



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

The background features a series of thin, light blue lines that curve and flow across the dark grey background, creating a sense of movement and depth. The lines are most concentrated in the center and spread out towards the edges.

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

Diez de los líderes más destacados en Gestión de Personas del Perú 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

**Alberto García**  
**VP de Gestión Humana y**  
**Sostenibilidad de AFP Integra**  
**SURA Perú**

### ● **Empatía y diálogo para actuar en un entorno incierto**

Algo que me ha dejado la crisis generada por el COVID-19, y que en mi opinión tendrá mucha vigencia aún cuando volvamos a la “realidad”, es que ser empáticos y dialogar constantemente son dos factores de mucha relevancia.

Tener la capacidad de ponernos en el lugar del otro nos permite conectar con los demás y entenderlos. Entender a los demás ayuda a estrechar los vínculos y eso genera confianza, la cual es indispensable para el diálogo, que es para mí el otro factor clave.

Al escuchar y dialogar honestamente, enriquecemos nuestro punto de vista y tenemos la posibilidad de crear nuevos escenarios para actuar frente al entorno. Pero hay que dialogar con personas que sean diferentes a nosotros y que piensen diferente también. Esto no quiere decir que siempre estaremos de acuerdo, pero

escuchando y respetando la opinión del otro siempre tendremos una mayor oportunidad de construir juntos escenarios mejores (Diversidad e Inclusión).

Escuchar y dialogar deben ser prácticas cotidianas. Para lograr la sostenibilidad de los negocios y relaciones de confianza, nuestras acciones y oferta de valor deben considerar las expectativas de los diversos grupos de interés y demostrar que estas son tomadas en cuenta.



# #VisiónFuturoHR by @rankmi

**Bernardo Sombra**  
**Gerente Corporativo de Gestión y  
Desarrollo Humano**  
**BCP y Credicorp**

## No vivas sin un propósito

Todo es diferente cuando logramos hacer las cosas teniendo un propósito claro. Cada paso, cada emprendimiento, cada giro que damos en nuestra vidas cobra un sentido diferente cuando tenemos un por qué.

Evitemos seguir adelante haciendo las cosas porque se “deben” y viviendo la vida rutinariamente, sin tomarnos el tiempo para reflexionar y conectar con nosotros mismos. Durante la pandemia hemos podido ver muchos casos a nivel mundial en donde empresas, convencidas de su propósito, han logrado navegar la crisis con una enorme convicción y claridad sobre lo que debían hacer, independientemente del nivel de incertidumbre. No hay mejor brújula para orientar las acciones organizacionales y personales que un propósito claro.

No se trata de tener un solo propósito en la vida, de hecho este puede cambiar o evolucionar en el tiempo a medida que maduramos y nos desarrollamos.

Empresas y personas pueden y deben tener un propósito y, cuando ambos se encuentran, se produce, para ambos, un enorme efecto multiplicador.

Ayudemos a nuestras organizaciones a encontrar y vivir su propósito buscando en todo momento atraer al talento que conecte con el mismo.

## Asume que nunca tendrás certidumbre y que lo único cierto es el cambio

Esta pandemia nos enseñó muy claramente que todos nuestros planes, objetivos y hasta creencias pueden cambiar dramáticamente y en cualquier momento. Muchas veces vivimos tratando de encontrar certezas, esperando, por ejemplo, que nuestro jefe y nuestra organización nos den luces y claridad sobre nuestro futuro. Abracemos la incertidumbre. El cambio constante es lo único seguro, aceptémoslo como una premisa en nuestras vidas y estaremos mucho mejor preparados como personas, como familias y como organizaciones.





## #VisiónFuturoHR by @rankmi

---

**Carlos Montalvan**  
**Corporate Head of Talent & Learning**  
**Grupo Intercorp**

---

- **Aprender a aprender, de verdad**

Los profesionales del mundo enfrentamos el reto de aprender cosas nuevas todo el tiempo, para mantenernos vigentes y para contribuir a que nuestras organizaciones se mantengan a la vanguardia, no obsoletas. Pero el ritmo de crecimiento exponencial de nuevo conocimiento hace imposible que podamos “saber todo”. Por ello, más que obsesionarnos por aprender todas las nuevas habilidades, debemos aprender a aprender, es decir, realmente entender cómo es que aprendemos cosas nuevas de manera veloz.

- **Adoptar una curiosidad radical**

Nunca ha habido tanta velocidad alrededor de cómo vienen cambiando las maneras como trabajamos, la tecnología, las necesidades y hábitos de los consumidores, y nuestra visión sobre el planeta. Encima, la pandemia ha demostrado ser un tren bala hacia el futuro, que nos ha hecho adelantar 5 años en 2 meses, de acuerdo con McKinsey. No es humanamente posible absorber todos estos cambios, pero sí tenemos la capacidad de mantenernos radicalmente curiosos **hacia el mundo, nosotros mismos, los clientes y los colaboradores, con la mente y corazón abiertos**, y aprender ágilmente lo que el futuro nos depara. Cultivemos la actitud de aprender infinitamente, no en cantidad sino en el tiempo.





## #VisiónFuturoHR by @rankmi

---

**Carlos Vivar**  
**Director Corporativo de Talento**  
**Arca Continental - México**

---

- ### Sé flexible

En tiempos tan inciertos y acelerados, como los que vivimos y, de seguro, seguiremos viviendo luego de que acabe esta pandemia, la flexibilidad será uno de los atributos más importantes. Pero se trata de **flexibilidad entendida como la capacidad de saber combinar las necesidades del negocio con las de tu gente.** En definitiva, tener diferentes procesos para cada uno de tus colaboradores, dejar que ellos escojan su horario de entrada y salida (con ciertas normas mínimas), tener diferentes sistemas de pago variable, mantener sistemas de trabajo híbridos en forma permanente, entre otros. Hoy en día la capacidad de autogestión que tienen las nuevas generaciones, así como la creciente digitalización, nos permite una mayor flexibilidad que antes.

- ### Sé más abierto al cambio

Mucho se ha hablado de “gestión del cambio”, que es la capacidad para llevar a cabo cambios organizacionales de una forma exitosa. Pero a lo que me refiero, tiene que ver con la capacidad de cuestionar todos los procesos, incluso los que están bien, e inculcar en los demás líderes de tu negocio las ganas de aprender y ver cosas nuevas. No dejes que crean que el éxito que tu negocio pudiese haber tenido en los últimos años, va a persistir por siempre; esto en razón de que las reglas de juego cambiaron. Enséñales a ver nuevas formas de hacer negocio, a diversificar o especializar la compañía (lo que corresponda).



# #VisiónFuturo by @rankmi

**Claudia Valdivia**  
**VP Corporativo de Talento**  
**BRECA**

no podemos depender exclusivamente de lo que sabemos o lo que podemos aprender solos, sino que necesitamos conformar redes que potencien nuestra capacidad de aprendizaje.

## Trabajar con un propósito trascendente

Las organizaciones se apoyan en su cultura; es decir, en sus normas y valores compartidos, para aglutinar al conjunto de personas que las conforman con la finalidad de lograr objetivos comunes. En ese proceso de combinar los aportes de todos, es vital la identificación de un propósito común, que se convierta en una escala para valorar el esfuerzo de todos y dote de trascendencia a las labores cotidianas.

Hacer explícito el propósito de la organización sirve también como un imán para atraer a personas que comparten una misma sensibilidad y que tienen las mayores probabilidades de sentirse a gusto dentro de la empresa. Por ello, es importante que el entusiasmo hacia el propósito sea un elemento presente en los procesos de selección y que se incorpore en los demás aspectos de las iniciativas de HR.

La identificación del propósito y la medición de las acciones que contribuyen al mismo dotan de trascendencia a las actividades realizadas por la empresa. Este es un elemento motivacional clave para quienes buscamos formar parte de una empresa que tenga un propósito mayor que le permita impactar positivamente en la sociedad y en el planeta.

## Cultivar el hábito de aprender

Como personas y organizaciones debemos pensar tanto en los resultados como en nuestros aprendizajes para el futuro. Solo desarrollando el hábito de aprender y sistematizar lo aprendido, garantizamos un crecimiento sostenido y sostenible.

Aprender representa, en este contexto, una travesía más que un destino al cual llegar. En un entorno de constante cambio, requerimos desarrollar nuestra capacidad de adaptación. Para ello, si bien podemos capitalizar sobre nuestras experiencias pasadas, requerimos desarrollar la capacidad de tomar decisiones de manera robusta con información incompleta y alta incertidumbre.

Durante esta travesía, debemos mantener una actitud abierta a la observación, a la escucha activa y la extracción de nuevas evidencias que soporten nuestras decisiones. En la medida en que la generación de nuevos contenidos y tendencias se desarrolle de manera acelerada,





## #VisiónFuturoHR by @rankmi

Diego Perez  
Corporate Head of Talent  
& Organization  
Grupo Romero

### ● Conocer cuál es el plan vital de tu equipo

Más allá de tener sesiones de feedback profundas, útiles y que les aporten valor, pídele a cada miembro de tu equipo que te cuente su plan de vida para los próximos 5 años: que se visualizan haciendo al final de los mismos en tres escenarios:

1. **Business as usual:** misma tendencia que hasta ahora
2. **Escenario agresivo:** con ciertos cambios y metas más exigentes
3. **Escenario disruptivo:** cambio total de 180 grados sobre lo considerado "normal", cambio de función, o incluso de actividad.

Con eso tendrás las herramientas para poder ayudar cada uno de ellos a alcanzar sus metas, y es sorprendente cómo permite llegar a conocer a cada uno con mucha más profundidad.

### ● Dedicar tiempo real y de calidad

Hace años tuve un jefe que conseguía que en cada interacción o reunión con él, sintieras que tenías toda su atención y que en ese momento, todo lo que hacías y hablabas era lo más importante del mundo para él. Al tratar de rebobinar en el tiempo y analizar cómo lo conseguía, habían varias características:

- **No existían distracciones** externas ni interrupciones
- Su **lenguaje corporal** era totalmente genuino, siempre volcado, interesado y cercano
- **Lo más importante:** las preguntas que te hacía revelaban un interés total y genuino, y la forma en que hacía seguimiento de los temas, también. Intenta verte a ti mismo mientras tienes reuniones con tu gente, con equipos multidisciplinares o externos. ¿Crees que sienten eso cuando salen de la reunión?





## #VisiónFuturoHR by @rankmi

**Mariela Prado**  
**VP de Gestión Humana y**  
**Sostenibilidad**  
**Intercorp Retail**

### Empatía para mejorar la toma de decisiones

Más allá de la tecnología o de las nuevas metodologías de trabajo los líderes de Gestión Humana no deberíamos perder de vista lo esencial y es posiblemente la empatía uno de estos recursos fundamentales para nuestro Rol.

La empatía nos permite tomar mejores decisiones al identificar y comprender las emociones del otro y por supuesto entender puntos de vista distintos al nuestro. Además, al tener siempre como herramienta fundamental la empatía no sólo comprendemos y diseñamos mejores soluciones para nuestros colaboradores sino para todas las partes interesadas, pares, clientes internos, jefes, etc. permitiéndonos definir rutas estratégicas exitosas aún en los contextos más complejos.

Pero por sobre todo, la empatía humaniza nuestras decisiones y por lo tanto hace que lo verdaderamente importante no se pierda, nuestra vocación de buscar siempre lo mejor para nuestros equipos; ese increíble talento que hace posible lo extraordinario cuando se sienten realmente comprendido y valorado.

### El valor de inspirar

No cabe duda que asumir el liderazgo de un equipo será siempre un tremendo desafío. Tener en nuestras manos la posibilidad de influir en el desarrollo de nuestros colaboradores y orientar su norte profesional es una gran responsabilidad y por sobre todo un privilegio. Por eso, más allá de coordinaciones y planes, los líderes debemos desarrollar la capacidad de inspirar permanentemente a nuestros equipos, promoviendo la mejor versión de ellos mismos. Y para inspirar hace falta estar al servicio, conocer realmente a nuestros colaboradores, sus sueños, metas y propósitos y sobre la base de ese conocimiento encontrar el camino para acompañarlos y movilizarlos.

Se necesita entonces prepararnos sin descanso para compartir aquello que vincula su esfuerzo diario con la visión trascendente de la compañía y su propósito, es decir, con aquello que brinda sentido y sin lugar a dudas realización profesional.



## #VisiónFuturoHR by @rankmi

**Paola Ruchman**  
**VP Recursos Humanos Corporativo**  
**Alicorp**

### ● Vivir en “Modo Aprendizaje”

Aproximarse a cada desafío con una mentalidad de aprendizaje, es una manera muy sana y productiva de crecer personal y profesionalmente en un contexto de cambio acelerado como el que nos ha tocado vivir.

Si creemos genuinamente que todos tenemos potencial para aprender y desarrollarnos permanentemente, nuestra gestión de atracción, desarrollo y retención de talento se hace más potente y podemos contribuir no solo al desarrollo de nuestras organizaciones, sino de las comunidades en las que operamos, una persona a la vez.

Podemos aprender de todo y de todos y equivocarnos es un regalo, si es que aprendemos de ello, y compartir nuestros aprendizajes para seguir mejorando juntos.

### ● Pregunta más y mejor

Aprender permanentemente es un ejercicio de humildad y vulnerabilidad. Para aprender tenemos que ser conscientes de que hay algo que no sabemos y eso se refleja muchas veces en buenas preguntas. Los sistemas de educación e incluso de liderazgo tradicionales han premiado históricamente el tener respuestas, despriorizando la importancia de aprender a hacer las preguntas correctas de la manera correcta.

En el contexto de cambio acelerado que estamos viviendo, es fundamental que antes de lanzarnos a buscar una solución, podamos detenernos a plantear el problema a resolver como una pregunta y asegurarnos que estamos alineados con todos los stakeholders relevantes en que esa es la pregunta a responder. Las preguntas son empoderantes y promueven la creatividad y colaboración, condiciones clave para poder innovar, como todos aspiramos a hacer en nuestras organizaciones.





## #VisiónFuturoHR by @rankmi

Silvio Brigneti  
VP de Recursos Humanos,  
Comunicación Corporativa  
y Seguridad  
Cia Minera Antamina S.A.

### • Nunca des nada por sentado o por sabido

Las situaciones y las personas son diversas y aunque la experiencia es importante, date un tiempo para analizar cada tema, cuestionar tus primeros impulsos y buscar el camino adecuado. No quiero decir que ignoremos nuestra intuición sino que por el contrario, busquemos validarla con datos. A veces podemos confundir intuición con prejuicio. Acuérdate que nuestro campo son las personas y que nuestras estrategias, planes y decisiones las afectan directamente. Tenemos con ellas tanta responsabilidad como para con nuestras organizaciones. El balance es a veces difícil de encontrar pero es necesario buscarlo.

### • Gestión de personas como aliado estratégico

Mantente siempre al día de lo que pasa en tu empresa y en tu sector. Recursos Humanos debe ser no sólo un área de soporte sino un aliado estratégico y un gestor del cambio. **El conocimiento de lo que es importante para nuestra organización es indispensable para adelantarnos a las situaciones y adoptar medidas proactivas.** Lo mismo es válido por supuesto en los avances de los procesos y temas de Recursos Humanos. Esto no significa seguir la última tendencia de moda. No todo lo que es nuevo va a permanecer pero es necesario identificar aquello que nos ayudará a ser más eficaces y eficientes y por lo tanto, más alineados con las metas de nuestras organizaciones.



# #VisiónFuturoHR by @rankmi

Veronica Valderrama  
Vicepresidenta de Recursos  
Humanos  
Gold Fields



## Comunicación cercana y empática

Se necesita de líderes cercanos, con una comunicación abierta, transparente, que puedan transmitir claramente la visión que se tiene y mantenerla viva, pero acompañada de conexión emocional. Hablar desde el corazón, humanizarnos y demostrarle, a nuestros equipos que estamos juntos en la búsqueda de la excelencia.

De nada sirve ser un líder que comunica sino sabe escuchar. La comunicación hoy debe ser abierta, sin sesgos ni restricciones, tenemos que permitir que nuestros equipos manifiesten sus preocupaciones, aporten sus ideas y también puedan decir con confianza lo que no les parece. Desarrollar la empatía va a permitir conectar con los demás de una manera más cercana, entender mejor las emociones de los demás, nos va a ayudar a construir relaciones de confianza que afianzarán la comunicación.

## Mindfulness hoy más que nunca

Será muy importante reducir el estrés y potenciar más que nunca la creatividad, la innovación y el rendimiento. **Esto sólo lo podremos lograr si le enseñamos a nuestros equipos a “vivir en consciencia plena”, “disfrutando y comprometiéndose con el aquí y ahora”.** Los colaboradores deben aprender a hacer pausas, entrar en contacto con ellos mismos y reflexionar antes de iniciar su jornada laboral diaria. Está comprobado que dedicar 15 minutos al llegar al lugar de trabajo para planificar el día nos enfoca y ayuda a aclarar prioridades dándonos mayor agilidad.

La claridad de mente, el estado de ánimo positivo y el conectarse con las responsabilidades de cada día harán que se logre una mejor conexión con mayor impacto en resultados y menores riesgos de errores e incidentes.

**El mindfulness ayuda a eliminar las distracciones y mantener a la gente alineada con los objetivos organizacionales e individuales.** Es importante tener ciertas consideraciones: Ponerse uno primero, si uno no está bien no puede ayudar a otros. Respiración vital, es importante respirar para soltar la tensión, y llenar nuestro cerebro de energía nueva. Evitar hacer varias cosas a la vez, lo importante es concentrarse en una sola cosa, conectar con ella. Atención plena.





# Build a people- centric culture

Descubre nuestras soluciones



Performance



Experience



Talent Management



Connection



+51-1-6419750



hablemos@rankmi.com

¡Hablemos!

