

Edición Especial:

“ HOMENAJE A LAS PERSONAS QUE ESTÁN AL SERVICIO DE LAS PERSONAS EN LAS EMPRESAS ”

Revista Capital Humano **Nº9**







Natalia Lidijover

Gerenta OTIC
SOFOFA Capital Humano

sofofacapitalhumano.cl

■ GRATITUD

Mientras terminamos esta revista homenaje, los colores de la primavera entrante se mezclan con el ruido del aumento de actividad y me parece inevitable sentir esperanza, un nuevo aire parece llegar.

Miro atrás y pienso que nadie podía sospechar los tres semestres recientemente vividos. Nadie podía anticiparlos, sin embargo, es sorprendente la capacidad de adaptación que tenemos las personas y rápidamente fuimos encontrando formas nuevas para casi todo desafío que nos tocó asumir.

En las empresas, diseñar y gestionar esos desafíos de adaptación tuvo dueño: Recursos Humanos, la gerencia de personas.

Desde el OTIC elegimos hacerle un homenaje a esa primera línea; aquellos que, por sobre sus propias dificul-

tades, pusieron cuerpo y alma en cuidar a las personas dentro de las empresas. Los que tuvieron que asumir retos impensados, entender epidemiología, medir distancias, gestionar contactos, armar imposibles rompecabezas de turnos, estudiar normas y leyes dinámicas, fases cambiantes, implementar teletrabajo instantáneo, enviar materiales al domicilio de cada trabajador, diseñar estrategias complejas para seguir operando y, sobre todo, acompañar en el miedo y el dolor.

Nadie les avisó que un día el trabajo consistiría en intentar gestionar la vulnerabilidad más desnuda, la incertidumbre y el miedo. Pero lo hicieron. En medio de una pandemia, en medio de sus propias pandemias.

En 18 embajadores de estas áreas va nuestra gratitud a los miles que hicieron posible lo que parecía imposible. ▲



“ EL DESAFÍO DE ESTAR AL SERVICIO DE QUIENES ESTÁN AL SERVICIO DE LAS PERSONAS ”

Los acelerados y profundos cambios que hemos vivido en los últimos años, en lo cotidiano, lo social y en el mundo del trabajo, han hecho de las áreas de Recursos Humanos equipos cada vez más relevantes para las organizaciones. *Natalia Lidijover, gerenta OTIC de SOFOFA Capital Humano, e Ilia González, directora ejecutiva de la Red de Recursos Humanos*, reflexionan sobre los nuevos retos que enfrentan estas áreas y sobre cómo la colaboración puede multiplicar el impacto de su labor.

La pandemia del Covid-19 impactó de lleno en la forma de vivir y trabajar de millones de personas en nuestro país. Y dentro de las empresas uno de los equipos que más violentamente sintieron ese golpe y debieron hacer frente a sus consecuencias con mayor agilidad y fortaleza fueron las áreas de Recursos Humanos o Gestión de Personas.

Fueron esos líderes y sus equipos los que debieron lidiar con las urgencias que se imponían día a día: pasar del trabajo presencial al trabajo remoto obligado y masivo (en cuestión de semanas); responder a los desafíos del negocio, crear respuestas que nunca existieron antes, viabilizar caminos. ¡Qué la operación no pare! ¡Cuidar a las personas! Buscar nuevas formas de comunicación al interior de las empresas, buscar soluciones tecnológicas a múltiples problemáticas que nunca se habían presentado, apoyar sobre la marcha a los equipos a establecer nuevas formas de trabajo, preocuparse por mantener las capacitaciones a la distancia o estar atentos a las cambiantes disposiciones normativas respecto a aforos y reglamentaciones sanitarias.

A ellos les tocó también asumir decisiones dolorosas y complejas, como reducciones de plantilla, desvinculaciones, suspensiones laborales. Acompañar casos positivos, pérdidas y más miedos. Vendrían también las preocupaciones por la salud mental de los trabajadores y sus familias, y hasta los desafíos de reconversión laboral para apoyar a una empleabilidad rápida y con futuro para todos aquellos colaboradores que debían ser despedidos.

En momentos en que las incertidumbres eran más que las certezas y cuando no había recetas que seguir, a los equipos de RRHH les tocó estar al servicio de las personas, más que nunca.

Pero detrás del trabajo de Recursos Humanos en las empresas hay también otros actores-aliados que han buscado permanentemente, y más aún en estos meses de complejidad extrema, apoyar a estas áreas para que puedan cumplir satisfactoriamente con su propósito.

Natalia Lidijover viene justamente del mundo de los Recursos Humanos y hoy en día, desde su cargo de gerenta OTIC de SOFOFA Capital Humano,



#TemaCentralSOFOFACapitalHumano

🐦 in 📺

sigue identificándose plenamente con sus retos. “Nosotros trabajamos para la gente que gestiona personas, armando herramientas para que su trabajo tenga más valor. La propuesta del OTIC tiene que ver con eso, cómo te acompañamos con propuestas y herramientas que te ayuden a hacer lo que debes y que logres hacerlo con valor”, asegura.

En tanto, Ilia González ha materializado su vocación de colaboración en el trabajo de la Red de Recursos Humanos, de la cual

es directora ejecutiva. “Hemos estado facilitando la colaboración entre los diversos actores por más de una década. Nuestro objeto como fundación es compartir conocimiento, experiencias y buenas prácticas de forma colaborativa. ¿Qué quiere decir esto? Alguien pide ayuda y una persona, en cualquier parte y cargo, lo apoyará desinteresadamente con herramientas, metodologías, contactos, referidos, vínculos y relaciones para poder realizar mejor su trabajo. Aquí encontramos el ecosistema más diverso de

profesionales, de todas las generaciones: interactúa un alumno en práctica y un gerente, distintos rubros, los consultores, los coaches, para poder aprender entre todos, y en un periodo donde el aprendizaje continuo es la clave del futuro del trabajo, se ha hecho indispensable estar colaborando en Red”, dice Ilia.

ESTAR UN PASO MÁS ATRÁS: AL SERVICIO

1 *Las dos vienen del mundo del Recursos Humanos, pero hoy están detrás, tras bambalinas, podríamos decir, apoyando a las áreas de Personas a realizar mejor su labor, ¿cómo transitaron hasta este espacio y qué importancia creen que tiene este rol?*



A mí aún me cuesta darme cuenta, mi identidad parece seguir pegada a Recursos Humanos. Creo que hay dos cosas que tienen profunda relación con ello. Lo primero, y más evidente, es tener siempre a la persona en el centro de todo. Eso es como el ADN de RRHH, así nos reconocemos como parte de la tribu.

Pero hay otra cosa de la que sólo fui del todo consciente al salir de RRHH y es que somos políglotas. Hablamos transversalmente el idioma de todas las áreas. Entendemos del negocio, de finanzas, de proyectos, de tecnología, etc. No es que sepamos operar todo, pero entendemos los objetivos y dolores de cada área. Eso nos da una mirada muy sistémica.

Y como he estado en diversos sectores productivos, también me ha tocado meterme a entender cómo funciona un pabellón quirúrgico, un consultorio, una mina subterránea o abierta, una tienda o una tarjeta de crédito. Estoy segura de que gran parte de lo que hoy puedo impulsar, se basa en esos dos superpoderes que desarrollé en Recursos Humanos.



Me encanta mi nuevo rol, dedicada 100% a la Red. No fue fácil renunciar a mi trabajo estable de más de 12 años, pero sabía que es acá donde podría generar más valor. Estar ayudando a otros todo el tiempo es un regalo para mí. Además, acompañar a los asociados, directores, inspiradores, coordinadores y voluntarios que cada día toman un minuto de su tiempo para ayudar a sus colegas de manera desinteresada, es la mayor satisfacción que puedo experimentar.

Queremos demostrarle al mundo que las personas son lo más importante y seguiremos generando evidencia que respalde el posicionamiento estratégico de la gestión de personas. Nuestra Red, con más de una década de existencia, se ha tejido 100% gracias a la Colaboración y

gracias a ella es que podemos ser totalmente sustentables. Por otro lado, nos preocupamos de cuidar a personas que cuidan a personas, son ellas las que velan por el alma de las organizaciones.

PENSAR SISTÉMICAMENTE

2 *¿Y qué significa hoy estar al servicio de las Personas que Gestionan Personas?*



Significa escuchar, sobre todo, escuchar. Para entender cuáles son las inquietudes que hay detrás del relato y luego unir puntos. Para diseñar desde las inquietudes individuales, soluciones colectivas. Y es que en el OTIC hay una gran historia, un equipo muy valioso con mucha experiencia y conocimiento en cada área, así es que fue sencillo sumarme a ellos y articular iniciativas y proyectos con los mejores actores públicos y privados, y los mejores expertos.

Trabajar en SOFOFA Capital Humano sigue siendo tener a las personas en el centro, evidentemente, pero también ha expandido el quehacer. Nuestro propósi-

to es multiplicar las oportunidades de desarrollo de capital humano, con foco en las personas, las empresas y el país. Me desafía a pensar sistémicamente. No es lo mismo estar en una empresa grande, con recursos disponibles y problemas acotados, como me había tocado, que pensar en proyectos escalables, replicables y que tengan impacto país.



Hoy somos una comunidad que crece cada día. Más de 60 mil personas han participado en nuestros congresos, talleres y webinars gratuitos. Hemos cargado más de 300 documentos en la biblioteca con manuales, políticas y formatos que simplifican el trabajo. Miles de becas y decenas de miles de ofertas de empleos han circulado por nuestras redes. Hemos inspirado a muchas otras redes y seguiremos dándolo todo. Hoy gracias a nuestros asociados hemos mejorado todos los canales de relaciones y vínculos entre los profesionales con más de 100 grupos de WhatsApp en 20 países. Elegimos el camino más largo ya que no tenemos negocios vinculados a RRHH. Nos dedicamos por completo a visibilizar las mejores prácticas para inspirar y alentar a otras organizaciones a invertir en sus colaboradores y estamos convencidos de que la evidencia para la toma de decisiones es un camino que seguiremos promoviendo. [A](#)

SOFOFA
Capital Humano



sofofacapitalhumano.cl

Queremos que seas el protagonista de esta experiencia, creando tu propia ruta de aprendizaje.



www.abraaprendizaje.com

“ Quisimos conocer y compartir las historias de 18 líderes de *Recursos Humanos y Gestión de Personas* de distintas empresas de nuestro país y, a través de ellos, hacer un reconocimiento a todos los equipos que trabajan diariamente por cumplir el propósito de su organización poniendo en el centro de su labor a las personas ”

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Fue un sorprendente desafío que me propusieron, sin que yo lo imaginara antes. Me llamaron para invitarme a ser el gerente corporativo de RRHH para Latinoamérica de una naviera holandesa, con el propósito de unificar los trabajos que se venían haciendo localmente en 5 países, conformando una mirada regional con identidad propia y las mejores prácticas existentes. Encontré que no podía negarme, era fascinante. Como abogado en un banco me había tocado ser aliado del área de RRHH y estaba cautivado con su relevancia e impacto concreto en las personas.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Facilitar, genuinamente, que el propósito de la compañía incluya a los trabajadores y, al mismo tiempo, que éste se convierta en el propósito laboral de los trabajadores. Todo eso, logrando que exista desarrollo, pertinencia y colaboración para un propósito común y poderoso.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

¡Qué difícil elegir una sola!. Creo que el corazón de mi experiencia durante estos años ha estado en lograr relaciones laborales que tiendan al desarrollo de las personas y el negocio, de forma complementaria y conjunta. Tengo la certeza de que es compatible poner ambas cosas en el resultado buscado y construir la mejor experiencia posible para los trabajadores, oportunidades reales de desarrollo y los resultados que el negocio aspira a obtener. Me enriquece ser parte del desarrollo de diversas personas a lo largo de muchos años de experiencia y poder verlos hoy en roles y posiciones relevantes.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

Que uno solo no puede, ni debe, lograr los resultados. Mi foco está en formar equipos, confiar en ellos y trabajar para que cada uno logre desarrollarse y ser su mejor versión. Después, todo lo demás, lo conseguimos en equipo.



“ Andrés León Schleyer, Gerente Corporativo de personas de ENAP

MI FOCO ESTÁ EN FORMAR EQUIPOS, CONFIAR EN ELLOS Y TRABAJAR PARA QUE CADA UNO LOGRE DESARROLLARSE Y SER SU MEJOR VERSIÓN

Abogado de profesión, Andrés se admira cada día de la importancia que las áreas de Personas tienen dentro de las organizaciones. Desde allí – cree – se puede motivar, inspirar y acompañar a los colaboradores para que desplieguen todo su potencial. Todo esto de la mano con el logro de los objetivos de la empresa, pues es un convencido de que las metas se obtienen “entre todos”.



5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

La mayor maravilla es observar la capacidad de adaptarnos a una realidad tan distinta que tenemos. Es notable la incorporación de nuevas herramientas que nos permitieron seguir conectados y trabajando. ¿La mayor sorpresa? Comprobar que los resultados se consiguen de todos modos, que nuestra capacidad de cumplir cuando estamos comprometidos es muy grande y que tenemos mucho que aprender para crear el trabajo del futuro, para cuidar más la calidad de vida.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Espero que sean inspiradores, generadores de la épica necesaria para conseguir los propósitos. Flexibles, generando las mejores formas posibles de cumplir los objetivos. Participativos, abriendo espacio para otros. Con mirada de largo plazo, que no hipotequen el futuro para resolver el hoy. Y lo más importante, de auténtica cercanía con las personas: saber escuchar, entender y conocer a las personas es clave para poder cumplir con el rol que siempre tendremos en las áreas de Personas. 



“ Francisca Herrera Espaliat, Gerente de Personas en Casaideas Chile

NUESTRO PROPÓSITO ES SER CONDUCTORES DE DIÁLOGOS DE CALIDAD E IMPULSAR TRANSFORMACIONES

Francisca es psicóloga y lleva 24 años en el mundo de los RRHH y cree que la crisis que enfrentamos en los últimos años es distinta a todas las demás y cambió las reglas del juego: “Quien no reconozca hoy que tiene a un ser humano al frente, con necesidades y emociones en juego, no funcionará para conseguir objetivos colectivos”.

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Muy temprano, mientras estudiaba Psicología, me di cuenta de que lo que estaba aprendiendo iba a ser un medio y no un fin; tuve muy claro que lo que aprendía del ser humano iba a servirme para un mundo más amplio. Comencé toda mi carrera en el mundo organizacional porque tuve la suerte de tener una práctica profesional modeladora, de gran aprendizaje, con líderes educadores, que valoraban la retroalimentación. Eso fue hace 24 años y me quedé en esta área! Me sedujo poder mirar el comportamiento humano como el eje del éxito de una empresa, poder intervenir. Poner esto en las mesas donde se toman decisiones relevantes me pareció increíble, así como el dinamismo de este trabajo que te mantiene activa, conectada y actualizada permanentemente.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Hoy cumplimos un rol extraordinario y poderoso porque, como nunca antes, las personas se han puesto al centro. La pandemia demostró la fragilidad de lo que creíamos seguro: la salud física y mental, las reglas del juego del mundo laboral, lo que creía-

mos predecible no lo fue más. El largo plazo desapareció por un rato. Las conversaciones hoy se centran en temáticas que antes costaba poner en la mesa y que ahora se naturalizaron: respeto, cuidado de las personas, diversidad, inclusión, impulso de la coparentalidad, calidad de vida, flexibilidad, nuevas formas de trabajar, etc. Nuestro propósito es ser conductores de diálogos de calidad e impulsar transformaciones al interior de las empresas para que esto funcione, como un facilitador de los resultados del negocio en consideración a estas temáticas.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Me siento afortunada porque tengo muchas experiencias que me han ido dando forma como profesional. Incluso las más dolorosas, como no tener trabajo, golpear puertas y ejercitar la paciencia, me hicieron más fuerte a la hora de pensar en el respeto que merecen las personas enfrentadas a dificultades en el mundo laboral. Yo formé parte de un equipo inolvidable de profesionales, muy temprano en mi carrera, que me seteo respecto de la forma de trabajar

en esta área y quien lideraba forjó una perspectiva en mí respecto del valor que tenemos dentro de las empresas, de la mirada consultiva, la empatía, etc. Creo que eso quedó tatuado en mí.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

¡No he parado de aprender! Considero que el crear redes de colaboración hace más fácil todo. Para mí ha sido siempre elemental mantenerme conectada con otros que atraviesan por los mismos caminos, preguntar, indagar, conocer y ponerse al servicio de quien intenta hacer lo mismo. No todo está en los libros, hay mucho de nuestro quehacer en RRHH que se crea junto a otros y eso lo mantengo desde el inicio de mi carrera.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

En lo personal, el balance ha sido lo más complejo. Esta crisis fue diferente a todas las anteriores porque no le pasaba a otros, nos pasaba a todos, todos estábamos en modo adaptativo, manejando incertidumbre como nunca antes. Hasta ahora saco un saldo posi-

tivo, creo que ese escenario sacó mucho talento para afuera de muchas personas. Nos dejó en la mesa las conversaciones que se habían pospuesto antes y ofreció oportunidades de ordenamiento que suelen postergarse cuando la crisis no golpea. Si miramos hacia atrás, y por un momento soñado olvidamos el dolor de las pérdidas de vidas, de la destrucción de empleo, del impacto en la salud mental de tantas personas, creo que hay cuentas positivas igualmente. Las áreas y las temáticas de RRHH ganaron espacio y, con eso, son los trabajadores quienes se resituaron en el mapa para pensar en el futuro.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Los líderes están llamados a conectar como nunca antes con las personas de sus equipos. Hay tareas recién comenzadas, pero en la dirección clara de desarrollar empatía, escucha, conexión emocional, sentido de propósito, respeto. Las reglas del juego cambiaron y hoy quien no reconozca que tiene a un ser humano al frente, con necesidades y emociones en juego, no funcionará para conseguir objetivos colectivos. ▲



“ Ema Yoshikawa, Subgerenta de Diversidad, Equidad e Inclusión de Walmart Chile

AHORA MÁS QUE NUNCA TENEMOS QUE CONECTAR CON EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

Para Ema cada interacción puede ser un aprendizaje, una conexión. **”** Y para ella conectar con las personas es vital para entenderlas, motivarlas, apoyar su desarrollo personal y laboral. Eso hace, a su juicio, un líder: conecta con las personas y co-construye con ellas, para luego conectar los propósitos individuales con los de toda la organización. Cuando eso sucede se generan “grandes resultados”.

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Estudié Psicología en México y llegué a Chile después de haber tenido dos experiencias laborales en ese país. En mi primer trabajo en Chile descubrí que, sin importar la cultura, las personas en las organizaciones logran mayor felicidad en el trabajo cuando pueden conectar con otros y consigo mismos en un propósito personal y que este es uno de los principales roles que tenemos en esta área. Trabajar en RRHH me dio la oportunidad de conocer a las personas, me considero tremendamente curiosa y me apasiona escuchar las historias detrás de un nombre y un cargo. Cuando los propósitos personales conectan con los de tu organización estamos destinados a tener grandes resultados.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Estamos en un periodo de profundos cambios, muchos de ellos acelerados por los contextos sociales y pandémicos que hemos enfrentado los últimos años. Esto nos invita a mirarnos de manera innovadora, reinventarnos como personas y profesionales, para poder innovar en nuestras organizaciones. Impulsar el balance,

la salud mental, la conexión con el propósito, la transformación de las personas y la diversidad como un activo dentro de la organización para crear mejores e innovadores resultados será clave.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Actualmente tenemos una mesa de trabajo en Walmart que llamamos "Mesa de la Equidad" que constantemente busca la manera de hacernos cargo de nuestras brechas de género dentro de la organización. Desde mi rol en Diversidad tengo una responsabilidad de liderazgo en la mesa, sin embargo, todos los que participan en ella vienen de sus propias estructuras e incluso muchos de ellos tienen un rol jerárquico dentro de la organización superior al mío. Es increíble ser testigo de la horizontalidad y colaboración que existe en ese espacio de cerca de 20 personas, todas diversas y conectadas con un propósito. Ha sido gratificante ver cómo el liderazgo de la Diversidad en Walmart se ha democratizado. Para mí ese es un ejercicio de liderazgo efectivo: inspirar para que sean otros los que lideren contigo.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

Siento que soy la suma de mis experiencias laborales, algunas buenas, otras no tan buenas, unas de mucha exposición y reconocimiento, y otras que se viven de manera muy íntima y personal. Estoy convencida de que aprendemos más de las conexiones que logramos en el camino que por la experiencia como tal. He tenido la fortuna de estar rodeada de grandes líderes y compañeros/as de trabajo que me inspiran y que me han dado su voto de confianza para avanzar a mi manera. Ojalá todos tengamos la oportunidad de cruzarnos con este tipo de personas en nuestras carreras.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

La maternidad siempre fue desafiante para mí, ha sido un constante aprender a ser flexible, pero la pandemia vino a intensificarlo todo. Se mezclan todos los roles domésticos, familiares y laborales en un mismo lugar físico y todos al mismo tiempo. A mí, en un momento del año pasado, esto me pasó la cuenta; es una sensación de que uno vive muy en solo e internamente y eso, finalmente, lo expresa el

cuerpo. Estaba muy cansada, llegando al límite, hasta que entendí que había que hacer cambios. Cuando empecé a compartir mi experiencia me di cuenta que habíamos muchos y muchas en la misma situación y, de pronto, ya no me sentí sola y descubrí qué prácticas de otros me servían a mí también. ¡Qué falta nos hace compartir nuestros dolores en comunidad para encontrar soluciones entre todos! Finalmente vivir y entenderse en comunidad resuelve muchas cosas.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Los líderes que han hecho la diferencia en mi trayectoria han sido los que se han detenido a conocerme y escucharme para co-construir. Para eso hace falta entender a los integrantes de un equipo en su individualidad y no solo como parte de un todo. El tiempo se hace cada vez más escaso y estamos tentados a avanzar rápido. Pero en el camino no pueden ir quedando atrás los movilizadores personales, porque la agilidad de la organización depende de la agilidad de los equipos y ella, de cada uno de sus integrantes. Ahora más que nunca tenemos que conectar con el propósito de la Organización. 



Juan Esteban Dulcic R., Director de Recursos Humanos de Nestlé Chile

LA PANDEMIA NOS HA EXPUESTO A NUESTRAS FRAGILIDADES HUMANAS Y SOCIALES, PERO TAMBIÉN HA SACADO LO MEJOR DE NOSOTROS

Un larga e importante trayectoria en áreas de Recursos Humanos dotan a Juan Esteban de la experiencia necesaria para valorar la importante labor de la gestión de personas en las empresas, la que, considera, debe estar inserta en la cadena de Valor. Esto, porque como dice claramente: “Son las personas quienes mueven la organización”, incluso -y más aún- en los momentos de shock.



1 ¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?

Después de egresar de Psicología, con la mención laboral, me integré a liderar una consultora relacionada con programas de desarrollo de equipos y liderazgo. Posteriormente realicé una MBA y así comencé mi trayectoria en grandes empresas nacionales e internacionales, siempre en Recursos Humanos. Partí como Sub Gerente de Capacitación y Desarrollo, luego ejercí como Human Resources Business Partner y luego como Gerente Corporativo de RRHH, hasta mi puesto actual como Director de RRHH.

2 ¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?

Creo que RRHH debe ser un área de negocios en la organización. Debemos estar insertos en la cadena de valor, entendiendo que son las personas quienes mueven la organización para entregar productos y servicios a los consumidores. Nuestras estrategias y prácticas deben estar orientadas al desarrollo de las personas y su movilidad dentro de la organización. La gestión estratégica del Talento es parte esencial de cualquier negocio en la actualidad, ya no se concibe en una empresa no preocuparse de atraer y desarrollar el talento humano.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Con el paso de los años veo que la gente con la que he trabajado ha ido desarrollándose, alcanzando posiciones de mayor responsabilidad en sus empresas, lo cual me llena de satisfacción. Creo que, al final del día, lo más importante que un líder puede hacer es ayudar a otros a crecer y desarrollarse, dando el máximo de su potencial laboral.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

El impacto positivo que las acciones simples y complejas, pero persistentes, pueden causar en las personas, ayudándoles a enfrentar de mejor manera su vida personal y laboral. Las personas estamos de paso en las organizaciones, por lo tanto, no debemos demorar en tratar de hacer el bien todos los días, pese a los errores que podamos cometer.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

La pandemia ha sido un shock enorme para las organizaciones, que nos ha obligado a replantearnos los procesos para darle continuidad a las operaciones. ¿Cómo seguíamos operando sin afectar la salud de nuestra gente? Esta pregunta nos sacudió, tuvimos que salir de nuestra zona de confort y enfrentarnos a lo desconocido. En este contexto de disrupción total, hemos sido capaces de cuidar la salud de las personas y seguir operando, gracias a la

creatividad y alto desempeño de todos. Uno de los principales desafíos ha sido convivir con la incertidumbre; con la incertidumbre de saber si tendremos la enfermedad o no, afectando la salud de cada uno, de las familias y colegas de trabajo. Los factores psico-sociales han cobrado más relevancia que nunca. La pandemia nos ha expuesto a nuestras fragilidades humanas y sociales, pero también ha sacado lo mejor de nosotros para enfrentar la vida con una mirada distinta.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

En mi opinión deben estar enfocados en el negocio, en ser empáticos con la realidad humana en sus organizaciones, dedicados 100% en obtener y desarrollar el talento, preocupados por la sustentabilidad del talento de su empresa, tendiendo a una visión de largo plazo y a ser un actor clave en la transformación digital de sus empresas. [▲](#)



“ Mylene Iribarne Friedmann, Gerente de Personas en Empresas Lipigas S.A.

LAS EMPRESAS PUEDEN SER UNA VÍA MUY POTENTE DE DESARROLLO PARA LAS PERSONAS Y LA SOCIEDAD CUANDO SE LO PROPONEN

Mylene, psicóloga, quería influir en el desarrollo y calidad de vida de más individuos y no sólo de algunos pacientes. Por eso migró hacia el mundo de RRHH en empresas y desde allí ha trabajado los últimos 25 años asumiendo múltiples desafíos. Y aún hoy se asombra todos los días de las capacidades de adaptación y creatividad de las personas y de los equipos de trabajo, como el suyo. **”**

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Llegué hace más de 25 años, cuando recién se estaban implementando en Chile las Gerencias de Recursos Humanos en un nivel más estratégico. Aunque estudié Psicología y me especialicé en el área clínica, sentía que necesitaba influir en el desarrollo y calidad de vida de más personas y no solo de algunos pacientes. Me fui especializando en esta línea, hasta el día de hoy.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Pienso que continúa siendo, en lo básico, aportar al desarrollo y crecimiento, tanto de los negocios, como de las personas que operan esos negocios. Lograr que las estructuras, procesos y cultura de cada organización estén alineadas con su propósito y estrategia, así como trabajadores motivados y comprometidos que aporten su máximo potencial.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Más que una experiencia en particular, en mis largos años de trabajo siento que cada transformación de la sociedad, de la tecnología, del rol de la empresa, de las motivaciones de las diversas generaciones, y otros tantos cambios que ha tenido nuestro país en los últimos 30 años, han planteado un desafío. Un reto de adaptación y construcción de nuevas estrategias y de políticas de gestión que me permiten aprender y enriquecerme.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

Tal como lo intuí cuando decidí especializarme en esta área, he confirmado que las empresas pueden ser una vía muy potente de desarrollo y crecimiento para las personas y la sociedad cuando se lo proponen.



5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

Lo más duro fueron los múltiples desafíos, tanto de transformación personal como de la forma de gestionar la compañía, ocupándonos de implementar el teletrabajo para el 60% de nuestros trabajadores, de sostener la continuidad de la operación en plantas y distribución, del cuidado de la salud física y mental de nuestro personal, de diversificar y ampliar canales de comunicación, en fin, tantas nuevas estrategias de trabajo. Me sorprendió nuestra capacidad de adaptación y creatividad, como empresa y como equipo. Y me gratificó mucho ver cómo la virtualidad ayudó a descentralizar la compañía, pudiendo contactarnos con colaboradores de distintas regiones y niveles de manera más frecuente y eficaz.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Adaptables y resilientes son dos conceptos que se me vienen a la mente. Los contextos son cada vez más cambiantes e inciertos, y nos exigen están abiertos a reinventarnos y reinventar las estrategias y prácticas permanentemente, para hacer sustentables, tanto el desarrollo de la empresa como de las personas. 

20

AÑOS

TRABAJANDO EN LIPICAS
FELICIDADES POR TODOS ESTOS AÑOS

Justo en momentos en que estamos dedicando una edición especial de nuestra **Revista Capital Humano** a las personas que hay detrás de la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones, **Mylene Iribarne** está cumpliendo, ni más ni menos, que **20 años de trabajo en Lipigas**.

Desde **OTIC SOFOFA** queremos enviarte un afectuoso saludo y felicitarte, a ti y a tu equipo, por la importante labor que realizan día a día.

Para nosotros es un privilegio poder acompañarte y ser testigos de todo el esfuerzo que pones en ubicar a las personas y su desarrollo en el centro de tu quehacer diario y el de tu empresa. Y cuenta con nosotros para todos esos retos en los que ya estás trabajando y también en aquellos en los que estás soñando.



María Sol de Cabo, Directora Recursos Humanos América Latina de NotCo

EL PROPÓSITO EN GESTIÓN DE PERSONAS ES SER AGENTE DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES Y ASÍ IMPACTAR EN LA SOCIEDAD

María Sol se formó en el mundo de los números y las grandes empresas. Pero abandonó el espacio corporativo y dio un salto a una empresa startup y al área encargada de Personas. Allí encontró ese motor movilizador que le permite hoy enfrentar los que considera sus mayores retos: “Transformar la vida de miles de familias para construir una sociedad más justa y un mundo mejor”.



1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Tengo 18 años de experiencia y los primeros 7 años fueron en Finanzas. Lo que me sedujo de esta área fue cómo podía aportar con los números agregando valor a la vida de las personas. Encontré que generar impacto era algo que me movía y de esa forma podía hacerlo y transformar la vida de miles de familias para construir una sociedad más justa y un mundo mejor.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH o Gestión de Personas hoy?*

Yo vivo el propósito de la Gestión de Personas o de las People Áreas desde ser un agente de cambio en las organizaciones y así impactar en la sociedad. Tenemos un rol muy importante para acompañar, desarrollar, cuidar y transformar la vida de miles de personas.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Lo más enriquecedor y que más capitalizo es haber hecho un cambio de carrera, dejar el mundo corporativo y las empresas multinacionales para dar un salto a una empresa en crecimiento (startup). Siento que es de los mayores aprendizajes en Gestión de Personas que he tenido en este

último tiempo, continuando siempre con el desarrollo de líderes y equipos de alta performance.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en Gestión de Personas?*

Mi mayor aprendizaje es acompañar a los líderes en sus procesos de formación y desarrollo interno. Que las personas tengan esa apertura y te den esa posibilidad de acompañarlos es de los regalos más hermosos; para que ellos desde su rol puedan construir/desarrollar negocios, pero, a su vez, lo hagan de una forma sostenible y con las personas como centro de la ecuación.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

Lo más duro es el cambio de mindset, y el cómo contener y sostener a las personas. Y lo que más me sorprendió fue cómo se aceleraron algunas cuestiones que veíamos muy lejanas de suceder o romper, algunos juicios atados a productividad como parte de lo presencial.

6 *Considerando los retos que se vienen, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Principalmente humanos, tener autoconocimiento para todas las decisiones que tomen y cómo se complementan con otros perfiles. Aprendices constantes, vulnerables y abiertos a la escucha, inspiradores y principalmente conectados de forma equilibrada con las personas y el negocio. 



Fabiola Divin, Directora de Gestión y Desarrollo de Personas de la Universidad de Chile

ES ESENCIAL QUE LOS Y LAS LÍDERES TENGAN COHERENCIA ENTRE SUS VALORES, SUS DECLARACIONES Y SUS ACCIONES CONCRETAS

Grandes desafíos ha debido enfrentar Fabiola a lo largo de su carrera, como por ejemplo, ser parte del equipo fundacional de la Reforma Procesal Penal chilena. Hoy sus retos continúan en la Universidad de Chile y se nutren de un propósito trascendente: ser un aporte al bienestar de las personas y la sociedad.



1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Llegué a través de la búsqueda de un propósito trascendente, con sentido, de aportar a la sociedad, a las personas y su bienestar. El mundo de la gestión de personas generó en mí una gran motivación, pues me permitió integrar las necesidades, intereses y oportunidades de las personas, con mi vocación de servicio, formación, mi experiencia laboral y de vida.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Creo que el propósito de hoy es ser realmente un agente estratégico y de cambio en las organizaciones, propiciando la comprensión de que son las personas las que hacen la diferencia, y que su gestión y desarrollo es parte del rol de los líderes, en donde RRHH agrega valor a ello.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Creo que experiencias enriquecedoras ha habido muchas, simples y complejas, pequeñas y grandes, todas contribuyeron a dar un sentido a lo que hacía. Sin duda, el poder ser parte del equipo fundacional de la Reforma Procesal Penal y contribuir a su instalación en todo el país, como asimismo,

ser actualmente parte de la Universidad de Chile y aportar a nuevos desafíos, han sido experiencias muy enriquecedoras. En todas ellas estaban en juego las habilidades de liderazgo, de armar equipos, escuchar, facilitar consensos, buscar el bien común y lograr resultados.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

Siento que aprendo todos los días, de los errores, de las demás personas y de las situaciones. Si tuviera que pensar en mi mayor aprendizaje diría que toda experiencia laboral, proyecto o desafío, debe estar sustentado en valores sólidos, en líderes genuinos y en ir por delante buscando la excelencia, considerando a las personas en su ser integral.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

La pandemia nos desafía permanentemente, impactando en todos los ámbitos y fuertemente en las organizacionales. Dentro de los desafíos estuvo la flexibilidad, la capacidad de respuesta, los mecanismos oportunos y adecuados para la prevención y protección de la salud y seguridad, involucrando a miles de personas. Lo más duro fue ver cómo este escenario de incertidumbre en la alerta sanitaria afectaba emocionalmente a las personas y sus familias. Y desde lo positivo, que muchos equipos asumieron su trabajo con alto compromiso, colaboración e innovación a pesar de las circunstancias tan complejas.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Es esencial que los y las líderes tengan coherencia entre sus valores, sus declaraciones y sus acciones concretas. Asimismo, deben ser capaces de articular una visión y un sentido de propósito, un “para qué” que inspire a la organización y a sus equipos en el cumplimiento de sus objetivos. Y finalmente ser capaces de adaptarse e innovar. 

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Nunca fue una opción en la ruta o vida profesional que me había trazado y que había recorrido hasta ese momento, pero desde que comenzó esta historia, ha estado llena de momentos súper gratificantes. Es desafiante, mucho más de lo que me imaginaba. A ratos puede ser algo ingrato, pero es una pega donde los logros, además de satisfacción profesional, te llenan el alma gracias a todo lo que puedes influir en mejorar las vidas de otros. Sobre todo, en una compañía como esta, con una cultura fuerte y realmente centrada en las personas, en el respeto por sus diferencias y en la capacidad de cada uno.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Las compañías necesitan de su gente, pero no solo presente, la necesitan comprometida, con un sentido de propósito compartido, con ganas de empujar un carro juntos y así ir creciendo todos en el camino. Siento que hoy, la misión principal que tenemos es precisamente liderar para que eso ocurra. Provocar a la gente para que se movilice, al jefe para que lidere y motive, y a cada trabajador para que

aporte todo lo que tiene. Estamos en un mundo demasiado marcado por las diferencias y las discusiones, ahí es donde tenemos el mayor desafío, cómo logramos que gane la empatía y la colaboración.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Llevo 10 años en este cargo y han sido muchos los momentos felices, la alegría de ver a gente crecer en la organización, de solucionar problemas en un equipo o ser parte de la transformación hacia un líder de esos “un poco más difíciles”. Pero claramente los momentos más enriquecedores, los realmente transformadores, son los momentos difíciles. Todo lo vivido en Chile desde octubre del 2019 y, sobre todo, el período de la pandemia, me permitió conocer más de cerca muchas historias y realidades que quizá, en otras circunstancias, no habría conocido. Cada una de ellas me enseñó un poco más de cómo llevar a cabo nuestra misión como Gerencia de Personas y la mía como líder de este equipo. Tenemos tanto que aprender de estos últimos 2 años como quizá nunca antes en nuestra vida profesional.

“ Cristian Kolubakin, Gerente Corporativo de Personas en Empresas Carozzi S.A.

LAS COMPAÑÍAS NECESITAN DE SU GENTE, PERO NO SOLO PRESENTE, LA NECESITAN COMPROMETIDA

Aunque el trabajo en un área de Personas nunca estuvo en la ruta profesional que se había trazado en los comienzos de su vida laboral, hoy Cristian no puede pedir un espacio mejor desde donde aportar a las empresas y a su gente. Y los desafíos son permanente y enriquecedores, como todo lo vivido en estos dos últimos años. **”**



4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

De todas las experiencias que he vivido en mi carrera profesional me llevo grandes momentos que atesoro y que me hicieron el ser humano que hoy soy. De este período me gustaría destacar dos. El primero es que los objetivos de la compañía están mucho más cerca de lo que creemos de los objetivos de cada uno de quienes la forman. Si logramos tener trabajadores que se sientan parte de lo que hacen, que conozcan y entiendan la trascendencia de su trabajo y además, les logras transmitir la pasión por el trabajo bien hecho tienes gran parte del camino recorrido. El segundo aprendizaje es que mucho más importante que lograr el éxito es merecerlo. No importa qué logres sino cómo lo logras. Si quieres trascender en el tiempo, si quieres causar impactos reales en las personas, debes ser capaz de llegar a lo más profundo de cada uno y provocarlos desde ahí. Si haces las cosas bien, de manera consecuente a tus principios, si le pones ganas a lo que haces, lo más probable es que logres los objetivos que te propones, y si no, al menos el intento habrá valido realmente la pena y el esfuerzo.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

La pandemia nos quitó muchas cosas, nos alejó de nuestros seres más queridos y nos privó de muchas libertades que dábamos por ciertas y seguras. Lejos lo más complejo fue la distancia física que tuvimos que instalar, no saludarnos como antes, no abrazar-

nos ni poder compartir como estábamos acostumbrados. Pero junto con eso, aprendimos a comunicarnos de otras formas y así logramos que el distanciamiento fuese físico y no social. Pero creo que si hay algo que debiese quedarnos después de esta pandemia es la fragilidad de todo lo que somos. Necesitamos mucha más empatía y ponernos en el lugar del otro para que así sigamos creciendo como sociedad y salgamos de esta situación de stress y cansancio en la que estamos viviendo

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Me encantaba decir que un líder era aquel que es capaz de pintar un mundo en el que otros querían vivir, aquel que era capaz de cautivar a otros para que fueran con él hacia un destino en común. Pero en un mundo como el de hoy, cambiante e inestable, ya no puedes pintar un futuro e invitarlos a vivirlo. Probablemente a la mitad del viaje tengas que cambiar el destino. La invitación tiene que ser a pintar ese mundo juntos. Quienes lideren equipos van a tener que tomar decisiones rápidas y sin mucha información, van a tener que recurrir mucho más a sus instintos e intuiciones, antes que a sus conocimientos o a la teoría. El desafío del liderazgo hoy es lograr que se suban a un barco con la sola premisa de que tú vas llevando el timón. Que se suban porque confían en tu capacidad para enfrentar desafíos. Que en el fondo ellos digan: "Si mi jefe va manejando, no importa a donde vaya en ese barco, yo quiero ir". 

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Cuando me tocó dar la prueba para ingresar a la Universidad, me puse a leer el detalle de todas las carreras existentes y ahí estaba Administración de Personal en la Universidad de Santiago. ¡No podía creerlo, existía una carrera que me permitiría dedicarme por completo a las personas! No lo dudé, esa sería mi profesión. Hasta el día de hoy doy gracias por tener la posibilidad de dedicarme a lo que más me gusta. Siento un amor descontrolado por las personas, me encantan, me iluminan, me inspiran.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Es humanizar las organizaciones. Generar condiciones mínimas de trabajo en un espacio de respeto, colaboración, buen trato y confianza, que nos permitan vincular el trabajo con nuestros talentos, con la vocación que sentimos y descubrimos durante toda nuestra vida. Ganar dinero, ser productivos y rentables está bien, pero si logramos gestionar eficientemente los procesos creamos un nuevo mundo, que permite cerrar brechas sociales, económicas, de género, equidad, etc. Hoy vemos más que nunca la motiva-

ción que existe en las personas de pertenecer a organizaciones con propósito, humanas y vinculadas con su comunidad.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Lo más enriquecedor es ver que tu gestión puede aportar a la felicidad de las personas y el bienestar en las organizaciones. Un momento mágico para mí es cuando llamas a una persona para darle la noticia de que ha sido seleccionada para el cargo al que postula. Se pone tan contenta, percibes esa voz de gratitud, ilusión y esperanza. Algunos te dicen que no nos arrepentiremos de haberlos elegido, otros dicen que darán lo mejor de sí mismos. Esa voz de ilusión y alegría es un regalo para el alma.

“ Ilia González, Directora Ejecutiva de la Red de Recursos Humanos

SIENTO UN AMOR DESCONTROLADO POR LAS PERSONAS, ME ENCANTAN, ME ILUMINAN, ME INSPIRAN

Para Ilia el mejor regalo de la vida ha sido poder dedicarse a su mayor pasión: la relación con las personas. Hoy dirige la Red de RRHH, un espacio para compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas en gestión de personas. Desde allí busca aportar al desarrollo de la gente y a la creación de organizaciones con propósito, humanas y vinculadas con su comunidad. **”**

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

Nunca sabemos por lo que está pasando una persona. Compasión.

Nunca sabemos dónde estaremos mañana. Humildad.

Nunca sabemos si tendremos amor, salud y vida el día de mañana. Carpe Diem.

No nos llevaremos nada más que nuestros recuerdos. Simpleza.

Lo más importante del mundo son las personas.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

Lo más difícil fue gestionar las desvinculaciones de casi dos tercios de mi empresa anterior, después de haberme pasado una década buscando los mejores profesionales. Aún se me aprieta el corazón al recordarlo. Lloré mucho. Y el desafío que me trajo la pandemia fue la oportunidad de dedicarme 100% a la Red de RRHH, un espacio que permite compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas en gestión de personas de manera colaborativa integrando a todos los

actores de un ecosistema diverso. Todo eso, sin importar el cargo o la empresa.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Deben ser capaces de sacar el máximo potencial de las personas que integran su equipo. No se trata de ellos, se trata de todos. Inspirando aprendizaje continuo, sustentado en un fuerte pilar ético y coherente. Esto permitirá crear un espacio colaborativo y de confianza. 

Abra es una iniciativa impulsada por OTIC Sofofa,
dirigida a *organizaciones* y *personas* curiosas,
apasionadas por aprender.

Aprovecha nuestra campaña de lanzamiento
y *suscríbete gratis* hasta el 30 septiembre.

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas?
¿Qué te sedujo de esta área?*

Desde muy pequeño me vi ligado al mundo de Gestión de Personas ya que mi padre trabajó siempre en esta área, visitaba mucho su oficina y me fascinó todo lo que hacían. Él fue muy pionero en usar el sentido del humor como herramienta de Recursos Humanos y en poner a las personas en el centro de la estrategia y cultura de la empresa.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Creo que debemos ser traductores de las estrategias de las organizaciones, poniendo a las personas como un eje central de actuación. Debemos articular liderazgos llenos de humanidad y que nos aseguren contar con las capacidades que nuestras compañías necesitan para cumplir su propósito.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

He vivido muchas experiencias enriquecedoras en estos 15 años de trabajo en Gestión de Personas, creo que la más relevante es un proyecto en el cual venimos trabajando desde el año pasado que tiene por nombre “Crecemos Juntos”. Es un programa que busca mejorar el bienestar familiar, psicológico y físico de todos nuestros trabajadores, protegiéndolos de situaciones de vulnerabilidad, a través de acciones preventivas y focalizadas. Este programa me ha conectado fuertemente con el propósito de construir un mundo mejor donde el desarrollo sea para todos, nuevamente poniendo a las personas en el centro.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

Creer a través de otros. En todos los roles que he tenido en mi carrera, desde el comienzo en posiciones de analista, hasta el rol ejecutivo que ocupo hoy, siempre me he desarrollado con otros. Y eso es una invitación a estar abierto a escuchar, a admirar y a conectarse, ya que gran parte del aprendizaje está en las personas y en tu relación con ellas. Tienes que estar abierto a recibir esas oportunidades infinitas de aprender.



José Tomás Gumucio, Gerente de
Personas - Desarrollo Humano y
Organizacional de Tresmontes Lucchetti

DEBEMOS ARTICULAR LIDERAZGOS LLENOS DE HUMANIDAD

Su padre fue el gran inspirador de José Tomás en el mundo de los RRHH. Hoy atesora su legado y pone su propia impronta en un trabajo donde busca reconocer a las personas como motor de su organización y aprender a diario de cada una de ellas.





5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

Los desafíos fueron hacer funcionar una empresa de manera virtual en pocos días, asegurando la continuidad de las operaciones, cuidando la seguridad y el bienestar de todas las personas que trabajan con nosotros. El proceso de adaptación a trabajar desde casa fue duro, combinando el rol de papá con el de líder de Talento Humano. Lo que me sorprendió fue ver que pudimos funcionar muy bien a pesar de estar remoto, que vimos gran resiliencia de los equipos en relación a los ambientes cambiantes, de un día para otro subirse a un cambio gigante de la manera de trabajar y de cómo nos relacionábamos en las oficinas. También me sorprendió cómo los líderes fueron capaces de guiar, fortalecer y mantener motivados y productivos a los equipos, pese a todas las dificultades, sobre todo al principio de la pandemia cuando había mucha incertidumbre. Pero nuevamente, fueron nuestras personas las que lograron todas estas cosas, sabiendo que había toda una estructura organizacional sosteniendo y apoyando sus decisiones. Por último, me sorprendió y me hizo estar tremendamente orgulloso el rol de aporte a la sociedad de Tresmontes Lucchetti como una empresa de alimentos, algo que antes de la pandemia quizá no era tan visible.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Conectados con el rol de RRHH de ser un habilitador de la estrategia, con un interés genuino por conectarse con las personas, inspiradores de un liderazgo lleno de humanidad, conectado con las nuevas tecnologías y con la energía de construir una cultura sólida, diversa e inclusiva. Además, deben estar atentos a los cambios y nuevas tendencias que se van dando en el mundo del trabajo, que cada día es más dinámico y desafiante, y de cómo somos capaces de atraer y gestionar a los talentos en las organizaciones, que, sin lugar a dudas, son el motor de las empresas. 



 Sleman Bannura, Gerente de Personas en GRUPO BIBA

NECESITAMOS LÍDERES REALES Y CONECTADOS; SÓLIDOS TÉCNICAMENTE, ARREMANGADOS, FRESCOS Y APASIONADOS

Hace 23 años una frase en un ascensor cambió para siempre el destino laboral de este abogado, guiándolo al mundo de los Recursos Humanos. Hoy, este “hombre de fe” se deja maravillar por la resiliencia, generosidad, ética y compromiso de muchas personas, resignificando para él la frase: “De esta salimos todos juntos”.

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Estudié Psicología en la Universidad de Chile porque creo en las personas, en su capacidad de evolucionar, de ser mejores y de hacer las cosas cada vez mejor. Soy un hombre de fe. Si bien quise ser clínico, una conversación de ascensor con Jaime Pinaud, actual Gerente de Personas de DUOC, me hizo cambiar. Me dijo algo así como: ‘Tú tienes pasta para esto de las organizaciones’... y aquí estoy, 23 años después de esa frase.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Gestionar experiencias enriquecidas para las personas en las compañías. Enriquecidas, porque creo en la riqueza ampliada, económica, social, comunitarias, emocional y familiar. Somos seres muy ricos y diversos que cambiamos constantemente. No es el mundo el que cambia, no es el mercado, no son las empresas, en todos esos espacios son las personas las que estamos cambiando y esperamos más y mejor.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Las relaciones sindicales. Hay mucho de mito en ellas, pero son espacios de absoluto desarrollo y crecimiento para todos los actores. No creo en los bandos, creo en un mismo problema con soluciones que pueden ser diferentes, pero con mucho más en común. Recuerdo en una negociación en particular donde después de meses de discusiones y prácticas de negociación a la antigua, llegamos a un punto muerto, y sin más caretas nos dimos cuenta que nos unía algo en común que eran las personas. Ahí vivimos algo distinto, nos vimos diferentes y descubrimos que éramos parecidos. Logramos crear a un contrato colectivo muy moderno y sustentable. Ese día dejé de actuar ante los demás desde el enfrentamiento y la competitividad. Algunas veces peco de inocente, pero soy así, un hombre de fe.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

Los cargos son prestados. Que las posiciones van y vienen, y que el poder que estas conllevan son una responsabilidad, por lo que no debe ser para beneficio del ego y sus variantes como egoísmo, egocentrismo, egolatría.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

Cambiar la mirada del ser humano, admitirlo con muchos ámbitos de interés y tensión. Me mató varios paradigmas como el salario, la co-responsabilidad y el liderazgo. Lo que más me costó fue enfrentar los dolores económicos de las empresas y sus colaboradores, vivimos una crisis impredecible. Pero me sorprendió la resiliencia, generosidad, ética y compromiso de las personas. Lo resumo en una frase: 'De esta salimos todos juntos'.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Necesitamos líderes reales y conectados; sólidos técnicamente, arremangados, frescos y apasionados. Con mucho swing y punch. ▲



Francisca Wiff Gutiérrez, Gestor de Clima y Desempeño de CMPC

SE DEBE APOSTAR POR LA DIVERSIDAD DE FORMACIÓN EN LAS ÁREAS DE RRHH PARA POTENCIAR LA INNOVACIÓN

Desde muy joven Francisca supo que trabajaría con el lado más humano de las empresas: la Gestión de Personas. Para ella esta labor se ha vuelto hoy, más que nunca, un factor clave en la implementación de una agenda sostenible al interior de las organizaciones, para lo cual las nuevas miradas son cruciales.



1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

El área de Recursos Humanos trabaja el lado más humano de las empresas. La gestión de personas está estrechamente relacionada con el desarrollo de las personas y con la forma en que aportan al éxito del negocio, a través de su compromiso con los valores y propósito de las compañías. Por esto, siempre supe en la universidad que iba a trabajar en el área de gestión de personas, por eso no dudé ningún minuto en tomar la mención organizacional.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Los últimos cambios en el país y en el mundo han provocado que muchas empresas abracen el concepto de sostenibilidad como herramienta de creación de valor a largo plazo, en donde la empresa y los distintos stakeholders se benefician mutuamente. En este escenario, la gestión de persona se vuelve un factor clave en la implementación de una agenda sostenible al interior de las organizaciones, pues es necesario vincular el concepto de sostenibilidad con el propósito de la empresa, permitiendo que todos los colaboradores puedan ver que su trabajo diario contribuye al cumplimiento de la misión de la compañía y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles. Es así como el propósito de las áreas de Recursos Humanos es tomar rol estratégico en el desarrollo de culturas sostenibles, logrando que los colaboradores pongan en práctica los valores y principios corporativos en cada una de sus acciones en el trabajo.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

La experiencia más enriquecedora que he vivido fue abrir las puertas a personas de carreras “no tradicionales” en el área y ver cómo se enamoran de la gestión de personas y aportan una nueva perspectiva a nuestra labor. Se debe apostar por la diversidad de formación en las áreas de recursos humanos para potenciar la innovación.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

Hemos tenido un avance en el manejo de KPIs en el área de RRHH, pero no es sólo medir, sino hacer gestión sobre aquellos resultados para ser un socio estratégico. Este es mi mayor aprendizaje.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

Lo más duro: Trabajo desde casa con muchas reuniones. Lo que me sorprendió positivamente: Conocer desde otra perspectiva a mi equipo, poder aprender de sus experiencias personales.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

La llegada del Coronavirus destruyó todo lo planeado por las empresas. De un día para otro nos vimos encerrados trabajando desde casa y muchas organizaciones tuvieron que adaptarse en tiempo récord a esta nueva forma de trabajar. Desde ese momento, surgieron nuevas expectativas para los líderes que gestionan personas, puesto que se requiere de líderes con una mirada estratégica de mediano y largo plazo, que favorezcan la participación y compromiso en las personas, siendo capaces de transmitir realismo y optimismo. Por otro lado, en este contexto se debe evolucionar hacia un líder inclusivo que tenga en cuenta la singularidad de las personas de su equipo, para generar ambientes innovadores y ágiles. 

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Antes de trabajar en Recursos Humanos tuve algunos años de experiencia en áreas financieras y comerciales. Inicié mi carrera en RRHH en Unilever postulando al programa de jóvenes profesionales donde no se requería experiencia en el área. La combinación entre una mirada de negocio y la cercanía en temas de desarrollo de las personas fue lo que me atrajo y me llevó a postular.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

En tiempos de cambios tan acelerados como los que estamos viviendo, el área de RRHH tiene un rol fundamental en la creación de cultura, en el fomento de formas de trabajo que impulsen a la compañía a lograr sus objetivos y, a la vez, una gran responsabilidad en generar un entorno saludable que promueva el desarrollo y bienestar físico, mental y emocional para todos los empleados.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Estoy muy agradecido de todas las oportunidades y experiencias que pude vivir en Unilever por lo que me aportaron, tanto profesional como personalmente. Trabajar en proyectos desafiantes, en distintos países, con grandes equipos y personas con las que aprendí mucho. Si tuviera que elegir una, creo que es el proceso de transformación que llevamos impulsando durante los últimos años en Unilever Chile. Para dicho proyecto definimos un rumbo con objetivos claros de poner a la compañía en un nuevo estadio, logrando una transformación en todos los frentes del negocio, lo que nos permitió proyectarnos de una manera mucho más sostenible hacia el futuro.

“ Lucas Flores, Director de Recursos Humanos de Unilever

RRHH TIENE UN ROL FUNDAMENTAL EN EL FOMENTO DE FORMAS DE TRABAJO QUE IMPULSEN A LA COMPAÑÍA A LOGRAR SUS OBJETIVOS

Tener una mirada de negocio y, al mismo tiempo, una cercanía con el tema del desarrollo de las personas fue lo que atrajo a Lucas al área de RRHH. Y en Unilever ha podido crecer en este ámbito y asumir retos importantes, siempre resguardando lo que, él cree, es fundamental en todo líder: tener una mente abierta a nuevas experiencias y conocer la realidad de las personas. **”**

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

Es difícil pensar en uno solo. Creo que los más importantes son el poder trabajar en equipos diversos donde el respeto permite plantear distintos puntos de vista abiertamente, abriendo la puerta a mejores decisiones y crecimiento. Lo segundo, el asumir los grandes desafíos, esos sobre los que uno se pregunta a veces “porque dije sí”, son los que te marcan y te llenan de satisfacción.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

En la pandemia, a nivel compañía, los primeros meses fueron los más desafiantes en términos logísticos y de reorganización/adaptación rápida en las distintas realidades que teníamos dentro (personal de planta, de punto de ventas, de oficinas). Desde lo humano, la distancia con los seres cercanos en momentos difíciles fue lo más complejo. En términos positivos, para Unilever fue un impulso para

acelerar un camino que ya habíamos iniciado algunos años atrás de cara a dar mayor flexibilidad a las formas de trabajo, aprovechar más la tecnología y la velocidad con que los equipos se adaptaron a estos cambios fue destacable.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Es fundamental que un líder tenga una mente abierta a nuevas experiencias, sepa tomar riesgos, ser resiliente, promotor de la diversidad, el bienestar y estar siempre conectado con la realidad de las personas. Todas éstas son características que - creo - debería tener un líder en general, no solo de RRHH. 

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Siempre me interesó poder desarrollarme en esta área. Existe un gran impacto que podemos generar en el país al desarrollar a las personas, no sólo desde el ámbito profesional sino también personal. Primero que todo ocupándonos del control de que existan las condiciones necesarias para el bienestar personal y luego, planificando los programas y capacitaciones que permitirán el desarrollo profesional de cada individuo. Ser parte de una organización que tiene a su equipo humano en el centro de todo desarrollo es fundamental para poder generar programas para perfeccionamiento, desarrollo continuo y bienestar.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Instalarse como un actor estratégico en las organizaciones para lograr el cumplimiento de sus metas y su visión. Parte de la sostenibilidad del negocio está en tener personas idóneas a su cultura, competentes y felices.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Poder presenciar el cierre de un programa de nivelación de estudios, formación o certificación de competencias. Es muy satisfactorio visualizar el aporte de nuestra labor a la vida de nuestros colaboradores, entregando oportunidades de desarrollo y herramientas concretas para mejorar, no sólo su función laboral, sino también el reconocimiento de su quehacer y valores ante los ojos de su familia y la sociedad.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

Vivimos en mundo VUCA y como área de Personas debemos estar a la altura, siempre innovando, generando redes de colaboración y buscando la mejora continua. Debemos buscar adaptarnos a estos entornos de incertidumbre y alta complejidad, desde la gestión del conocimiento y del cambio, cuidando siempre cada proceso y anteponiéndonos a la ambigüedad de condiciones y situaciones con comunicación abierta y asertiva, buscando siempre agregar valor a nuestra organización.



“ Gabriela Cassis Aranguren, Jefe Nacional Formación y Entrenamiento Ultraport

RRHH DEBE INSTALARSE COMO ACTOR ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES

Gabriela lidera el área de Formación y Entrenamiento de esta importante empresa, y desde ese espacio ha experimentado la satisfacción de ver el impacto concreto de su trabajo y el de todo su equipo en la vida de los colaboradores de su organización y también en la de sus familias. **”**



sofofacapitalhumano.cl

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

Lo que más nos costó fue la alfabetización digital de nuestros colaboradores y la resistencia al cambio, por ejemplo, a desarrollar capacitaciones online. Nosotros ya teníamos un Campus Virtual desde fines del año 2019, por lo cual ya veníamos en un proyecto de transformación digital, la pandemia sólo aceleró el desafío de acortar esta brecha digital. Lo más sorprendente fue poder reinventarnos como Centro de Formación Interno y poder realizar cursos sincrónicos online con participantes de distintas ciudades del país, compartir experiencias de cada puerto. Se logró compensar el no estar en una sala de clases tradicional, con la oportunidad de conocer a compañeros del otro lado del país y evidenciar nuestros valores corporativos y sello en cada espacio de aprendizaje.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Cercano/a, empático/a, comunicativo/a. Gestionar a las personas va mucho más allá del conocimiento técnico, el desafío, a mi parecer, es practicar el liderazgo adaptativo. 

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Al área de Personas llegué como parte del cierre de ciclo universitario. Me enfrenté entonces a la necesidad de Desarrollar mi Memoria y se me propuso, desde una Consultora especialista en Personas, desarrollar un “Modelo de Estructura Organizacional Basada en Modelo de Mintzberg”. Desde ahí comencé, en la investigación y posterior puesta en escena, el análisis realizado. Todo lo anterior permitía ver en terreno el ciclo de Personas en una Organización y cómo éramos capaces de modificar pensando en la mejora de los procesos.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Impulsar la integración, adaptación y crecimiento de las personas en una organización para, con ello, alcanzar los desafíos y metas organizacionales basadas en un “objetivo común”. Descubrir el conocimiento que permita adherir a “Procesos eficientes” y seguros, de manera de generar en las personas una mirada positiva respecto a lo que hacen y para quién lo hacen. Todo eso, promoviendo equipos de alto desempeño basados en “Mentalidad y comportamientos”

ejemplares y bajo una mirada crítica y sistémica que invita a la “Mejora continua” en cada momento.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Esta área suele dar muchas satisfacciones para aquellos que tenemos la suerte de trabajar en ella. En mi caso pude ver que a través de acciones coordinadas modificamos la vida de personas. El caso fue que pude integrar una comisión de Educación Dual con un Liceo TP, que pertenecía a los primeros quintiles de la población más vulnerable del país. En ese caso propusimos un programa con presencia de alumnos una semana en la empresa y otra en Liceo, en forma secuencial. Así, esos jóvenes que llegaron sin experiencia, luego de dos años fueron contratados y pudieron hacer una carrera interna, consolidándose como expertos en un área determinada. Todo este proceso, visto desde que fueron estudiantes hasta que pudieron compartir los éxitos con sus propias familias, fue una gran experiencia.



José Gálvez Kelly, Jefe de Formación Operaciones Centros Industriales / CMPC Empresa

UN COLABORADOR EMPODERADO PROVOCA EN SU ACTUAR UN EJEMPLO POSITIVO E INTEGRADOR QUE SE REPLICA

Trabajar en el área de Gestión de Personas le ha dado a José muchas satisfacciones. Especialmente porque ve cómo su trabajo impacta la vida de las personas. Pero muchas veces esta labor no sólo toca a los colaboradores de una empresa y sus familias, sino también llega hasta la comunidad, algo aún más reconfortante.



4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

He comprendido que la organización debe poner en el centro de su quehacer a las personas, es la mejor manera de conectar propósito con la acción. Un colaborador empoderado provoca en su actuar un ejemplo positivo e integrador que se replica rápidamente.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

La pandemia provocó en las organizaciones una incertidumbre pocas veces vista. Trajo aquello con lo que no quisiéremos lidiar, que es el miedo y temor por lo desconocido, sobre todo temor por aquellos que más queremos. Puso en duda la capacidad de respuestas del proceso y de las personas que componen la organización. Nos puso a todos en un estado de alerta nunca antes visto. Lo bueno fue saber que se podía modificar esta condición, que era posible dar la continuidad operacional esperada, que pudimos ponernos de acuerdo en momentos de alta vulnerabilidad y sacó de los equipos lo mejor de cada uno. Y en algunas ocasiones surgieron héroes

anónimos que con su ejemplo movilizaron a muchos a hacer frente a este nuevo escenario de alta complejidad.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

La pandemia dejó muchas lecciones, algunas con un costo muy alto y otras que se pueden matizar, sobre la base de cada realidad, en las personas y en las organizaciones a las que pertenecen. Sin duda, tenemos un antes y un después. También los liderazgos nuevamente se pusieron a prueba, siendo esta la mayor complejidad que enfrentan, hoy por hoy, las áreas de Personas. A mi juicio hay un nuevo ranking de competencias que deben considerar los líderes como base en esta nueva etapa. En él, en orden de importancia, debemos considerar: Liderazgo Emocional, Flexibilidad y Adaptación al Cambio, Resiliencia, Transformación Digital y Gestión de Crisis. Nada indica que bajo esta mirada aseguremos un futuro sin fallos, pero así como se han desarrollado los acontecimientos, estas competencias, sin duda, ayudarán a las áreas de Personas a enfrentar de mejor manera un escenario complejo. 



Karen Harari Alvo, Subdirectora de Desarrollo Organizacional Universidad del Desarrollo

ACOMPañAR Y CONTENER HA SIDO DE VITAL IMPORTANCIA DURANTE EL TIEMPO DE PANDEMIA

A Karen siempre le atrajo la Gestión de Personas y por eso, apenas se tituló de psicóloga, entró a trabajar en este ámbito. Le apasiona, sobre todo, la posibilidad de ser parte de los agentes de cambio de una organización y ayudar a que cada persona descubra su máximo potencial en condiciones que no siempre son amigables.



1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

Llegué al mundo de Recursos Humanos inmediatamente después de titularme de Psicóloga. Me apasionó la posibilidad de ser parte de los agentes de cambio de una organización y estar involucrada en todo el ciclo de vida del trabajador en una empresa. Poder movilizar a las organizaciones por medio de las personas, contribuir con su bienestar, estudiar los procesos y hacerlos más eficientes. Creo que todo lo anterior contribuye al desarrollo de buenos ambientes de trabajo y, por ende, a desempeños de alto nivel.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Las áreas de RRHH se han visto enormemente desafiadas en estos últimos 2 años producto de la situación sanitaria que nos afecta. Creo que el propósito de RRHH es facilitar las condiciones para que cada persona pueda desarrollar su máximo potencial en condiciones que no siempre son amigables. También ser parte activa de los procesos de cambio y entregar las herramientas que se necesitan. A su vez, acompañar y contener ha sido de vital importancia durante el tiempo de pandemia.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Tuve la fortuna de haber sido parte de la formación de colaboradores y lo más enriquecedor es sentir que uno aporta un granito de arena en el desarrollo profesional y ver cómo van creciendo laboralmente en sus áreas de desempeño.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

Son tantos que es difícil enumerar sólo uno, pero si tuviese que elegir diría que es la oportunidad de haberme desarrollado en todas las áreas blandas de RRHH y conocer en profundidad sus procesos y procedimientos. Eso, sin duda, aporta a la visión global que se tiene de los trabajadores y de la institución.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

Lo más duro fue cambiar de una modalidad de trabajo presencial a teletrabajo de la noche a la mañana. Lo que más me sorprendió fue la flexibilidad de las personas y la capacidad de adaptación a este nuevo escenario, donde se consiguió la continuidad operacional de la institución de manera impecable.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Creo que el estilo de liderazgo debe ser flexible e innovador, centrado en equipos de trabajo multidisciplinarios. Además, el líder debe ser consciente de su espacio exterior, analizarlo en profundidad para movilizar los recursos en la dirección correcta. Por último, pero no menos importante, es el desarrollo de un pensamiento estratégico. Sin estrategia el camino se vuelve imposible de transitar. 

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

En el año 2010 trabajaba en el área de Planificación Estratégica y Control de Gestión en una empresa textil que decidió cerrar sus puertas y tuvimos 6 meses para desarrollar un proyecto de Recolocación laboral para más de 400 colaboradores. Esto me permitió liderar varias iniciativas: capacitación, reconversión a nuevos oficios, alianzas con diferentes bolsas de empleos, empresas, etc. Una serie de actividades que nos permitieron ayudar a que los colaboradores salieran de la empresa con ofertas laborales concretas y/o mayores posibilidades de encontrar trabajo en temas ad hoc. Eso me marcó profundamente. Sentí que mi verdadera vocación era aportar al desarrollo y calidad de vida de las personas, por lo que, al momento de preocuparme por mi propia búsqueda de trabajo, decidí que mi nuevo enfoque sería en el área de RRHH. Y no me equivoqué, ha sido la mejor decisión que he tomado y siento que he ido cumpliendo uno a uno los objetivos que me he planteado.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

Sin duda el área RRHH ha cambiado mucho en los últimos años. Pasó de tener sólo un rol operativo, tomador de pedidos, a un aliado estratégico, a participar de las decisiones importantes. Pasamos a aportar en cómo agregamos valor a las empresas a través del potenciar, desarrollar y trabajar con nuestro principal activo, que son las personas, la gente que compone una organización, el corazón de cualquier empresa.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Todos los trabajos en que me he desarrollado me han permitido ir cumpliendo sueños y crecer personal y laboralmente. Como trabajar en una gran empresa, donde postulamos al ranking Great Place to Work y quedamos dentro de las mejores de Chile, siendo la primera de la región en obtener este reconocimiento. Otro sueño cumplido fue hacer clases a jóvenes industriales UDEC, aportando al desarrollo de habilidades de liderazgo y que entendieran el rol de RRHH en las empresas. Y hoy en día, ver crecer y superar las enormes crisis que hemos vivido en estos últimos tiempos por el tremendo equipo humano que componemos P&A.



Pamela Moraga, Gerente de Recursos Humanos del Grupo Pares y Álvarez

UN LÍDER ES QUIEN DEBE AYUDAR A QUE CADA PERSONA LEVANTE LA MIRADA Y VEA EL IMPACTO FINAL DE SU TRABAJO

En un proceso complejo de recolocación laboral masivo, Pamela descubrió su pasión por los RRHH y hoy trabaja por enseñar a las nuevas generaciones la importancia del liderazgo en esta área y su rol en cohesionar a la organización para trabajar por un propósito común.





Capital Humano



sofofacapitalhumano.cl

Pudimos superar dichos desafíos y trabajamos día a día por seguir cuidando y potenciando a nuestra gente.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

El mayor aprendizaje ha sido entender que las habilidades blandas son tan o más importantes que las habilidades duras. Que liderar es un arte y hay que estar dispuesto a asumir dicho desafío. Sin duda no es tarea fácil, pero ayuda considerar siempre que la ética, empatía y comunicación son pilares fundamentales para liderar cualquier equipo de trabajo, y entender que siempre nuestro rol es estar al servicio de un bien mayor.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

Muchísimos. Para nosotros fue cambiar completamente una forma de trabajo, derribar paradigmas y confiar en que entre todos podemos salir adelante. En P&A, apenas comenzó la pandemia, en marzo de 2020, definimos que en una semana toda la gente debía estar resguardada en su casa. Tremenda tarea para el equipo de TI, Logística y todas las áreas en general. ¡Y se logró! Creo que cuando un objetivo es claro, el mensaje es directo y transparente, y existe confianza en el equipo, todos aportan a lograr el objetivo final.

Los miedos, las preocupaciones que puedan surgir se superan y, sin duda, lo que resulta es una empresa más robusta y fortalecida.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Estoy convencida de que el principal reto de RRHH de aquí a, por lo menos, una década será entender que, así como cada generación va evolucionando, los liderazgos también deben ir evolucionando. Los líderes de hoy deben ser personas dispuestas a la reflexión, a conocerse a sí mismos para poder liderar a otros, a desarrollar su escucha, empatía, comunicación asertiva y, sin duda, persuasión, para que su equipo comprenda que existen objetivos colectivos que deben estar alineados a los objetivos personales; que todos somos parte importante de algo mayor. Hay una historia que siempre cuento a mis alumnos o colaboradores. "Dos personas se encontraban picando piedras, uno al lado del otro. Un individuo los observaba y preguntó al primero: '¿Qué haces?'. El primer chico responde: 'Estoy picando piedras'. Luego el individuo se acerca al segundo joven y le pregunta: '¿Qué haces?', a lo que él responde: 'Estoy construyendo una catedral'". El mismo trabajo, pero con una consciencia de su rol con enormes diferencias. Creo que un líder es quien debe ayudar a que cada persona levante la mirada y vea el impacto final de su trabajo. 



“ Joaquín Bascuñán Muñoz, Director de RRHH de la Universidad de La Frontera

LAS EMPRESAS Y LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS ESTÁN DANDO UN GIRO HACIA LA GESTIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Desde el mundo del Derecho y las leyes, **”** Joaquín transitó fácilmente hacia el mundo de los recursos humanos, guiado por su inclinación al servicio público. Hoy está convencido de que las personas deben estar en el “centro” del quehacer de las instituciones y por eso lidera en la Universidad donde trabaja el proceso de implementación de una nueva Política de Gestión y Desarrollo de Personas.

1 *¿Cómo llegaste al mundo de los RRHH o Gestión de Personas? ¿Qué te sedujo de esta área?*

En mi etapa universitaria, en la carrera de Derecho, empecé a estudiar derecho laboral y derecho administrativo, ahí se desarrolló el interés de proyectarme en esas áreas debido a convicciones personales que tenían que ver con la defensa de derechos y con una clara inclinación hacia el servicio público. Posteriormente, me fui enfocando en el área laboral. En la misma línea, me desempeñé como Seremi del Trabajo en la Región de La Araucanía, teniendo contacto con asociaciones de funcionarios y con sindicatos, lo cual reafirmó mi decisión de perfilarme en esta área.

2 *¿Cuál crees que es el propósito de RRHH hoy?*

En los últimos años se ha venido generando un giro en las unidades de RRHH asumiendo un rol estratégico, instaurando una mirada mucho más integral de los elementos más vitales que tiene cualquier organización, que son las personas. Ya no son miradas como un recurso humano o solo como parte de una estructura, sino reconocidas y consideradas desde el punto de vista humano. Claramente, las empresas y las instituciones públicas están dando un giro

hacia la gestión y desarrollo de personas, al igual que nuestra Universidad, donde la premisa principal es que “las personas están al centro”.

3 *¿Cuál consideras que es la experiencia más enriquecedora que has vivido relacionada a tu labor de liderazgo en Gestión de Personas?*

Sin duda, uno de los mayores desafíos ha sido liderar el proceso de implementación de la nueva Política de Gestión y Desarrollo de Personas en nuestra institución. Esta política fue estructurada de manera participativa, colaborativa y transversal, con ejes sumamente importantes que enaltecen a las personas y se ocupan de su bienestar físico y emocional, del reconocimiento, liderazgo, capacitación, perfeccionamiento y desarrollo personal, desde su ingreso, estadía y egreso de la universidad estatal. En la actualidad, estamos viviendo un proceso transformador evolucionando desde una Dirección de RRHH a una unidad de Gestión y Desarrollo de Personas, basada en los principios de diversidad, equidad de género, excelencia, igualdad de oportunidades, no discriminación, mérito e idoneidad, entre otros.

4 *¿Cuál crees que es el mayor aprendizaje que has tenido en tu carrera en RRHH?*

Han sido muchos los aprendizajes, pero uno de los más importantes es que la gestión de personas debe motivar a las y los trabajadores o -en nuestro caso- funcionarias y funcionarios, generando una cultura participativa, inclusiva y respetuosa, haciéndolos partícipes en la toma de decisiones. Un buen ejemplo fue el proceso de creación de la Política de Gestión y Desarrollo de Personas, en que se constituyó al principio una comisión ad hoc, representativa de las distintas unidades y estamentos, realizándose también un proceso abierto de talleres, conversatorios y encuestas online para definir las necesidades y prioridades del personal, garantizando que el resultado sea una política democrática y representativa.

5 *¿Qué nuevos desafíos te trajo la pandemia: qué fue lo más duro y qué fue lo que te sorprendió positivamente?*

El mayor desafío, sin duda, fue que de un día para otro el escenario cambió, tuvimos que adecuarnos a trabajar de manera remota, comunicándonos virtualmente. Desde el primer momento

se decidió priorizar la seguridad física y emocional de toda la comunidad universitaria, instaurando el cese de las funciones laborales presenciales con motivo de la emergencia sanitaria. Quisimos ser un soporte y entregar el mayor apoyo posible. Lo que me sorprendió positivamente fue que las personas se adecuaron a la situación, demostrando una gran capacidad de adaptación, lo cual nos permitió seguir cumpliendo con los compromisos institucionales.

6 *Considerando los retos que se vienen en RRHH, ¿cómo deben ser los líderes que gestionan a Personas hoy?*

Creo que lo fundamental es que quienes lideran la Gestión de Personas en empresas o instituciones deben estar preparados para ver y entender el mundo de hoy, con una mirada integral centrada en la persona, como un ser individual que tiene sueños, aspiraciones, deseos de perfeccionarse, familia, intereses, etc. y no solo como un ente trabajador. Ocuparse de gestionar la armonía y de mantener ambientes laborales saludables, equitativos, inclusivos y no discriminatorios, que garanticen el respeto a la dignidad de las personas; ese es el enfoque que debe predominar. 

Te invitamos a
conocer y
sumarte a

abra 

Laboratorio de Aprendizaje

Experimenta el
aprendizaje en
comunidad





“La Educación Media Técnico Profesional te llevará muy lejos”. Esta frase parece ejemplificar la experiencia vivida por David Sepúlveda (21 años), ex alumno del Liceo Industrial Domingo Matte Pérez, de la Red de Liceos SOFOFA, quien tras su participación en el programa “Un técnico para Chile” hoy hace carrera muy lejos de aquí, en Alemania.

Por medio del Sistema Dual implementado en su Liceo TP, David se acercó exitosamente y desde muy temprano al mundo del trabajo en Fosfoquim, empresa del rubro químico. “Esta experiencia marcó mi vida de una manera muy grande. En ese lugar conocí a dos personas muy importantes para mí, que fueron mis maestros guías dentro de la empresa y de quienes aprendí en el área y desarrollo de un químico y trabajo en laboratorio, con altos estándares de calidad. Pero también aprendí de ellos como persona y eso hasta hoy lo tengo muy presente”, comenta David.

Durante el año 2017 David formó parte de la primera versión del programa “Un nuevo Técnico para Chile” y junto a otros 14 jóvenes de Liceos SOFOFA viajaron a trabajar a empre-

sas de Alemania, con un contrato seguro por un año. “En ese momento quedé congelado, porque era lo que yo quería y no lograba asimilar lo que me había llegado”, explica el joven egresado de la carrera de Química Industrial mención Planta Química.

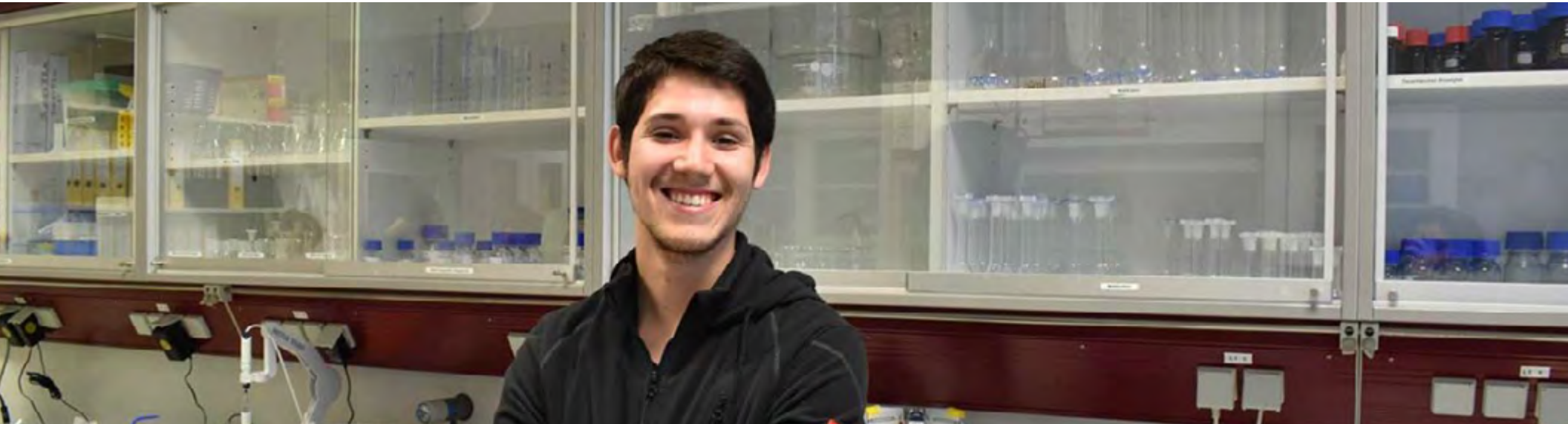
“Un técnico para Chile” es desarrollado por la Corporación SOFOFA en alianza con la Cámara chileno-alemana CAMCHAL y permite que jóvenes egresados de Liceos Técnicos puedan trabajar durante un año en la exigente industria alemana. Durante este tiempo mantienen un acompañamiento constante de parte de la Corporación, para ayudarlos a enfrentar este desafío.

Si bien, los primeros meses no fueron fácil para David y el resto del grupo, con el pasar del tiempo fueron demostrando sus capacidades y lo que sería un viaje de un año, se convirtió en una estadía definitiva para él. Actualmente David forma parte de la empresa ABX ADVANCED BIOTHEMICAL COMPOUNDS en Sachsen, este de Alemania, desempeñándose en el área de Control de Calidad, realizando análisis de cromatografía de líquidos.

Se prepara una segunda versión de la exitosa iniciativa de Corporación SOFOFA

PROGRAMA “UN TÉCNICO PARA CHILE” LLEVARÁ NUEVO GRUPO DE JÓVENES A TRABAJAR A ALEMANIA

Gracias a los aprendizajes obtenidos de la experiencia de 2017, se prepara el viaje de otros 12 egresados de Liceos SOFOFA para trabajar con contrato en la industria alemana. Mientras, David Sepúlveda, uno de los participantes de la primera versión, hace carrera en una empresa de ese país y comparte sus experiencias con estudiantes TP chilenos.



#LiceosSOFOFACapitalHumano



EL SUEÑO CONTINÚA

Con los aprendizajes adquiridos en la exitosa experiencia anterior, los Liceos SOFOFA están trabajando hoy arduamente en llevar adelante una nueva versión del programa, que les permitirá a 12 jóvenes egresados vivir esta enriquecedora experiencia.

María José Cortines Madariaga, psicóloga encargada del Departamento de Orientación y Empleo en Liceos SOFOFA y quien lidera el programa “Un Nuevo Técnico para Chile”, destaca del primer viaje el compromiso de los beneficiados: “Apostando por entregarles las herramientas a un grupo de jóvenes ellos son capaces de demostrar que pueden hacer las cosas bien y destacar en lo que decidan que quieran hacer”.

Como bien explica María José, el equipo del proyecto aprendió mucho con la primera versión y ahora se están reforzando y mejorando algunos detalles para entregarle las mejores herramientas a un nuevo grupo de egresados TP. “Algo que mejoramos para esta segunda versión es el nivel del idioma con el que deben llegar allá, es indispensable que los jóvenes que quieran viajar a realizar esta experiencia en Alemania lleguen con un nivel base B1, lo cual les permitirá insertarse en la empresa de mejor manera”, explica la encargada del programa.

Asimismo, y a diferencia de la primera vez, en esta oportunidad optaron por trabajar con una sola empresa de Intermediación. “Nos ha ayudado a tener

mayor focalización en los trabajos y poder realizar un seguimiento más específico de los jóvenes”, asegura.

Esta nueva versión tenía su fecha de inicio en el año 2020, pero se tuvo que posponer debido a la situación sanitaria mundial. Y si bien María José Cortines nos explica que aún no hay claridad sobre la fecha definitiva del viaje, esperan que se concrete durante este 2021: “No hay una fecha definida, ya que hay varias variables que se deben manejar, como el hospedaje sanitario, las restricciones sanitarias, las vacunas, etc., pero hemos hablado de intentar que viajen a fines de año”. ▲

CORPORACIÓN SOFOFA FIRMA CONVENIO CON EL MINISTERIO DE LA MUJER Y EQUIDAD

En Liceos SOFOFA no todo son viajes o buscar nuevas oportunidades de desarrollo en otros países, también centran su preocupación en crear nuevas alianzas que les permitan generar cambios culturales que beneficien a todos los miembros de la red de establecimientos SOFOFA.

Así, hace algunas semanas, en presencia del Gerente General de Corporación SOFOFA, Cristóbal Philippi; de la Subsecretaria del Ministerio de la Mujer y Equidad de Género, María José Abud; de la directora del Liceo Industrial Bicentenario Benjamín Dávila Larraín, Patricia Gatica, y de un grupo de estudiantes, se firmó un convenio con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género.

Este convenio tiene como objetivo formalizar el marco de colaboración y apoyo en la generación de herramientas y la ejecución de acciones destinadas a promover la equidad de género, empo-

deramiento y liderazgo femenino, contribuyendo también en acortar brechas de género en el mercado laboral y en la prevención de la violencia contra las mujeres.

“Como Organización estamos muy involucrados en este tema. En 2016 se realizó el primer estudio sobre equidad de género en Educación Media Técnico Profesional. En 2018, participamos en la mesa por una educación con equidad de género y propuestas de acción. Uno puede escribir todas las propuestas que quiera y hacer declaraciones, pero la realidad es que la equidad de género se da con un cambio cultural”, destacó Cristóbal Philippi.

El Gerente General de Corporación SOFOFA añadió que “este convenio va a ser una de las 53 propuestas de acción y nos va a impulsar más aún en el camino de la equidad de género en la educación”.

Este convenio fue muy valorado también por la comunidad educativa SOFOFA, en especial por los estudiantes, quienes destacaron todos los beneficios que tendrá para cada uno de ellos como protagonistas de los avances en materia de equidad de género en su Liceo Técnico Profesional. ▲



Revista Capital Humano **Nº9**

SOFOFA

Capital Humano



Revista **Capital Humano**, prohibida su reproducción parcial o total del contenido sin la expresa autorización de **SOFOFA Capital Humano**
www.sofofacapitalhumano.cl

