

Gestión de Personas, la apuesta de una visión de futuro



Patricio Campos Portuguez

Profesor PUC y Magíster en Dirección de Personas/ Diplomado en Transformación Digital-Consultor para **Nuevo Ciclo Consultores**

Director de Carrera – Sede Padre Alonso de Ovalle

Un mandato profesional ineludible de quienes trabajamos en educación es estar atentos a los cambios, las tendencias y proyecciones que afectan a nuestra disciplina. No solo porque es deseable mantenernos siempre “actualizados”, sino porque si somos capaces de hacer una mejor lectura de lo que está pasando o está por pasar, seremos también mejores nexos para contribuir al desarrollo social de todos a quienes impactamos con nuestro trabajo.

El actual momento que vive nuestro país ha relevado una vez más la importancia crucial de todos aquello que se relaciona directa o indirectamente con el *mundo del trabajo*.

Con una tasa de desocupación en el trimestre móvil de marzo-mayo informada por el INE, superior al 11%, la entrada en vigencia a contar del 01 de abril de la Ley N° 21.220 de Teletrabajo y continuos cambios en la composición y distribución de la fuerza laboral de nuestro país; cuya expresión más reciente reveló que por primera vez de que se tiene registro estadístico, la cantidad de personas activas en el mercado laboral es menor a la cantidad de personas en edad de trabajar que están fuera de él (inactivos), con los consiguientes y severos impactos en la productividad.

La crisis provocada por el COVID en el mundo y por supuesto en nuestro país, es causalmente sanitaria, transicionalmente económica y esencialmente social.

Es en esta última dimensión, donde hemos debido enfrentar las mayores dificultades y proyectamos los más complejos desafíos, aun superada la crisis de salud, ya que un impacto principal de la pandemia es que ha alterado las formas básicas de relación de las personas, sus conductas, percepciones y valoraciones.

Estas modificaciones han hecho resurgir cuestionamientos esenciales de la relación laboral que muchas veces antes fueron respondidos con excesivo pragmatismo e incluso conformismo por algunos actores y que ahora tanto instituciones de educación superior como áreas de gestión de personas, deberán revisar, analizar y replantear para dar respuesta efectiva a lo que se prevé, serán las nuevas demandas de las fuerzas laborales.

La totalidad de los procesos que forman parte del ciclo de un colaborador en la organización se han visto afectados en estos meses de crisis y es muy probable que estas modificaciones permanezcan post pandemia, dados los beneficios que reportan, las adaptaciones ya logradas y los intereses proyectados que surgen como aprendizaje, esta vez efectivo, de lo sabíamos, pero nos ha costado internalizar, lo único permanente será el cambio.

Las instituciones de educación superior y las áreas de gestión de personas deberán desarrollar una nueva competencia organizacional que apunte a la *velocidad de lectura de los cambios y la prospección de los impactos*, generando unidades de análisis que monitoreen con visión científica y técnica los fenómenos que afectan a la disciplina.

Si bien es cierto en la actualidad todos tenemos la intención de proyectar y de alguna manera adelantarnos a las futuras tendencias para responder de mejor forma a las necesidades de la sociedad, este trabajo muchas veces es hecho de manera aislada, reactiva y en atención a modelos externos que no recogen factores propios de las culturas locales. Será tarea entonces y que nos deja como aprendizaje esta crisis, que debemos ser capaces de organizar y sistematizar la observación y el análisis, integrando transversalmente a todos los miembros de la organización, ya que solo una mirada permanente, atenta e integradora, podrá hacernos en alguna medida estar “sintonizados”, en tiempos regulares y de crisis con las necesidades, preocupaciones y aspiraciones de lo más valioso de nuestra organización, sus personas.

Otro aspecto decisivo para lo que viene en gestión de personas, es la comprensión en profundidad de lo que realmente significa *transformación digital*. Si bien es cierto en el marco de la automatización y el influjo tecnológico del último tiempo, ha estado insinuado un cambio en la manera de hacer las cosas, ya sea en procesos tradicionales de

reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de colaboradores, entre otros; no nos puede ocurrir que creamos que este cambio consiste en la incorporación de un nuevo software y su expresión práctica en el trabajo o uso de ciertas plataformas.

Un ejemplo paralelo muy ilustrativo y cercano fue creer que el problema de la comunicación, ya sea organizacional o comercial se resolvería por la multicanalidad y las redes sociales; bien sabemos que los complejos problemas que nos presenta la comunicación en una empresa, muchas veces no tiene su origen en los canales o medios utilizados, sino que sus causas son mucho más profundas y requieren de intervenciones mayores y deben considerar indefectiblemente aspectos culturales básicos, como creencias, valores y concepciones sociales internas, respecto de las que debemos ponernos de acuerdo.

Nuestra comunidad educativa en poco más de 100 días de la llegada de la pandemia a nuestro país es sin duda *más tecnológica*, pero no porque hayamos explorado variadas plataformas para conectarnos, reunirnos y desarrollar nuestros procesos formativos, sino porque hemos aprendido a mirar de otra forma el proceso de enseñanza – aprendizaje y la manera de organizarnos para llevarlo a cabo. Hemos debido cuestionarnos, replantearnos, derribar mitos, en definitiva, desaprender y rehacernos para alcanzar nuestros propósitos, esta vez de forma remota. Esto es lo que nos hace más tecnológicos; que somos capaces de superar las dificultades por medio de la tecnología para ser más eficientes, de acuerdo con los nuevos tiempos.

Supongamos que fuese esta vez la tecnología la que nos presentara la próxima *nueva crisis* que tengamos que enfrentar como planeta. ¿Abandonaríamos nuestros propósitos? o ¿buscaríamos un nuevo camino para desarrollarlos? Y si encontráramos ese nuevo camino logrando superar la crisis, ¿a alguien le importaría realmente que ahora fuéramos menos tecnológicos, si somos más eficientes en el nuevo contexto?

El estímulo del COVID 19 esta vez fue por definirlo de alguna manera particularmente reactivo. Para muchos inesperado, decididamente movilizador y no exento de efectos muy negativos. Sin embargo, debemos reconocer y asumir que las condiciones propias de la pandemia no alcanzan a explicar la falta sentido de realidad y desconexión de las que fuimos víctimas, a pesar de haber tenido lecciones cercanas en el tiempo con la reciente crisis social.

Tenemos que reconocer, revisar, analizar y modificar nuestras formas de planificar y abordar el futuro. Resulta claro que, si no queremos seguir reaccionando a los cambios, las transformaciones y las crisis, tendremos que reestructurar nuestra forma de mirar y asumir al hombre en sociedad.

Será necesario formar y entrenar en nuestros estudiantes capacidades con las que han debido trabajar este semestre intensamente como lo son; la resolución de conflictos, la creatividad, la racionalización de tiempos, la compatibilización de ambientes y espacios, entre otras.

La invitación será a que revaloremos el *medio audiovisual* desde la perspectiva de una identidad propia y estratégica, la que no puede ser una simple forma de presentar la realidad, sino que debe incorporar elementos creativos que busquen hacer más eficiente y particular la comunicación, el convencimiento y la persuasión.

Asignaturas de nuestros planes vigentes como, Diagnóstico Empresarial, Compensación Integral, Cultura y Calidad de Vida, Gestión de Clima, entre varias otras; deberán fomentar con mayor rigurosidad el análisis y la discusión, con el fin de obtener desde la mirada de todos, principios que servirán de base para el establecimiento de nuevos paradigmas; los que por sobre todo, tendremos que estar dispuestos a modificar antes de que se rigidicen en nuestras creencias y formas de comportamiento, ya que mientras más nos cueste abandonar lo que creemos por cierto e invariable, más lento y costoso será ponernos de pie ante la constante inestabilidad de los cambios.

Será necesario abrirnos al error como viene sugiriéndose desde hace ya un buen tiempo, por destacados estudiosos y organizaciones de análisis laboral de vanguardia. Para ello, la única forma probable de asumir el costo de esta verdadera revolución cultural será que la orientación de los incentivos en las organizaciones se modifique sin atentar contra la eficiencia.

Será labor de las áreas de gestión de personas el incorporar mejores análisis para la redefinición de estructuras de *nuevos indicadores de desempeños claves*, valiéndose de estudios estadísticos selectivos, focalizados y centrados en bases de comportamientos, más que en resultados de procesos. Esto debe impulsar la nueva mirada del negocio y los planes estratégicos que elaboremos

Tendremos que consensuar nuevas definiciones de bienestar, compensación y desarrollo de carrera, que consideren esta vez muy en serio, la *particularidad* de cada persona que integre nuestra organización y revalore su desarrollo intelectual, social, cívico, y sobre todo **solidario** que las inspira, por sobre la casi unívoca forma de asumir el crecimiento para algunas organizaciones, caracterizada por la promoción de caminos angostos, ascendentes y altamente competitivos, que no permiten formas de trabajos de verdad colaborativos y sustentables.

Finalmente, ciencia y tecnología en este orden; y no tecnología y ciencia, ya que cada vez que hemos adoptado un nuevo “cómo” hacer las cosas, nos abstraemos y absorbemos en

la utilidad de las herramientas, los modelos y las funcionalidades, relegando el sentido y los verdaderos intereses de quienes vivirán la experiencia del trabajo y los impactos sociales que esta generará en las personas.

Dada la relevancia del trabajo, el empleo, sus condiciones, normativas e impactos en la experiencia de vida de todos nosotros y quienes nos rodean; entre tanta incertidumbre, tenemos una especial certeza y aunque no quisiéramos reconocerlo, las crisis tanto sociales, sanitarias y ahora económicas, están siendo los mejores vehículos de aprendizajes acelerados. De nosotros depende contribuir a que nuestras formas de aprender sean más calmas, reflexivas y felices.