

## ¿Productividad sostenible? Las áreas de personas tienen un rol que jugar

Algunas semanas atrás un caso particularmente llamativo se tomó las portadas. Noma, un renombrado restaurant danés nombrado cinco veces el mejor del mundo, se hundió en un profundo escándalo de maltrato al personal de cocina por parte de su chef, que terminó con su renuncia pública. Aparentemente, la cantidad de denuncias de abuso físico y maltrato de su parte se amontonaban a causa de la búsqueda exagerada de altísimos estándares, amenazando la sostenibilidad del éxito de la marca. Sin importar sus proyectos de expansión y las tres estrellas de Michelin a su haber.

Más allá de lo extremo del caso, la situación nos recuerda la constante tensión que enfrentan las organizaciones: el equilibrio entre la exigencia y la capacidad de las personas para aguantar esa presión. Muchas veces, quienes lideran equipos se ven arrastrados a esa tensión, a causa de la presión en el corto plazo por lograr resultados inmediatos, que a su vez amenaza la sostenibilidad de los resultados en años posteriores. Cada vez más cuidamos la "higiene" de corto plazo del negocio, pero descuidamos las señales de un deterioro en su "salud".

Aquí es donde las áreas de gestión de personas tienen la oportunidad de apoyar como un socio a las áreas de negocio, pero no como un juez después de un mal resultado global en la encuesta de clima anual, sino que como un aliado que comparte un objetivo común: la sostenibilidad de los resultados en el tiempo.

Entonces, ¿cuál debiera ser el rol de la gestión

de personas? Existen acciones clave que todo equipo de gestión de personas debiera implementar para transmitir la noción de sostenibilidad en la productividad basada en la "salud" de largo plazo.

Primero, entregar métricas concretas a quienes lideran las áreas de negocio y operaciones para detectar el grado de agotamiento y pérdida de motivación que acumulan sus equipos en los tiempos actuales de cambios y acelerada transformación tecnológica. Seguir aplicando encuestas que pregunten por las remuneraciones y beneficios no será de utilidad para los líderes.

Ayudar a quienes lideran esas áreas y sus jefaturas intermedias a entender el rol del líder en entornos de alta exigencia. Este segundo punto es necesario para mostrar que la capacidad de los equipos para enfrentar desafíos depende del grado de apoyo y confianza que reciben para enfrentarlos exitosamente; pero también se torna indispensable relevar la importancia del cómo se administran los obstáculos e ineficiencias y se resuelven los conflictos en las prioridades. Líderes que sólo ponen más presión para "despertar" al equipo no tienen las herramientas necesarias para el rol.

Tercero, conectar explícitamente los indicadores de gestión de personas con los resultados del negocio. El verdadero valor aparece cuando un líder logra ver que el deterioro en la "salud" del equipo impacta en sus resultados operacionales, aumentando la probabilidad de que adopte prácticas de gestión más equilibradas que habiliten



**Roberto Larraechea, director de Gestión de Ambientes Laborales en CircularHR-Fundación Chile**

logros sostenibles en el tiempo.

Finalmente, incorporar prácticas explícitas de "mantenimiento preventivo" en la gestión humana. Así como se planifican detenciones para resguardar la operación de maquinarias e instalaciones, también es necesario integrar espacios de evaluación, corrección y optimización del trabajo en los equipos. Ignorar esta lógica tiene costos conocidos: desgaste, errores y deterioro en la calidad y productividad. Por esto, es útil dar a conocer casos de estudio de equipos en la organización que hayan sufrido el costo de obviar este tipo de principios y visibilicen las consecuencias generadas. Porque cuando los argumentos no bastan, algunas veces los casos de "anti-éxito" pueden ser la terapia de shock que algunos líderes necesitan.