



¿Llegas a

tiempo al futuro?

¿Qué efectos postpandemia sufre hoy el talento humano? ¿Qué papel juegan estas áreas para asumir la gestión de cambio? ¿Estábamos preparados y qué nos espera?

María Camila Valenzuela

Coordinadora Gestión de la Información y el Conocimiento de Fasecolda

El 6, 7 y 8 de septiembre, en la ciudad de Barranquilla, bajo el slogan *Re-imaginar las organizaciones & el mundo del trabajo*, la Federación Colombiana de Gestión Humana ACRIP Atlántico reunió a líderes de talento humano nacionales e internacionales como Ramiro Blazquez, Luis María Cravino, Carlos Drombo Amézquita, Claudia Aparicio, entre otros para debatir sobre el impacto de los cambios que produjo la pandemia, demostrando cómo las áreas de Talento Humano juegan un papel relevante en las organizaciones.

Uno de los principales conferencistas del Congreso Nacional de Gestión Humana fue Marc Vidal¹. Su charla titulada *¿Llegas a tiempo al futuro?* resume a la perfección la temática central del congreso, donde la incertidumbre fue el concepto central que nos llevó a analizar en positivo el futuro que se avecina. De acuerdo con Marc, la incertidumbre nos obliga a innovar, a ser flexibles y confiar en la tecnología, además de que es una invitación a informarse, formarse, investigar y trabajar en lo que se quiere lograr.

Por otro lado, la pandemia, nos enseñó a vivir con la “incertidumbre” como un concepto, a ser resilientes y cambiar la forma de trabajar. Por esta razón, la gestión del talento humano se convirtió en la gestión de la incertidumbre, donde los líderes deben ejercer un rol de líderes de la transformación.

Las cuatro dimensiones

El congreso ACRIP reunió a los líderes más importantes de la gestión del talento humano a nivel mundial. En tres días se expusieron diferentes temáticas y se realizaron debates muy interesantes en cuatro dimensiones:

Dimensión 1: Nuevas arquitecturas organizacionales, organizaciones fluidas y deslocalizadas

Las organizaciones post pandemia, de acuerdo con Claudia Aparicio², deben apostarle a la *hiperflexibilidad*, donde el líder debe tener, con ciertos grupos de trabajadores, esa capacidad de adaptación, y donde la tecnología no se utiliza para ejercer control sino para empoderar a los equipos de trabajo. Esto conlleva a un concepto de hiperpersonalización, que va atado al trabajo descentralizado. Ahora bien, estos entornos hiperflexibles tienen unos retos importantes, ya que los temas del nuevo rol de liderazgo se deben gestionar desde talento humano, empoderando a cada jefe para que tenga la capacidad de conocer a su equipo de trabajo de una manera completa.

Es así que las áreas de gestión humana deben apoyar los procesos que impliquen que los diferentes jefes ejerzan un liderazgo adaptativo, donde se entrenen para gestionar la seguridad emocional, ya que, de acuerdo con su charla, es el mayor predictor de éxito de un equipo. Estos líderes deben trabajar por contar en sus equipos con una cultura y sentido de equipo propios que propicien la innovación.

Montse Ventosa García Morato³, siguiendo con esta línea, indicaba que la pandemia forzó a una nueva forma de trabajar, definiendo el trabajo remoto como la “posibilidad de navegar en el futuro”, y en este sentido la gestión humana debe ejercer un rol de arquitecto de la nueva organización del futuro, donde lo digital no solo implica el nuevo modelo de trabajo, sino, además, un cambio de mentalidad y comportamientos que incluyen la forma de trabajar, pensar y de diseñar la organización.

-
1. Galardonado con uno de los Top World's Economic Speakers. Considerada figura influyente en Economía Digital de España. Especialista en Transformación Digital e Industria 4.0.
 2. Managing Partner Singularity U Stanford Executive Social Entrepreneurship Program.
 3. Founder HAPPYSHIFTING.

Para asumir estos procesos de transformación, Montse Ventosa indicaba tres estrategias:

1. Reforzar la confianza en la alta dirección.
2. Fortalecer los procesos de digitalización.
3. Trabajar en la estructuración de la organización (cambios en los modelos de gestión administrativa, de operaciones y de clientes).

¿Y dónde quedan las áreas de gestión del talento humano? En liderar uno de los procesos más importantes para que el proceso de transformación sea exitoso, el cambio de la cultura organizacional enfocada al futuro.

Dimensión 2: La gestión de capacidades, escenarios de múltiples agentes inteligentes: Humanos y Algoritmos:

Si bien la transformación digital implica temor que en escenarios laborales los humanos sean reemplazados por máquinas, para Marc Vidal lo esencial no radica en preocuparse por ser reemplazados, sino en los retos que implica estar preparados para adquirir las nuevas habilidades que se van a necesitar y que, incluso, se están necesitando actualmente.

Las habilidades humanas que resaltó, y que nos diferencian de las máquinas son la base para que las organizaciones hagan la diferencia. Estas son: la capacidad de desaprender e iniciar de cero, el pensamiento crítico, el saber hacer preguntas, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional y la creatividad tecnológica.

Por esta razón el uso más frecuente de análisis de datos y de algoritmos enfocados a la automatización de procesos basados en inteligencia artificial no debe ser de preocupación, pero sí, de acuerdo con Luis María Cravino⁴, nos debe llevar a cuestionarnos, ¿es la solución

a nuestros problemas humanos de sesgo y ruido, el uso de algoritmos, para tomar decisiones o emitir juicios?"

El uso de analítica debe siempre tener un propósito y un objetivo puntual. Es importante que las organizaciones tengan claro que el análisis de datos no se debe realizar porque es una tendencia en la gestión humana, sino porque hay un propósito puntual que va a potencializar las capacidades del talento de la organización y, por ende, mejorar la eficiencia.

En consecuencia, de acuerdo con Cravino, se deben usar herramientas que permitan el análisis de datos con menos sesgo y ruido, pero nunca confiar en que los algoritmos lo harán mejor que los humanos; es necesario la intervención de las personas para dirigir y saber utilizar no solo los datos sino para convertirlos en conocimiento.

Dimensión 3: Reconfiguración y transformación de los modelos de entrenamiento y desarrollo de personas en el mundo del trabajo ante la obsolescencia acelerada de habilidades

De acuerdo con Paola Santos⁵, la fórmula V.U.C.A. (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo), que se había usado para describir el mundo y era bastante útil para asumir los retos que generaban las organizaciones y, por ende, la gestión de personas, evolucionó. De hecho, después de lo vivido en los últimos años se replanteó este concepto a la luz de una postpandemia, y se empezó a acuñar el acrónimo B.A.N.I. (Quebradizo, que genera ansiedad, no lineal e incomprensible), que describe un mundo más incierto al que se debe estar preparados.

Esto significa que se debe trabajar en modelos de aprendizaje organizacional que permitan que las personas se formen en habilidades constantemente. Debido a la volatilidad del entorno, las habilidades

4. Director de AO Consulting, doctor en Sociología del Trabajo. Top 100 LATAM HR Influencers. TEDx Speaker, ATD Speaker.

5. HR Influencer. Directora México and North LAC (Colombia-Venezuela-Ecuador- Central American & Caribbean en SAP.

que demandan las organizaciones pueden cambiar de un momento a otro.

Es en este punto donde es necesario impulsar esta transformación de las organizaciones, a partir del desarrollo de capacidades de las personas. De acuerdo con Claudia Aparicio, no existe una sola transformación digital, sino que implica varias transformaciones, iniciando por las personas, donde se debe enfocar en el desarrollo de habilidades mas no en el desarrollo de la transformación digital.

Por su parte, Paola Santos resaltaba las siguientes habilidades que deben fortalecerse en las personas:

Competencias blandas	Habilidades necesarias en los líderes actuales
Resiliencia Libertad Atención plena (no somos multitasking) Empatía Flexibilidad Contexto Transparencia Intuición	Ágil: identificar necesidades, adaptación al cambio Ético Inclusivo <i>Accountable</i> Desarrollador de equipos

Bajo este escenario, Juame Gurt⁶ hizo énfasis en que, para asumir estos retos, se debe contar con un aprendizaje organizacional constante y colaborativo que será la llave para sobrevivir al futuro. De acuerdo con este argumento, indicaba, además, que la brecha de habilidades y competencias no se soluciona al contratar nuevo talento, sino desarrollando al que se tiene actualmente y para eso se debe crear un entorno

6. Country Manager Videocacion.es. Acompaña a crear empresas con Alma, Felicidad y Resultados.



➔ La pandemia nos enseñó a vivir con la “incertidumbre” como un concepto, a ser resilientes y cambiar la forma de trabajar.

más flexible e híbrido, basado en la empatía donde exista menos dirección y mayor capacitación.

Gurt sugiere las siguientes estrategias de aprendizaje en las organizaciones:

1. Lograr un aprendizaje basado en la premisa: Aprendizaje de muchos oficios, maestro de al menos uno.
2. Pasar de la formación tradicional (puntual) a la formación continua.
3. Aprendizaje para toda la “plantilla” de la organización, todos los perfiles de cargo y áreas.
4. Aportar a un aprendizaje colectivo y colaborativo.
5. Trabajar en estrategias de aprendizaje iterativo.
6. Creación de ecosistemas de aprendizaje, donde existan ciclos de aprendizaje basados en las personas.

➔ La pandemia forzó a una nueva forma de trabajar, definiendo el trabajo remoto como la “posibilidad de navegar en el futuro”.

Dimensión 4: Sostenibilidad en la Gestión Humana: Retos de DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión)

Si bien este panel se desarrolló en la última tarde del congreso, fue un tema reiterativo en todas las temáticas de las charlas en los tres días. Se resaltó en varias ocasiones la importancia de apostarle a una cultura

empresarial basada en la sostenibilidad, pero ¿qué implica esto?

Por ejemplo, las organizaciones realizan mediciones donde se incluyen índices que pueden evidenciar brechas salariales, bajos niveles de inclusión y diversidad laboral, entre otros. Estas mediciones deben tener una importancia significativa en la organización y empezar a trabajar en estrategias que lleven a que los trabajadores a identificar su propósito personal y, por consiguiente, a alinear sus propósitos y valores personales con los valores de la organización. Para esto es necesario ayudar a las personas a encontrar su propósito y guiarlos a preguntarse ¿cuál es mi propósito como individuo?

La pandemia no solo fue un momento histórico que aceleró las dinámicas que venían cambiando hace algunos años, sino que dejó grandes lecciones, una de estas fue el vivir con propósito, además de ser más humanos, estar más presentes, a valorar lo básico, lo que es realmente importante para cada persona⁷. Las organizaciones y las áreas de gestión humana deben empezar a trabajar en guiar a las personas a buscar su propósito, ya que este es evolutivo, cambia constantemente.

Para concluir, el Congreso abordó diferentes temáticas de interés y planteó los retos que ya están viviendo las organizaciones, donde las áreas de talento humano juegan un papel relevante no solo en la adaptación a este entorno cambiante sino en el logro de los objetivos de cada organización. Gracias a ACRIP, quienes trabajamos en las áreas de talento humano tuvimos la oportunidad de reunirnos, actualizarnos y debatir sobre las nuevas tendencias que debemos asumir.

“¡Permitámonos la vulnerabilidad, vivamos en propósito y disfrutémonos la vida!” Paola Santos 

7. SAP Success Factors Growth & insights team.