



**Visión**  
**Futuro HR**  
by @rankmi



## **10 Consejos de líderes para gestionar el futuro de HR**

Diez de los líderes más destacados en Gestión de Personas de Chile, comparten su visión y consejos con toda la comunidad de RR.HH. de Latinoamérica sobre cómo enfrentar de mejor manera los desafíos que se vienen por delante.





## #VisiónFuturoHR by @rankmi

Carlos Ureta

Gerente Corporativo de Personas  
Enjoy

### ● Camarón que se duerme... líder que no acepta equivocarse

El mundo nos mostró que no tiene, ni tendrá, piedad en decidir por nosotros. El entorno y la cancha en la que jugamos variará sin parar en sus reglas, condiciones, velocidad, y en el juego en sí mismo. Si bien planificar y ejecutar es relevante, el músculo débil que hoy deben entrenar las organizaciones es la capacidad para tomar decisiones, ajustar el rumbo con convicción y ejecutar rápidamente. Invertir mucho tiempo en el diseño para la ejecución perfecta, tiene menor sentido cuando cada vez es más complejo predecir. Hoy más que nunca, los líderes deben fortalecer su habilidad para aceptar (e incluso promover) el error como parte del camino para ganar el juego. Hacer ver el error es algo que debemos tomar con más seriedad. Si el error es parte de las pruebas para ganar el juego, son solo aprendizaje, crecimiento y fortalecimiento del equipo. Con gran probabilidad, gran parte de nuestros jefes fueron formados con una visión indeseable del error. ¿Es culpa de ellos? ¿Cuál es el desafío de la gestión de personas entonces?

### ● El mito del talento escaso

La tierra tiene 140 Millones de Km<sup>2</sup> (sin agua) donde se distribuye el talento. Chile (mi país) representa sólo el 0,4% de esa superficie. Dentro de todo lo malo, la pandemia nos ha regalado oportunidades valiosísimas a quienes trabajamos en gestión de personas. El talento que hasta hace solo algunos meses lo buscábamos, en un gran porcentaje, en las fronteras de nuestra ciudad o país, está ahora a “un clic” en todo el planeta. ¿Qué sentido tiene abrirse a buscar talento dentro de límites geográficos, cuando es un hecho que para muchas posiciones el trabajo remoto es totalmente viable? ¿Tiene sentido contratar, por ejemplo, a un Ingeniero en Analytics y no abrirse a que trabaje desde cualquier parte del planeta? Se abrió un mundo de talento diverso para contar con los mejores y, quien lo desaproveche, se duerme en los laureles. Si esto implica ajustar tus procesos, hazlo sin excusas.



# #VisiónFuturoHR by @rankmi

**Consuelo Urquiza**  
**People Manager**  
**Cervercería AB InBev**

## Transformar a través de la escucha activa

Transformación es un concepto que está en todos lados y aplica para mucho, en especial en este contexto de fuerte y acelerado cambio, sí puedo identificar lo que no es... no es partir de cero eliminando todo, no es ir con la tendencia de que lo nuevo puede ser más atractivo, más innovador o derechamente cambiar porque hoy no funciona del todo bien, no es un "copy paste" de una receta que a una compañía o consultora le dio resultado, incluso tampoco es lo que dice un autor de renombre ni un vasto estudio con importantes bases empíricas.

Esto si bien, puede servir como inspiración y guía, no es lo que mejor le funciona a cada organización porque, como las personas, cada una es única y necesita comprenderse como tal.

Hace sentido entonces acercarnos a las personas que conforman nuestra organización para escucharles sobre lo que no funciona y lo que sí, para luego con las nuevas tendencias, innovaciones y metodologías poder tener ambas miradas y co-construir un buen diagnóstico, que permita lograr una "evolución" y esta palabra es clave, **la evolución requiere pasar de un estado a otro, no borrarlo todo, sino entender qué rescatar, tener un punto desde donde avanzar, esto permite respetar la historia, lo que se ha construido y hay que preservar**, en fin...el núcleo, aquello que nos hace únicos como organización. Por ende, la transformación para que se sienta propia y se logre realmente, debe involucrar a las personas que la componen desde el comienzo, ya que ellos deberán creer en ella, para ejecutarla y hacerla realidad.

## Autenticidad como valor principal del líder

Es cada vez más relevante, para las personas y los equipos de trabajo, sentir confianza en sus líderes y organización, especialmente en ambientes cambiantes e inciertos, lo cual quedó plasmado durante el 2020 y, será la constante, frente al permanente estado de cambio en el que vivimos y viviremos.

**Un líder auténtico logra credibilidad, a través de la coherencia en su hablar y actuar, esa constancia genera la muy altamente valorada confianza**, la cual se mantiene en la medida que enfrentas las situaciones con transparencia y coraje, sin dar espacio a confusiones, mostrando siempre su postura, es a la vez capaz de ser humilde y reconocer sus errores, al igual que es sincero al demostrar real cercanía e interés por los integrantes de su equipo.

Estas características nos acercan a un líder auténtico, por ende, confiable, humano y real, en quien se cree, y si comparto su propósito, me comprometo aún más y entrego lo mejor de mí. Esto es clave para enfrentar los desafíos de hoy y mañana como organización.





## #VisiónFuturoHR by @rankmi

Consuelo Wagner  
Gerente de División de Personas  
Transbank

### ● Necesitamos Líderes para la Transformación

Esta pandemia nos ha enseñado y demostrado muchas cosas; entre ellas ha sido un gran impulsor de la Transformación Digital; derribó mitos sobre el teletrabajo y nos demostró que somos capaces de incorporar la tecnología para trabajar. Pero este camino recién comienza y creo que en el ámbito de las personas tenemos muchos desafíos para acelerar este proceso:

Primero que todo necesitamos Líderes para la Transformación, **son nuestros líderes quienes promueven y facilitan el cambio y para ello debemos prepararlos para estos nuevos tiempos, desarrollando su capacidad de delegar, entregar autonomía a sus equipos y empoderarlos.** Nuestros líderes deben aprender a confiar en sus colaboradores, con un diálogo permanente y enseñarles nuevas competencias para liderar en una cultura digital.

### ● HR Tech, el gran desafío en estos nuevos tiempos

Debemos generar culturas basadas en la agilidad y flexibilidad, con mayor madurez en el teletrabajo que permitan conciliar mejor la vida personal y laboral. Hoy estamos expuestos a largas jornadas diarias de reuniones, a través de pantallas que nos tienen agotados, con dificultades para hacer cortes que nos permitan desconectarnos y esto está afectando la salud mental de nuestros colaboradores.

Por último y muy relevante, **las áreas de personas deben incorporar el uso de sus datos para la toma de decisiones, por lo que HR Tech es el gran desafío en estos nuevos tiempos,** donde seamos capaces a través de IA de tomar decisiones y entender mejor lo que nuestras personas necesitan de nosotros.





## #VisiónFuturoHR by @rankmi

**Gregorio Airola**  
**Director de Personas**  
**Fundación Las Rosas**

### Re-construir la confianza

Con la pandemia, hemos dejado de lado momentáneamente una terrible crisis de confianza global; las instituciones, incluyendo las empresas, tienen una muy baja valorización de la población en general. Esta crisis también está presente en nuestras organizaciones y colaboradores.

Obviamente, sin confianza, no se puede construir comunidad (unidad en común). El gran desafío que tenemos hoy, pospandemia, es hacernos cargo de esta problemática. Esta tarea no es fácil y aquí el primer paso lo deben dar los líderes, partiendo por el número uno.

Lo primero y aunque sea básico y de perogrullo, cumplir con lo prometido, **volver a valorar la palabra empeñada**. En un segundo nivel, **profundizar en crear una cultura de transparencia interna, dando señales de “aquí no hay nada oculto”, entregando información relevante de manera proactiva, periódica y oportuna**. Y finalmente, volver a conversar, pero de manera honesta y franca. Un aspecto clave en este proceso es la empatía, haciendo un esfuerzo de verdad de tratar de entender al otro, desde su mundo y paradigmas. ¿Estás dispuesto a dar el primer paso?

### Conectar con el sentido del trabajo

Tan viejo y tan moderno. Tal vez el mayor desafío que tenemos en la Dirección de Personas, es contar con líderes que sean capaces de movilizar a la organización en pro de su propósito.

Esta crisis ha vuelto a demostrar lo clave del rol de los líderes y cómo en estos momentos duros y difíciles su desempeño ha sido determinante, para bien o para mal. **Hemos observado cómo desde la misión y valores de las organizaciones han podido inspirar y alentar a sus equipos. Han podido dar al trabajo cotidiano un sentido de trascendencia;** han sido capaces de acompañar a sus equipos en conectar sus sueños, metas y propósito de sus colaboradores con los de la organización. Diferentes estudios y diagnósticos, vuelven una y otra vez a confirmarlo, esos equipos son más sanos, más creativos y cuentan con un nivel de compromiso superior. **Nuestra tarea es entonces, atraer, desarrollar y mantener Líderes, pero con Sentido.**





## #VisiónFuturoHR by @rankmi

Juan Pablo Uribe-Etxeverría  
Gerente Regional de Cultura y Talento  
Komatsu

### • Data viva e integrada de las personas

Uno de los principales desafíos de las áreas de personas es tener acceso a información profunda e integrada de los colaboradores/as. Información que podamos editar, complementar y que nos dé una visión integral de cada persona, permitiendo una toma de decisiones más eficiente, que acompañe al negocio y que permita tanto a las organizaciones como a las mismas personas, ser partícipes y protagonistas de su crecimiento y desarrollo.

En ese sentido, **sistemas o plataformas amigables, que permitan integrar y consolidar la información se van a volver cada vez más estratégicas, permitiendo soportar cada una de las etapas o ciclos de Talento en las empresas.**

### • Mirar a las Personas

Cada colaborador/a de una empresa, no es sólo un nombre, apellido y función, no es solo su trayectoria profesional.

Las dificultades que hemos vivido en el último año, nos enseñan que la valoración integral de la persona es fundamental para su proyección en la compañía, el compromiso por lo que se hace y los resultados de determinado proyecto o área.

Si queremos mantener y proyectar nuestro talento en el tiempo, **además de ser atractivos de cara al mercado laboral, tenemos que trabajar en una genuina consideración de la persona como un todo**, incorporando, entendiendo y soportando a nuestra gente, más allá de la descripción de cargo, las evaluaciones de desempeño y los planes de carrera. Los sistemas nos ayudan, sin duda, pero trabajar la relación personal, la retroalimentación constante (y bidireccional) y el "tono" emocional de la relación, son claves para mantener y proyectar a las personas y al negocio.



# #VisiónFuturoHR by @rankmi

**Luis Carlos Restrepo**  
**Gerente Corporativo de**  
**Transformación Organizacional**  
**& People Analytics**  
**Grupo Falabella**

## El Propósito debe estar en el día a día ...

“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho” - Antoine de Saint-Exupéry. Esta frase, en mi opinión, define perfectamente el propósito. **Conocer y vivir el propósito de la organización hará más factible que éste se consiga, y por tanto, que la empresa sea exitosa y las personas más felices lográndolo.**

Cuando el propósito está presente en las labores cotidianas de las personas y los equipos, éstos trabajarán para conseguir ese algo mayor y no se limitarán a “hacer su parte”... Conocerlo y entenderlo hará que pongan al servicio del propósito sus mejores habilidades y que naturalmente fluya la innovación, la colaboración, la comunicación y muchas otras actitudes positivas.

Es fundamental que los líderes comuniquen e incorporen el propósito en el día a día, que inspiren con el ejemplo y que el propósito no sea simplemente una frase en la pared.

## La Capacidad de Adaptación es la clave para el futuro

Si algo hemos aprendido en este último tiempo, es que el entorno cambia y seguirá cambiando de manera más dinámica y menos predecible que antes. El éxito dependerá de enfrentar esta situación inexorable de manera efectiva, y para ello es clave lograr desarrollar la capacidad de adaptación de las personas y de la organización.

Para desarrollar esta capacidad, el desafío de las áreas de gestión de personas es desarrollar “nuevos estilos” de liderazgo, donde las personas estén empoderadas y los líderes tengan un rol de guía. Crear o recrear una Cultura de innovación, en la que las nuevas ideas y los cambios sean parte del ADN de la empresa. Potenciar las Organizaciones flexibles tanto en los modelos de trabajo como en las estructuras, siendo menos jerárquicas, más planas y donde la toma de decisiones sea más fluida.

La capacidad de adaptación no es una sola cosa ni una receta mágica, es en realidad un conjunto de muchas capacidades combinadas que se irán retroalimentando y potenciando.



# #VisiónFuturoHR by @rankmi

María Eugenia de la Fuente  
Gerente División Personas,  
Comunicaciones y Sostenibilidad  
Banco Santander

## Cercanía, cuidado y preocupación por el bienestar

La pandemia ha dejado innumerables efectos en las personas, tanto en su salud física como emocional. Por eso, hoy más que nunca debemos reforzar el cuidado y preocupación por el bienestar de nuestros colaboradores.

**Conservar la cercanía y escucharlos en tiempos donde nos hemos debido distanciar físicamente.** Nuestra sólida cultura interna, preocupada por el bienestar y desarrollo de ellos es, sin duda, algo que nos ha ayudado a lograr este objetivo. Debemos profundizar este diálogo abierto para la contención y apoyo cotidiano en esta nueva realidad.

## Trabajar con un propósito que ayude a la sociedad

Las empresas hoy pueden y deben tener un rol activo para contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades, independiente del rubro en el que se desempeñen. El propósito de Santander es ayudar a las personas y empresas a prosperar, y cada vez que lo hacemos nuestra organización crece, a la vez que ayudamos a la sociedad a abordar sus desafíos. **No debemos olvidar que el progreso económico y social van de la mano, pues cuando a las empresas y al país les va bien, debe ser en beneficio de todos.** En este sentido, cuando hablamos de construir una banca responsable, las personas serán siempre el centro de cualquier organización y es que estamos convencidos de que el mejor lugar para trabajar no es un lugar, son las personas.



# #VisiónFuturoHR by @rankmi

**Miguel Cabezas**  
**Gerente de Compensación y**  
**Sistemas de Gestión**  
**Cencosud**

## Las personas en el centro – Más que un eslogan

Este concepto requiere una profunda aspiración y verdad en cada cosa que hacemos, pero ¿qué significa tener a las personas en el centro? Para mí, esto es tener una inspiración en cada cosa que hacemos o decisión que tomamos, es entender y valorar, que tenemos la increíble fortuna desde nuestros roles de impactar positivamente a muchas personas con cada acto o decisión que tomamos. Para esto es muy relevante, ser consecuentes con nuestros actos, ser honestos y ser humildes, para escuchar y estar abiertos a recibir feedback, cuando nuestra mirada esté dejando fuera algo, porque lo que buscamos siempre es un bien superior.

Hoy en los tiempos digitales, es clave mantener este principio y usar la tecnología como un nuevo medio que nos permita continuar teniendo a las personas en el centro. Hoy podemos ser exponenciales con cualquier iniciativa que tengamos, llegar a todos en una organización, podemos conocer y entender a las personas de mejor forma a través de los datos y lograr dar soluciones específicas con un esfuerzo personal no tan significativo, solo usando tecnología.

La invitación es a trascender, a entender que “las personas en el centro”, NO es un eslogan, sino una forma de mirar nuestra gestión, nuestra forma de hacer las cosas, y porque no, nuestra vida.

## ¡Viva el disenso!

Esto lo aprendí de uno de mis mentores en esta profesión a quien valoro enormemente. Lo que quiero decir con esta frase, no es una oda al conflicto, sino una oportunidad de tener una mirada amplia y dar la posibilidad a todos quienes quieran colaborar, a plantear sus distintos puntos de vista y miradas sobre cada tema de manera libre, sin importar los roles, con el fin de siempre buscar las mejores soluciones.

En este sentido es importante contar con una cultura abierta, diversa, de gran colaboración y con buenos equipos, idealmente mejores que sus líderes en distintos aspectos, con el fin de que nos puedan ayudar a conseguir aprendizaje y nuevas miradas. **También es clave la humildad y saber que el rol de jefe o líder “no siempre tiene la razón”, por tanto debemos valorar, generar y estar abiertos a discrepar y a ver nuevas opiniones o miradas**, ya que todos (independiente de los roles), somos iguales desde nuestras capacidades. En los tiempos actuales, las grandes iniciativas, siempre van a nacer desde las nuevas miradas, desde el desencuentro y el posterior encuentro y sin duda desde la colaboración.





## #VisiónFuturoHR by @rankmi

---

Oscar Galvez  
Gerente Corporativo de Personas  
Colmena

---

### • Un propósito común que conecte todo

En tiempos donde las personas y las organizaciones nos hemos visto desafiados en muchas dimensiones, debemos volver a centrarnos en torno a lo que nos moviliza. **Construir un propósito común dejando atrás las anticuadas definiciones de misión y visión, es la clave para responder por qué hacemos lo que hacemos**, tanto a nivel del colaborador, como también del equipo, del líder y de toda la organización. Este norte común, al apelar a la esencia de lo que motiva a las personas, rápidamente puede convertirse en el eje central que genere una adhesión nunca antes vista hacia el plan estratégico, las iniciativas de negocio y las de gestión de personas.

### • Nada está escrito en piedra, todo se puede rediseñar

La pandemia nos desafió a rediseñar la gestión de personas. La obligación de este impulso debe convertirse ahora en un motor propio para nuestros equipos. Tenemos delante de nosotros **la invitación a cuestionarnos por qué hacemos lo que hacemos, qué es lo que necesita nuestra organización y cómo se podría hacer de una manera completamente distinta gracias a la tecnología.** Ojo, la meta no es rediseñar porque sí, sino repensar Recursos Humanos para entregar la mejor experiencia a nuestros colaboradores. El que lo logre, ganará la guerra por el talento.



# #VisiónFuturoHR by @rankmi

**Patricio Millar**  
**Gerente Socio**  
**LabLAB Outplacement**

## Arriesgar con coraje

Ser líder de un área de personas es el rol más complejo de una organización. Es trabajar nada menos que con las personas, y sus distinciones, en un mundo crecientemente rápido. El decenio 2021 a 2029 exigirá “humanizar” las organizaciones en un entorno donde la intención ingenieril es introducir las conductas humanas en modelos que permitan hacerla “escalable”, es decir, lo contrario a humanizar: deshumanizar. Hacer más barato, hacer más eficiente, agilizar, debe integrar la mirada humanista, muy humanista.

Entonces, liderar un área de personas incluye centralmente el riesgo de plantear con CORAJE lo que los humanos requieren para ser más productivos y felices, objetivo último del trabajar. Generar valor al negocio y satisfacción en las personas. El riesgo y el coraje se requieren porque en ese camino, muchas veces se pierde el respeto y el afecto de los directores, pero los “acomodaticios” en liderazgo humano, no sirven.

## Al “servicio del negocio exitoso”, solo si “al servicio del trabajador” fue antes exitoso

Las áreas de personas deben estar al servicio del negocio, más bien, deben iluminar al negocio con la vista de todos los factores humanos. Qué duda cabe. Los líderes deben ser parte de la cadena de valor que incremente los resultados en las compañías u organizaciones, privadas o públicas.

Hay cientos de investigaciones que hablan de ello. ¿Cómo debemos las áreas de personas aportar en esto? Simple y claro: las personas que se sienten respetadas, valoradas, visualizadas, que son lideradas con positividad y horizontalidad y que tienen posibilidades de desarrollar su potencial, son más productivas y entregan mejores resultados, versus las que no.

En definitiva, compromiso y productividad son variables directamente proporcionales. Para esto, el primer paso es formar líderes positivos, conectados y respetuosos. Líderes al servicio de las personas. Entonces, los trabajadores en culturas de confianza y sin miedo, con líderes inspiradores, aportarán el máximo al servicio del negocio y fluirán con facilidad. Solo si estas condiciones se dan, es el tiempo de incorporar más metodologías ágiles y procesos más digitales. El orden de los factores, en este caso, sí altera el producto.





# Build a people- centric culture

Descubre nuestras soluciones



Performance



Experience



Talent Management



Connection



+56-2-3210-9620



hablemos@rankmi.com



Solicita una demo