrino. Y él me dijo: “Tranquilo, que cuando yo me vaya, no tendré nunca esta sensación”. A nadie se le puede exigir más de lo que puede dar, todos tenemos limitaciones, pero es importante siempre dar todo lo que podemos, llegar a nuestros propios límites. Yo fui un entrenador muy exigente que procuré exigirle a mi sobrino en todo momento porque entendía que era la mejor forma de conseguir los retos a los que nos enfrentábamos, pero también, sobre todo, porque sabía que era la mejor forma de conseguir la felicidad. Que es, a la larga, lo que todos estamos buscando.

Erick Pichot: ¿Crees que los ejecutivos de las áreas de talento humano o de áreas de responsabilidad social de las empresas pueden aprender mucho de sus trabajadores?

Toni Nadal: De las pocas cosas buenas que tengo, creo que la principal es que siempre estoy dispuesto a escuchar. Muchas veces a mí me decían otros entrenadores, ¿por qué dejas hablar tanto a los demás? Porque a veces venía gente y me contaba esto y lo otro, muchas veces algunos decían alguna tontería, pero de vez en cuando había gente que me aportaba cosas, algún detalle que yo no había visto, que se me había pasado por alto. Al final, escuchar es primordial en la vida, en la etapa de formación es fundamental, es casi imposible avanzar bien si uno no tiene esta capacidad de escuchar, pero creo que uno, toda su vida puede estar aprendiendo de las informaciones que llegan de aquí y de allá. Si uno está abierto a escuchar tiene muchas más opciones de que las cosas salgan bien, otra cosa es que uno, de todo lo que escucha haga caso, ¡no! Hay veces que hay informaciones que te llegan y dices, ésta no la tomo, y esta la tomo.

“Uno nace con unas condiciones, es evidente. Uno nace con una predisposición a hacer bien algunas cosas. Pero está claro que en casi nadie el talento inicial es determinante”



Erick Pichot: ¿Cómo mantener ese poder de convicción cuando uno está en un nivel tan competitivo? Hay una frase que dices también que es: “La certeza es una ilusión escurridiza, pero su hermana, la fe, es un arma poderosísima”. En ese sentido, **¿Cómo se puede mantener la convicción? ¿Qué es la fe para ti, por ejemplo?**

Toni Nadal: Los únicos que no dudan son los muy tontos o los fanáticos. Yo procuré no ser ni una cosa, ni otra. No soy muy listo, pero no soy muy tonto y fanático cero. Entonces yo entiendo que la duda tiene que estar allí, porque es difícil saber en todo momento, exactamente, lo que uno tiene que hacer. Lo que pasa es que esta duda no me tiene que matar, no me tiene que obligar a estar siempre viviendo en esta duda permanente, no. Pero es normal, a veces, dudar, y después no es tanto una cuestión de fe, sino de mantener viva la ilusión. Uno tiene que mantener viva la ilusión porque la ilusión no tiene que ajustarse exactamente a la realidad.



“Al final, escuchar es primordial en la vida, en la etapa de formación es fundamental, es casi imposible avanzar bien si uno no tiene esta capacidad de escuchar”

Erick Pichot: ¿Cuándo consideras tú que los líderes deben asumir y tomar riesgos? ¿Cuáles son esas ocasiones especiales en qué se debe tomar riesgos?

Toni Nadal: Bueno, cuando tu analizas, el riesgo siempre es más o menos controlado, es porque tú no puedes estar arriesgando constantemente, es decir, la suerte es casi matemática. Hago las cosas siempre con bajísimo nivel de probabilidades, es probable que no tenga mucho éxito en la vida. Pero yo creo que hay un momento, cuando tú analizas bien tu situación, por ejemplo, yo no sé, en algún partido con Federer o con Djokovic, y yo le decía a Rafael bueno, vayamos a asumir la realidad, él está jugando mejor que tú. Si hacemos lo normal, él nos va a ganar teóricamente. Estemos dispuestos a hacer un poco más. Un poco más es arriesgar un pelín más en el momento concreto, ¡no!, ¡nunca! Le dije a mi sobrino, de apostar por la locura, no. Siempre con un riesgo controlado. Pero hay momentos en los que uno debe tener la valentía de hacer algo más, algo que no tienes totalmente controlado y que no sabes si la cosa que vas a hacer va a tener éxito.

Erick Pichot: Tú eres muy modesto, sin embargo, has sido uno de los entrenadores más exitosos de todos los tiempos a nivel global.

Toni Nadal: Ya te he dicho el por qué, porque he tenido un gran jugador.

Erick Pichot: ¿Qué es el éxito para ti?

Toni Nadal: Para mí, el éxito, por encima de todo, es la satisfacción personal. Este es el gran éxito de todo. ¿Quién tiene más éxito: Steve Jobs o el de Zara?, ¿o aquel que monta un pequeño negocio en su localidad y le salen bien las cosas? Ese, para mí, es el gran éxito, la satisfacción personal es lo que yo anduve buscando toda la vida cuando estuve entrenando, cuando he entrenado, cuando entrené a Rafael o cuando entreno a los chicos de la académica.

Erick Pichot: ¿Tienes fe en las nuevas generaciones?

Toni Nadal: Tengo menos fe por cómo los educamos. Porque hoy en día caemos demasiado en la frustración. Hemos intentado allanarles el camino a los jóvenes, y es verdad que ellos también viven en un mundo de inmediatez, con esta tecnología que uno de los grandes valores es que todo sea inmediato, cuando todo es inmediato pocas veces tiene una gran profundidad, eso para mí es complicado hacia avanzar mucho. ¿La frustración de dónde viene? Viene de una falta de ánimo, de esta necesidad constante de pasarlo bien. Cuando tienes esta necesidad tiendes a desdeñar todo lo que te causa un pequeño problema y también de una sobrevaloración personal cuando a ti te han hecho creer que eres mucho mejor de lo que eres, pues normalmente, pues te sorprendes pues de que las cosas no te salgan tan bien y al final acabas teniendo menos resortes para lograr cambiar la situación.

“Estemos dispuestos a hacer un poco más. Un poco más es arriesgar un pelín más en el momento concreto”

Erick Pichot: Un mensaje para los líderes.

Toni Nadal: Les daría dos mensajes: el primero, un mensaje de apoyo, de felicitación, porque nosotros, la sociedad actual, el ser humano ha llegado donde ha llegado, mejorando muchos aspectos de nuestra vida, mejorando la sanidad, mejorando muchas de sus capacidades. Hemos llegado aquí gracias a gente que se dedicó a esforzarse, gracias a gente que no se conformó con lo que tenía, que intentaba hacer las cosas cada vez un poco mejor, gracias a esta gente se ha dado la evolución que hemos visto. Y, en segundo lugar, yo diría que uno no tiene que rehuir de la dificultad, tiene que asumir que en la vida las cosas no van a salir siempre bien, pero al mismo tiempo tiene que mantener viva la fe, de que con constancia y con preparación, las probabilidades de éxito aumentan mucho, y que confiar en que la suerte también nos ayude a superar todas las dificultades que vamos a ir encontrando en el camino. ◀



**ERES
MÁS
NO
ACRIP**

Has parte del selecto grupo de empresas y profesionales que tienen múltiples beneficios al ser parte de ACRIP.

**CONSULTA SOBRE EL PROCESO
DE AFILIACIÓN ESCANEANDO EL
CÓDIGO QR**

DEJA TUS DATOS AQUÍ



Móvil + WhatsApp: (+57) 320 9270402 ✉ lider.administrativa@acripnacional.org

www.acripnacional.org

¡Transforma a tus líderes o pierde a tus talentos!



Por: *Claudia Palacio*

Master en Crecimiento Profesional y Personal - Colombia



Estamos entrando en un mundo laboral donde por primera vez en la historia las empresas necesitan más a las personas que las personas a las empresas, y esto supone un gran desafío para las áreas de Recursos Humanos,

hoy movidas por las formas de trabajos híbridas, remotas y descentralizadas; donde estudios demuestran que el 68 % de los líderes de esta área no tienen una estrategia definida para el futuro del trabajo. Adicional, para el 70 % de los trabajadores es importante que las empresas no solo creen y hablen sobre programas tangibles de bienestar laboral, sino que los implementen.

En la actualidad, fruto de la pandemia, de las nuevas tecnologías y de la fuerza laboral liderada por las generaciones Y y Z (millennials y centen-

nials), los trabajadores deciden cómo y dónde hacer su trabajo, en qué horarios, de qué manera y qué tecnología utilizar, entre otros. Siendo así, las empresas deben cambiar su mentalidad y pasar de creer que las personas necesitan trabajar allí a vivir y hacer que las personas quieran trabajar allí; es decir, hay que trabajar en enamorar a los colaboradores de las empresas y de su trabajo en general, tarea que requiere de mucha astucia y escucha.

Hoy las personas dejan sus trabajos porque la pandemia dio espacio para reconsiderar lo que realmente es importante en sus vidas, en momentos de incertidumbre, de población falleciendo, de escasez de alimentos y productos en general, y de restricciones impuestas en pro de cuidar la salud mundial (como salir a la calle a comprar el pan, pasear a la mascota, comerse un

helado o disfrutar de un día soleado). Esta situación hizo que las personas replantearan sus intereses y reflexionaran acerca de su estilo de vida, su nivel de estrés en el trabajo, la cantidad de horas disponibles para disfrutar, compartir en familia, participar de manera activa en la crianza de los hijos, desconectarse, darse gustos de manera más seguida, viajar, es decir, ¡para vivir!



**Entonces ¿qué esperan hoy las personas de las empresas?
Que las empresas sean un catalizador de su vida profesional
y personal, que los acompañen a desarrollar sus competencias
y habilidades fuertes y blandas, imprescindibles para evolucionar como
profesionales, y al mismo tiempo que viabilicen su desarrollo personal**

No solo dando el espacio y siendo flexibles con los horarios, sino soportando una estrategia de salud física, mental, emocional y financiera, que además permita a la organización retener al mejor talento, desarrollar y fortalecer los lazos de compromiso y lealtad por parte de los empleados, mejorar las tasas de rotación, incrementar la productividad, reducir el ausentismo y entrar en listado de las empresas con mayor reputación para trabajar.

Hoy, para ser una empresa apetecible y con una Marca Empleadora fuerte es imprescindible personalizar los beneficios, realizar diagnósticos uno a uno y definir en conjunto con cada empleado el plan de desarrollo integral; esta oferta debe ser extensa y tocar múltiples temas como: fortalecimiento de habilidades de comunicación, persuasión, gestión de equipos, finanzas personales, comunicación de pareja, gestión del tiempo, espacio de recreación, crianza de hijos, comunicación con adolescentes, vida en pareja, planeación de libertad financiera para la edad adulta,

creación de hábitos, planes de alimentación y deportivos, y muchas otras que van saliendo de esas conversaciones y encuestas realizadas directamente al público objetivo, donde se reconozca este espacio a través de una creación de oferta lo suficientemente variada para que cada trabajador encuentre en la empresa un verdadero hogar.

**Hoy las personas
dejan sus trabajos
porque la pandemia
dio espacio para
reconsiderar lo
que realmente es
importante en
sus vidas**

Estas buenas prácticas pueden ser implementables y sostenibles en el tiempo si RRHH trabaja de manera transversal con absolutamente todas las áreas de la empresa acompañando el cambio de mentalidad de los líderes, puesto que hoy la gran queja de los trabajadores es la carencia de inteligencia por parte de las cabezas para gestionar a sus equipos. El mercado está inundado de personas que quieren tener el control de sus empleados cuando están trabajando de manera remota y por esto vivimos en un mundo de reunionitis sin sentido, una tras otra, para “estar seguros” de que las personas sí están trabajando, mensajes de WhatsApp a las 8:00 p.m. y correos con requerimientos de carácter urgente las 24 horas.

Este sería el primer gran paso de las empresas, enfrentar a sus líderes, trabajar en el cambio de mentalidad, acompañarlos en esa transición para después soltarlos y evaluar de cerca su gestión a través de indicadores de productividad, satisfacción por parte de su equipo a cargo, lealtad y rotación; y así no se vivirá el famoso dicho popular que reza: “las personas no renuncian a las empresas, renuncian a sus jefes”.

El reto es entonces, saber desarrollar una estrategia que cobije a todos, atendiendo gustos y necesidades de manera personalizada, lograr que esta nueva forma de pensar y actuar se inyecte en la vena de los líderes a través de un acompañamiento para que la empresa pueda decir que sus estrategias son sostenibles y rentables en el tiempo. ◀

Buenas Prácticas Laborales

Para esquemas de trabajo remoto



Por: *Marioly Luna Velasco*

Directora de Recursos Humanos
en CEMEX - Colombia



¿Cómo hacerlos sostenibles y saludables?

El reto que enfrentaron las organizaciones durante la pandemia exigió una reacción inmediata y poco planeada de las modalidades de trabajo, con el fin de resguardar la vida e integridad de su talento humano, pero a la vez darle continuidad a los negocios. Esto generó que los trabajos remotos o esquemas híbridos se adoptaran de forma inminente, demostrando que eran esquemas viables y productivos, aun cuando muchos líderes los tenían en un concepto “bajo estudio” o “con reserva”; ante esta realidad y viendo las tendencias mundiales de implementación parecía sencillo y básico adoptarlos, lo que no se logró anticipar, entendiendo la revuelta en la que estábamos, era que la hiperconectividad generaría en los colaboradores, en sus familias y en sus hogares una exigencia superior de tiempo y carga

laboral, que con los meses fue generando cansancio y críticas que eran de esperarse. Seguro escuchaste a algún colega o amigo que decía “ahora trabajo más que cuando estábamos en oficina”, “no tengo tiempo para nada” o “estoy agotado”, indicadores claros de posible pérdida de la calma, tranquilidad o concentración, en pocas palabras poco saludable.



No existe un esquema aplicable a todas las organizaciones, ni todos los cargos o colaboradores, pero sí es evidente que el factor común o de éxito para evolucionar es la flexibilidad y coherencia para adaptar y adoptar políticas, dinámicas e interacciones buscando el mejor balance, compromiso y productividad.

Lo anterior se presentó en muchas organizaciones y colaboradores, generando preocupación en líderes y expertos de gestión humana. Ahora el reto migró de implementar esquemas de trabajo remoto a cómo hacemos que los colaboradores trabajen con balance; necesitamos entonces que el trabajo remoto se reconozca como **confortable y sostenible**.

Entendido el camino, empezamos a ver iniciativas de medición interna (encuestas, focus group o foros en línea), así como recibimos información de encuestas especializadas y/o conceptos de profesionales de la gestión humana pronosticando un incremento en la rotación del talento, derivado de las condiciones y reflexiones realizadas por ellos en este proceso; en fin, una serie de insights que nos permitieron obtener la clave de cómo mejorar el ambiente del trabajo remoto, concluyendo en las siguientes 10 acciones como pilares de la transformación:

- 1 • Definición de un claro manual de convivencia para trabajo remoto.

2 • Identificando cargos que pueden operar de forma remota.

3 • Comunicando y liderando con el ejemplo.

4 • Definiendo objetivos ágiles, con seguimientos cortos y eficaces.

5 • Revisando cargas laborales y haciendo buen balance en equipo.

6 • Desarrollando habilidades de liderazgo en remoto.

7 • Teniendo colaboradores empoderados de su balance vida-trabajo y productividad.

8 • Evolucionando el plan de bienestar y salud mental al entorno actual.

9 • Escuchando a los colaboradores sobre su experiencia.

10 • **Innovando:** reconociendo lo bueno y aprendiendo de lo que no funciona, replanteando y redirigiendo con rapidez.

También fue necesario involucrar el concepto de trabajo remoto a la oferta de valor a empleados, con acciones de distintas complejidades que se conocen como mejores prácticas en este sentido, ejemplos:

- 1 o 2 días sin reuniones a la semana para mejorar el tiempo de trabajo individual.

• **10 Saludables:** 10 minutos entre reuniones.

• Definición de horarios online y offline (**según tráfico de requerimientos**).

• Certificados de liderazgo en virtualidad.

• Entrenamientos de cultura en trabajo remoto para toda la organización (empleados y sus familias).

• Automatización de reserva de oficinas o salas en oficinas propias.

• Convenios en lugares para trabajo remoto (cafés, restaurantes, hoteles, otros).

• Apoyos económicos para mejorar las condiciones de trabajo en casa.

• **Beneficio flexible:** elección de esquema de trabajo.

• Actividades virtuales de integración con equipos cada 1 o 2 meses.

• Inclusión de nuevos comportamientos en la cultura de la organización.

• Implementación de encuestas rápidas que valoren la satisfacción de los empleados en relación a los cambios implementados.



No olvidemos que la presencialidad tiene ventajas inigualables asociadas al mayor capital de las organizaciones que es su talento humano

Con todo lo que hemos aprendido no podría dejar de lado la importancia del manejo de la decisión del retorno a oficinas, para lo cual compartiré mi opinión a través de las interrogantes que seguro muchos de mis lectores deben tener ante este tema:

¿Es necesario regresar?

Depende, si en su organización algunos cargos no pueden realizar sus funciones 100 % en remoto o algunos colaboradores no tienen las condiciones para trabajar a distancia y requieren retomar actividades que quizás se suspendieron por pandemia, la respuesta es sí, pero debes profundizar y dimensionar el regreso por cargos y áreas.

¿Quiénes deben regresar?

Aquellos colaboradores que requieran infraestructura especializada (de espacio, industrial o tecnológica) para el desempeño de sus funciones o aquellas posiciones que requieren interactuar con clientes, proveedores y/o equipos.

¿Debo aplicar el mismo esquema o decisión a todos los empleados?

No, esto dependerá del análisis de la pregunta anterior y los costos asociados al retorno, es posible que puedas implementar lo que decidas por fases y así entiendas en el camino lo que es más efectivo para tu organización y cultura.

¿La decisión tendrá flexibilidad?

Sin duda, estamos en un entorno cambiante y lo que se defina debe tener claras las variantes o contingencias para el futuro.

¿Qué hago con quien no quiera regresar?

Escucharlo, entender la situación e identificar la solución, es claro que aquí debemos hacer evidente las responsabilidades que tiene el empleado en su contrato de trabajo y las razones iniciales por las cuales se llevó al esquema de trabajo actual.

¿Cómo manejo a quien no pueda continuar en remoto?

Existen diferentes formas de asesorarlo y darle el apoyo respectivo, desde mejorar en su ambiente e infraestructura, hasta ofrecerle convenios externos en caso de no contar con oficinas propias, la clave es tener una oferta flexible y equitativa para todos los esquemas que se implementen.

¿Quién debe decidir el esquema a aplicar a cada colaborador?

La alta gerencia debe estar involucrada y comprometida con la oferta general, una vez tengamos esa claridad, el siguiente paso es valorar con los líderes de cada equipo de trabajo la clasificación de cada empleado según su rol, es decir, quienes podrán trabajar en remoto o de forma presencial.

Finalmente, puedo decirles que no existe un esquema aplicable a todas las organizaciones, ni todos los cargos o colaboradores, pero sí es evidente que el factor común o de éxito para evolucionar es la flexibilidad y coherencia para adaptar y adoptar políticas, dinámicas e interacciones buscando el mejor balance, compromiso y productividad.

con ella retomamos aquello que habíamos perdido, el relacionamiento y la cercanía, en resumen, el networking, que sin duda habilita la consecución superior de las metas organizacionales y la consolidación de los equipos y la cultura. En pocas palabras, cuando estamos juntos se disfruta el aroma y sabor que logramos cuando estamos en la cocina.

Te invito a liderar por objetivos, acompañar a tu equipo, habilitarlo y desarrollarlo, ser ejemplo y prepararte para el futuro del trabajo sin barreras o sesgos. ◀

ES MOMENTO DE APROVECHAR LA DATA SALARIAL DE **ACRIP**



Conviértete en donante de la
**47 INVESTIGACIÓN NACIONAL
DE SALARIOS Y BENEFICIOS**
y recibe sin costo la actualizada
Guía salarial ACRIP 2022

SOLICITE LA SUYA

[Clic aquí para pedir información](#)



 leadersalarios@acripnacional.org  322 230 0872 www.acripsalarios.org 

Buenas prácticas laborales y sostenibles con enfoque en salud mental



Por: *Verónica Barrera Ramírez*

Directora de Recursos Humanos de Procter & Gamble - Colombia



Como si los roles de nuestra vida fueran algo fácil de separar y analizar aisladamente, repetidamente escuchamos que al hablar de salud mental el tema se pone en manos de la persona o de la empresa, pero no muy seguido lo vemos como un tema de resolución en conjunto. La única forma que conozco hasta ahora que nos da resultados efectivos y sostenibles a través del tiempo es tratarlo desde ambas perspectivas. Por eso quiero compartirles algunas prácticas efectivas:

A nivel de empresa

Es un asunto de resultados. Punto. Si la empresa quiere ser más exitosa, no hay nada que retorne mejor su inversión que invertir en su gente. Asegurar que los empleados estén bien y proveerles herramientas para que estén mejor hace que ellos puedan traer su mejor versión cada día al trabajo y enfocarse en hacer crecer la compañía. Esto es una estrategia de negocio.

“El 100 % de los clientes son personas. El 100 % de los empleados son personas. Si no entiendes a la gente, no entiendes al negocio”. Simon Sinek. Aquí dejo algunas ideas que pueden ayudar:

1 - Volver a lo Básico

(A) Empleados disfrutando sus roles:

i) Revisar estructura en suficiencia, impacto, simplicidad y toma de decisiones; y ii) Asegurar que la persona correcta esté en el rol correcto.

Esta es una gran forma de prevenir el conocido “burnout”, debido a la falta de estructura correcta. Además, nos ayuda a crear armonía empleado-empresa. Debemos saber elegir para qué rol va la persona, quién tiene las mejores habilidades para esas funciones, quién las disfruta más y quién, por ende, está más motivado a entregar mejores resultados.

(B) Tener un plan de trabajo anual CLARO:

Minimiza la ansiedad al proveer dirección precisa de las expectativas y cómo los resultados serán premiados y reconocidos en el periodo, incluyendo salario y avance en carrera:

Crecimiento: Planes de desarrollo que me permitan impactar negocio y carrera.

Ligado a las metas de negocio, lo que asegura que hago trabajo realmente importante.

Alcanzable: Imagino qué es éxito cuando veo mis metas y sé que puedo lograrlas.

Retador: Al tener desafíos, requiere que esté en constante aprendizaje.

Objetivos medibles: Se evalúa claramente si se cumplió o no el objetivo en un periodo determinado.

(C) Desarrollo de líderes:

Equipar a los líderes con las herramientas necesarias para que puedan guiar a su equipo a nivel laboral. Motivarlos e inspirarlos es parte de la esencia de ellos, y que estén habilitados para soportarlos en el balance vida-trabajo de forma que las personas no tengan que sacrificar prioridades personales es fundamental.

2 - Medidas de forma

(A) Medidas de dexconexión:

Algunos de los acuerdos a continuación han probado mejorar mucho el balance personal y los resultados de negocio cuando son no solo implementados, sino que vienen desde la gerencia:

- Desde el correo electrónico del más alto mando en la organización, enviar una invitación que bloquea espacios en la agenda como la hora del almuerzo, el fin de la jornada laboral, un viernes completo cada dos semanas para invertir en proyectos o trabajar sin reuniones y viernes en las tardes para disfrutar de actividades personales.

● Otra práctica que ha funcionado perfectamente es coordinar dos semanas de vacaciones colectivas anuales, ya que permite tener una desconexión total y real del trabajo. Todo esto unido y apoyado con el ejemplo de los líderes de la organización.

(B) Soporte profesional:

en la medida en que cada compañía pueda, apalancándose de la ARL, compañías de salud, los mismos empleados y profesionales que consulten en el tema, generar conciencia

en los empleados y proveerles las herramientas en áreas como la salud física y psicológica, actividad física, hábitos de alimentación, higiene del sueño y más.

(C) Grupos de afinidades:

Sean raza, género, intereses, etc., estos contribuyen a que las personas tengan un espacio dedicado al “yo”, y así poder invertir tiempo y energía en actividades que recarguen la mente y el espíritu.

2 - Medidas de forma

Debemos tener claro que nuestra carrera, como la vida misma, está pilotada por nosotros, no por el del asiento del lado. Por ello, debemos encargarnos de que cada persona entienda que si no hace las cosas que le hacen bien, como compañía no nos podemos meter a su cocina, literalmente. Por ende, con el soporte de las empresas, se logran dar herramientas a los empleados sobre cómo mejorar su vida y ahora depende de cada individuo el ejercer su deber de cuidarse.

También debemos ser capaces de levantar la mano tempranamente al necesitar ayuda psicológica, levantar la mano si tu jefe o grupo de trabajo está dificultando tus metas personales. En

este último caso, no se trata de levantarla a nivel de queja, sino de presentar soluciones: Víctima vs. Protagonista.

Entender la importancia de estas últimas dos palabras tiene un valor enorme en nuestras interacciones. Cuando asumo el rol de “protagonista” tomo el control de la situación y actúo en pro de conseguir resultados; y cuando me quedo en el papel de “víctima”, estoy esperando a que me solucionen la situación y puedo quedarme inmóvil y sin conseguir algún tipo de avance.

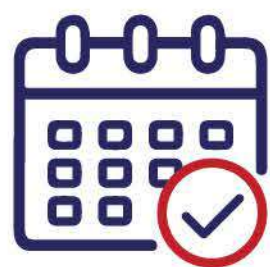
Dicho esto, a nivel personal propondría empezar por el rol de “protagonista” y poner en control los conceptos

propuestos anteriormente (prioridades personales, alimentación, sueño, actividad física y salud física/mental).

Finalmente, sea que la compañía provea o no las herramientas para ayudarnos a ponerlas en orden, recuerden que nosotros somos el piloto de nuestra vida y los que debemos decidir cuánta energía ponerle a las cosas que de verdad importan. Piensa que las áreas de tu vida son bolas de cristal con las cuales hacemos malabares... Si una se cae, hasta ahí llegó... ◀



La Formación y la Actualidad de la Gestión Humana Disponible en



ACRIP EVENTOS

Visita nuestra página web:
www.acripnacional.org/eventos




CONOCE NUESTROS EVENTOS
Y SUBSCRÍBETE A NUESTRO
NEWSLETTER DE ACTIVIDADES

y permanece conectado con
nuestro calendario general de
actividades y capacitaciones.



www.acripnacional.org



¿Sábe cómo debe remunerar una pyme o una gran empresa el mismo cargo?

Con **ACRIP SALARIOS** encuentras de forma fácil la remuneración adecuada para los cargos de tu empresa, **¡Salarios competitivos acordes a la actualidad con tan sólo unos clics!**

¡CONSULTE POR LA ASESORÍA EMPRESARIAL!

WhatsApp: (+57) 310 493 -1444

Mail: comercial@acripnacional.org

WhatsApp: (+57) 312 3979432

Mail: monicagarciaes@acripnacional.org

www.acripsalarios.org

**SHOW ME
THE MONEY**
know your value

 **Investigación
de Salarios
& Beneficios**
+ TALENTO + DATA + INNOVACIÓN

Trabajos híbridos, la importancia de las personas en las organizaciones



Por: *Fernando Cuadrado*

Gerente de Recursos Humanos
en Tejidos Jorgito - Perú

“Las personas son el centro del negocio”, “son lo más importante en las empresas”, frases muy conocidas. La pandemia nos hizo recordar que sin ellas (las personas) las empresas no podrían existir.

En marzo del 2020 el mundo cambió en todos los aspectos, la pandemia modificó el escenario global en todos los sentidos (sanitario, social, económico, logístico, educativo y laboral, por mencionar algunos de ellos).

En el mundo laboral, acontecieron una serie de cambios que generaron altas dosis de incertidumbre entre los trabajadores: cierre de empresas, reducción de sueldos, despidos, suspensión de labores, reestructuraciones, trabajo remoto; demasiados cambios en tan poco tiempo. Difícil procesarlos, más aún cuando teníamos otra gran preocupación como era el coronavirus.

En lo que se refiere al trabajo remoto, no todas las empresas estaban preparadas, ¡pero no había otra alternativa que hacerlo! Únicamente las empresas consideradas de servicios esenciales podían continuar operando de manera presencial por la naturaleza de sus labores. Entre ellas: seguridad, vigilancia, salud, sanitarios, puertos, aeropuertos, bomberos, etc.



La mayoría de las empresas debían cambiar su forma de operar de manera que debían adaptarse a la nueva realidad sin dejar de producir sus bienes u ofrecer sus servicios.

“Las personas son el centro del negocio”, “son lo más importante en las empresas”, frases muy conocidas. La pandemia nos hizo recordar que sin ellas (las personas) las empresas no podrían existir.

De allí resultó crucial la adecuada gestión de la seguridad y salud en el trabajo, además del bienestar y tranquilidad de sus trabajadores. Muchas empresas contrataron psicólogos para dar soporte y orientación familiar o médicos para poder atender consultas. Han pasado ya más de 2 años y debemos aprender a convivir con el coronavirus, pues ha venido para quedarse.

El trabajo remoto no será una moda que pasará, es algo que ha venido para quedarse, debemos aceptarlo, es por ello que las empresas hablan de modelos de trabajo híbridos en donde se mezcle el trabajo presencial con el remoto el cual ha funcionado durante la pandemia y seguramente será el presente y futuro del trabajo. ◀



MÁS DE
 **20.000** 
 **CONTACTOS ESPERAN
CONOCER TU OFERTA**

Empresas, Profesionales, Coach,
Líderes, Gestores Humanos, Gerentes,
Directivos y muchos más, recibirán tu email.

Envíos **en nuestro newsletter semanal**

Solicita nuestros planes de Email Marketing

WhatsApp: (+57) 313 548 1382 / **Mail:** mercadeo@acripnacional.org



www.acripnacional.org 

BARRANQUILLA

COLOMBIA

SEPT

7, 8 y 9 DE 2022

HOTEL DANN CARLTON



¡Nos volveremos a unir!



**XXXI
CONGRESO
NACIONAL
DE GESTIÓN
HUMANA**



RE-IMAGINAR LAS ORGANIZACIONES & EL MUNDO DEL TRABAJO

Tres días de actividades, formación, charlas y conferencias con speakers invitados nacionales e internacionales, además de contar con una asistencia esperada de más de 500 líderes de Gestión Humana a Nivel Nacional

Móvil + WhatsApp: (+57) 314-5575639

✉ comunicaciones@acripatlantico.org

Móvil + WhatsApp: (+57) 320-5362077

✉ secretaria@acripatlantico.org

VALOR INSCRIPCIÓN

Afiliados : \$850.000 +IVA

No Afiliados : \$1.050.000 +IVA

SEPARA TU CUPO AQUÍ



PATROCINADOR DIAMANTE

buk

Patrocinadores



Soluciones en RRHH &
Servicios de Outsourcing



TalenTecnología
Transforma su talento en valor

