

**Disertante Prof. Dr. Simon Dolan – 14/4/2021**

La Universidad de San Andrés, Buenos Aires – Argentina, fue sede organizadora de un nuevo ciclo de "HR Talks", dirigido a la comunidad de RRHH de Latam, para cuyo evento de apertura contó con uno de los máximos referentes académicos internacionales en materia de Gestión del talento y Speaker sobre "Futuro del Trabajo": el Prof. Dr. Simon Dolan.

En una dinámica de "conversatorio" moderada por el Dr. Sebastian Steizel, Coordinador académico de la Escuela de Negocios de la UdeSA, el Prof Dolan brindó amplias precisiones desde su conceptualización y abordaje metodológico sobre estos temas.

A continuación, se ofrece una sinopsis del valioso material generado a partir de esta conversación:

**Steizel:** - *"Prof. Dolan, ¿cuáles serían los principales cambios que identifica en las organizaciones y el mundo del trabajo a partir de la pandemia?"*

**Prof. Dolan:** "Yo creo que la pandemia solo aceleró la TRANSFORMACIÓN que ya estaba en marcha, hablar de CAMBIO es el pasado, esto es una transformación que no tiene vuelta atrás. Hace más de 12 años publiqué un libro llamado "Más Allá" en el que proponía un análisis sistémico de esta era de transformación, no de cambios. Allí anticipaba que la Globalización como tendencia masiva, probablemente iba a generar en la humanidad situaciones tales como:

- Crisis de desempleo a nivel mundial
- Pandemias
- Crisis de Inmigración
- Las guerras ya no seguirían el modelo del SXX, sino que se iban a jugar en el campo biológico, cibernético y con avanzadas de grupos terroristas

Pero, ante todo aclaro que soy optimista, tengo fé en la Ciencia y en cómo seguirán articulándose las tres tendencias macro del futuro: La tecnología/Digitalización – Globalización y la Innovación.

Y es muy notorio que todo esto está cambiando también el paradigma del trabajo. Es más bien una transformación cognitiva: estamos pasando de la idea pos industrial de "buscar trabajo" a la concepción de "crear trabajo". El desafío reside justamente es que no estamos del todo preparados para ello a niveles Institucionales:

- Los gobiernos y sus leyes laborales no lo están
- Las empresas tampoco
- Las universidades, que aún preparan estudiantes para empleos que cambiarán o no existirán en unos años.

A este nivel es difícil ver que se tomen riesgos, porque ante la necesidad de innovación permanente, todo lo que no cambia queda obsoleto.

**Steizel:** - *“Si le entiendo bien Simon, Ud. está planteando que esto que nos pareció disruptivo, en verdad venía siendo un proceso. En este sentido, ¿como cree que podemos hacer desde las áreas de RRHH para tomar protagonismo en esta aceleración de tendencias de transformación?”*

**Prof. Dolan:** “En primer lugar, hasta el nombre necesita cambiar. Los Humanos no somos recursos; son talentos, y hay que gestionarlos. El diferencial en el futuro son las personas, la tecnología se puede comprar, pero es el talento humano el que puede hacer cosas distintas con esa tecnología.

Y aquí hay un cierto desfase, algunos Jefes siguen bajo ideas de liderazgo muy tradicionales, mientras los grupos de colaboradores están siendo más agentes de transformación. Y esto es un problema que planteo ya desde hace décadas, y tratamos en un libro publicados con Salvador García; “La Dirección por valores”: la transformación requiere provenir del más alto nivel de conducción para ser exitosa.

Otro factor esencial para la gestión de RRHH es poder medir sus intangibles. Por eso en mis desarrollos siempre articulo tres niveles que considero indispensables para la gestión:

- Contar con un concepto
- Diseñar Metodologías de aplicación de esos conceptos
- Construir Herramientas de medición para incorporar a la gestión

En el caso del concepto central que trabajo acerca de la Dirección por Valores, un VALOR es una palabra vacía si no tiene relación con determinadas conductas descriptas; si no está ubicado dentro de un modelo con cierta estructura, y una medición que nos permita extenderlo a toda la gestión.

Entonces así los tenemos articulados a los procesos de Selección, Capacitación, Desarrollo, etc, porque en cada momento de su vida en la compañía, las personas tienen que vivir esos valores que son la esencia de su Cultura.

**Steizel:** - *“Siguiendo esta línea, y en este contexto de pandemia, cuáles son los valores que Ud. considera preponderantes que hacen que la gente se quiera quedar en los trabajos?”*

**Prof. Dolan:** “la pregunta de “Para qué estamos en un trabajo” tiene que ver con dos palabras claves de mi modelo, más que con el nombre de cada valor en sí mismo: éstas son LA CONGRUENCIA Y LA CONFIGURACIÓN que se dé entre esos valores.

Para comprender esto, me voy a explicar en breves palabras la base de diseño de mi modelo Triaxial® de Valores. Dentro de un universo de valores, vamos a tener tres tipos de ellos:

- Valores ECONÓMICO PRAGMÁTICOS, que son nuestros modos de HACER en el mundo externo
- Valores ÉTICO SOCIALES, que son nuestros modos de ESTAR y convivir con los otros en nuestros entornos.

- Valores EMOCIONALES - de DESARROLLO, desde donde parte nuestra pasión, nuestra emoción, nuestro SER

Nuestro modelo considera que tenemos no más de 5 valores esenciales que podemos estar viviendo en determinado momento, que serían lo prioritario y más importante para nosotros en esa etapa de nuestras vidas.

Entonces hay un primer nivel individual que para cada uno de nosotros se da en cuanto a la CONFIGURACION de esos 5 valores esenciales, en términos de combinatoria entre los ejes. Y esto tiene que ver con la predominancia y proporcionalidad de cantidad de cada uno de ellos.

Luego medimos esta CONFIGURACIÓN en relación al grado de CONGRUENCIA que tienen con nuestra realidad cotidiana. Ahí la pregunta sería: ¿éste es el tipo de trabajo que me permite vivir mis valores esenciales? Porque si aquí identificamos INCONGRUENCIA, tarde o temprano va a haber un quiebre, físico y/o emocional, porque no es sostenible a largo plazo el vivir en INCONGRUENCIA con los propios valores personales.

Y también podemos agregar el siguiente nivel de ver si la CONFIGURACIÓN de valores de cada persona, esa proporcionalidad entre ejes, es similar o se aproxima a la que podemos identificar midiéndola a nivel grupo y a nivel cultura de la empresa.

Entonces esos tres niveles, PERSONA – GRUPO – EMPRESA, tienen que guardar CONGRUENCIA Y ALINEACIÓN en la configuración de sus valores, para hacer sostenible el deseo de permanecer en un determinado trabajo en la Empresa. Y todo esto se puede medir y gestionar.