

Entrevista a

# Paola Damke

## Investigadora:

**LD:** Loreto Daza

Fecha: 5 de Octubre del Año 2020

**PD:** Soy Paola Damke, actualmente soy la directora de Vinculación con el Medio de la Universidad y durante muchos años, desde el año 2005 hasta el año 2018, fui la directora de Recursos Humanos.

**LD:** Paola, ¿cuándo y cómo llegas a la Universidad del Desarrollo?

**PD:** Yo llegué terminando el año 2005 y fue a través de un head-hunter; yo trabajaba en LAN, trabajé muchos años en esa empresa, me llamaron y me ofrecieron el cargo de directora de Recursos Humanos; me contaron que había que crear el área y armar un equipo, y me citaron a una reunión con alguien de la UDD en las oficinas de este head-hunter y era Sofía Amenábar la persona que me iba a entrevistar. En ese minuto me contó que llevaba muchos meses buscando a alguien que ocupara el cargo y fue bastante especial esa entrevista, porque en muy poco tiempo tuvimos mucho feeling y fue también bien particular, porque no pasó más de una semana y media y nos elegimos tanto la UDD como yo, así que fue un proceso bastante corto: cinco meses que eran los esperados se convirtieron en una semana y media.

**LD:** Paola, ¿y recuerdas la primera entrevista que tuviste con los fundadores y qué era lo que valoraban los fundadores en las personas que se integraban a trabajar en la UDD?

**PD:** De mi primera entrevista sí, tengo un lindo recuerdo. Mi primera entrevista con los fundadores fue con Federico Valdés, el actual rector, quien ha sido mi jefe desde que ingresé a la UDD. Me acuerdo que conversamos muy distendidamente de mi experiencia en LAN y él me habló de la UDD con mucho orgullo, pero por sobre todo me habló de las personas, me habló cómo trabajaban en la UDD, de lo importante que eran para ellos las personas que habían conformado este equipo desde el inicio y de cómo, de todo lo que habían construido al día de hoy, cómo lo habían creado, con todo el trabajo que habían dedicado, me habló mucho también del compromiso y cariño que existía entre ellos y que acá no solo se trabajaba, sino que también se pertenecía, era una pertenencia muy fuerte la que había ahí. En ese minuto yo quedé súper encantada y me acuerdo que salí de esa entrevista, salí y dije 'aquí quiero estar', esa fue mi primera frase. Después, si no me equivoco, al otro día tuve una entrevista con Ernesto Silva Bafalluy, que en ese minuto era el rector, y él me recibió muy cálidamente, me habló de la UDD con esa pasión que lo caracterizaba, y algo que me marcó mucho fue el hecho de que para él era muy importante que si uno se venía a la UDD, uno debía sentir que esto era parte de tu proyecto de vida, y sin duda que creo que tenía toda la razón.

**LD:** Paola, ¿en qué etapa de desarrollo estaba la Universidad para esos años?

**PD:** La UDD en esos años se encontraba en un crecimiento te diría pleno, se estaban haciendo cambios en el estilo de administración en las carreras, por ejemplo, se estaba contratando directores con experiencia académica, experiencia en la gestión, se estaba pensando en la apertura de nuevas carreras en el área de la salud, me acuerdo de Fonoaudiología, Kinesiología, Nutrición, Tecnología Médica, que no existían hasta ese minuto. El campus, por ejemplo, en términos de infraestructura también estaba en una ampliación, se habían trasladado el año 2004 al nuevo edificio y estaban creando otros edificios más, así que había oficinas que estaban recién habilitándose hacia el sur, y si yo tuviera como que definir esa etapa, era ver un crecimiento explosivo, ese era el crecimiento en el que estaba.

**LD:** ¿Y por qué crear una oficina de Recursos Humanos en la Universidad justo en ese momento?

**PD:** Yo te diría que por este mismo crecimiento. La Universidad estaba con esto de la apertura de las carreras, creando nuevas unidades, y por otro lado se estaba enfrentando por primera vez a un proceso de acreditación. Entonces, por ambas cosas había que formalizar un proceso de adquisición de personas, había que formalizar procesos de ingreso, había que estar en el fondo mucho más alineado con los objetivos que la Universidad buscaba; imagínate que en ese minuto había pasado en dos años de ser 360 personas a 530, y hoy somos 1.400, ese era el nivel de crecimiento que tenía en ese minuto, esa formalización de los procesos de gestión de personas que es imposible continuar por la necesidad.

**LD:** ¿Y cómo funcionaba Recursos Humanos cuando no existía la oficina de Recursos Humanos? ¿Qué había?

**PD:** Mira, la UDD en ese minuto no tenía nada de formalización en gestión de recursos humanos, todo estaba en Contabilidad, había un área de Contabilidad que pagaba los sueldos, las comunicaciones entre áreas se hacían por memos en papel; de hecho cuando yo llegué se crearon los correos de unidades, yo hablé con Informática y dije 'oye, ¿podemos tener algún correo genérico para poder mandar comunicaciones internas, porque no podemos seguir mandándonos papeles?', y creamos lo que hoy es comunicaciones internas en Recursos Humanos, que era un correo que se podía mandar a listas de difusión: todo se hacía en Excel, no había sistema, entonces, por lo tanto, había como que ordenar la casa y ver cómo podíamos seguir avanzando, pero era un estado bastante básico de recursos humanos.

**LD:** ¿Y qué rescataste antes de empezar a armar todo de nuevo, porque no había nada, qué rescataste de la cultura UDD? Tú dijiste que esto no se puede perder, se tiene que conservar.

**PD:** Sí, mira. Yo te diría que había dos cosas para mí fundamentales: una era ese como amor por el trabajo bien hecho, que es una frase que ha acompañado a la Universidad por siempre, yo te diría que eso es algo que yo vi desde un principio: la gente tenía ganas de trabajar, tenía ganas de comprometerse con el trabajo y, por lo tanto, si bien había que hacer mucho, había mucho compromiso y ganas de hacerlo bien. Y lo otro es que muchas personas sentían que esto era más que un trabajo, era como compartir un proyecto, como que

todos queríamos que a la Universidad le fuera bien; yo te diría que esas fueron las cosas que me apalancó, había mucha gente, por ejemplo en el caso de mi área, me topé con personas que eran exalumnas de la UDD, entonces había una doble militancia ahí: habían estudiado y además trabajaban, me llamaba la atención que había mucha gente ex UDD trabajando, y eso hablaba un poquito de lo que te decía recién, como un compromiso más allá de un solo trabajo.

**LD:** ¿Y cómo estableciste tu ruta de trabajo?

**PD:** Mira, lo primero fue definir un plan a varios años y ver qué es lo que se hacía, si servía para plantar las bases de lo que había que hacer hacia adelante, respetando mucho la cultura de la Universidad, no tratando de imponer modelos que habían funcionado en otra empresa, sino que más bien conocerla y a partir de eso construir. Entonces eso significaba revisar lo que había y ver qué se podía mejorar y con lo nuevo tener que, además, instruir mucho a las personas acá adentro, porque desconocían cuáles eran los procesos de recursos humanos, entonces esa fue un poquito la ruta, te diría ordenar la casa dentro de todo.

**LD:** Ya. Y perfecto, primer día, llegas a trabajar y no hay oficina de Recursos Humanos, ¿dónde te instalas?

**PD:** Mira, yo llegué el primer día a trabajar, llego muy temprano, porque yo trabajaba muy temprano en LAN también, entonces yo pensé que no me iba a encontrar a nadie, entonces me puse a buscar en la oficina si encontraba a alguien y encuentro la oficina nuevamente de Federico Valdés, que en ese minuto era vicerrector económico y el que iba a ser mi jefe, y me asomo a su oficina y lo único que le digo es 'llegué', y él en ese minuto llama a Loreto Lafontaine, que era la directora de Operaciones, que dice que es la persona que se va a encargar de instalarme en una oficina. En un minuto llega la Loreto Lafontaine, al estilo de ella, solucionando todo, muy rápidamente, se presenta y me indica y me deja en las oficinas de la Facultad de Economía y Negocios de ese entonces, que estaban cerca de la cafetería, donde está actualmente el Coffee Time, y me instala ahí con los directores del MBA y los directores de carrera de la FEN, en oficinas que tenían muebles claramente antiguos, no son los que tenemos hoy día, y me quedo instalada ahí; para mi felicidad, me quedo instalada en una oficina que tenía aire acondicionado, y en ese momento tener aire acondicionado en la Universidad era un lujo, no lo tenía ni siquiera la oficina del rector ni el vicerrector económico, eso lo fui descubriendo con el pasar de los días. Así es que estuve ahí un buen periodo, porque yo estaba a la espera de estas oficinas que te comentaba recién, que estaban recién habilitándose en este edificio y que todavía no habían sido entregadas. Así me instalo, me instalo con mis compañeros de la FEN, que fue súper bueno conocerlos, porque fue una experiencia súper buena estar dentro de una carrera y conocer esta dinámica, así que así fue como llegué.

**LD:** ¿Y en qué minuto empiezas a tener una oficina establecida?

**PD:** Fue yo te diría que como al par de meses o mes y medio en que me instalo, y en ese minuto, en el lugar donde nos instalamos era bastante pequeño, yo estaba compartiendo oficinas con la dirección de Informática, entonces compartíamos el lugar Recursos Humanos e Informática con sus equipos, entonces había oficinas que tenían tres personas, otras oficinas tenían dos personas, así que también fue una convivencia bien especial, porque esa convivencia duró al menos un año y medio, así que también fue muy bueno

---

desde el punto de vista de conocer a otras personas de otras áreas.

**LD:** ¿Cómo empiezas a armar tu equipo de trabajo?

**PD:** Mira, el equipo de trabajo lo armé con... mira, había personas que venían de Contabilidad como te contaba antes y también había personas que apoyaban a la Vicerrectoría Económica, que se llamaban asistentes de RE, que trabajaban apoyando al vicerrector económico en muchos temas de la vicerrectoría, fundamentalmente finanzas, contabilidad y ese tipo de cosas. Entonces personas de ahí se quedaron trabajando conmigo, una de ellas que recuerdo con mucho cariño es Claudia Parra; Claudia empezó a formar parte de Recursos Humanos y pasó apoyándome en muchas áreas, se sumaron dos personas de Contabilidad, otras personas, una persona que era secretaria y otras personas se fueron incorporando de fuera de la Universidad, porque éramos cuatro, no éramos más. Así es que obviamente para después el número que terminó siendo la Dirección de Recursos Humanos, que eran 16, 17 personas hubo que contratar gente.

**LD:** Ya. Paola, ¿y cuánta autonomía tenías tú para volar y a quién tenías que rendirle cuentas tú?

**PD:** Mira, autonomía plena. Yo te diría que una de las cosas que agradezco mucho de mi estadía en la UDD fue que me dejaron ser, porque una de las cualidades que también tiene la UDD es que reconoce cuando eres experto en algo y te entrega la confianza para que tú puedas hacer con tu conocimiento y experiencia puedas hacer tu trabajo súper tranquila. Yo le reportaba al vicerrector económico, Federico Valdés, que es el actual rector, fue mi jefe desde el día uno y ha sido jefe mío hasta el día de hoy, yo he trabajado todos los años que llevo en la Universidad con él, y yo le rendía cuentas a él por supuesto, y le tenía que rendir cuentas a la Universidad completa, pero siempre con mucha autonomía, mucha autonomía.

**LD:** ¿Y en qué se notaba en que esta era una universidad joven? Tú que habías trabajado en otras empresas, como LAN, muchos años, ¿en qué se notaba que esto estaba partiendo?

**PD:** Mira, yo te diría que se notaba mucho en la capacidad como de aceptar los cambios, como con flexibilidad, adaptabilidad, buscando oportunidades, no negándose a ninguna posibilidad, siempre evaluando las nuevas ideas en esta facilidad que tenías de dialogar con los fundadores, entonces la toma de decisiones rápida tenía que ver con esta agilidad que, claro, estabas en crecimiento, no se ponían límites, tomaban las oportunidades que les parecían bien, entonces claramente tú decías 'esto está en desarrollo, está en crecimiento'. Ahora, yo te diría que igual, aunque uno pueda creer que hoy la Universidad está consolidada, yo creo que todavía tiene mucho por crecer, pero obviamente no es como esos años, yo creo que sigue teniendo esa flexibilidad y adaptabilidad, yo creo que eso era: más que por ser una universidad joven terminaron siendo características que las lleva consigo siempre. Pero sí, se notaba que era rapidez, agilidad por sobre todo eso.

**LD:** ¿Y qué fue lo que más te gustó de la UDD una vez que te instalas?

---

**PD:** Yo te diría que, por un lado, esa capacidad de adaptarse a los cambios y, por otro, su calidez. Uno llega aquí y yo te diría que yo nunca sentí, desde el primer día, que venía a un trabajo, era como sentir que era parte de algo que estábamos construyendo y que había una especie de fraternidad, de compañerismo, de ganas de que nos fuera bien a todos, eso no se encuentra en todos lados, y yo te diría que eso... de hecho, yo te diría el no sentir el pasar de los años tuvo que ver mucho con eso.

**LD:** Ya. ¿Recuerdas alguna anécdota relacionada con la UDD que quisieras compartir?

**PD:** Mira, hay varias anécdotas, pero uno tiene que pensar en aquellas que puede compartir. Mira, yo organizaba las fiestas de Navidad de los niños: iban los papás con los niños de cierta edad, hasta 12 años, y lo hacíamos acá en la Universidad, para nosotros tenía una particularidad bien especial hacerlo aquí, porque era la oportunidad en que los niños veían el lugar de trabajo de sus papás. Bueno, para eso venía el Viejito Pascuero todos los años a entregarles regalos a los niños, entonces una vez nos pasó que el Viejito Pascuero que estaba listo se nos desapareció, se nos desapareció el Viejito Pascuero, no lo encontrábamos por ningún lado, y yo contrataba a una empresa, que era una chiquilla que había sido exalumna nuestra de Teatro y que ella también con un equipo de alumnos de la Universidad me armaban la fiesta completa, y llega corriendo y me dice: '¿Sabes, Paola? No tenemos al Viejito Pascuero', y yo digo cómo, es que se fue a hacer otro trabajo al Estadio Nacional, y yo digo cómo, no lo podemos ir a buscar, si dijo que llegaba luego y no ha llegado y no sabemos qué hacer, y me dijo que lo único que hay es la moto que lo va a trasladar hacia los niños, y yo digo qué hacemos, y de repente se me ocurre mirar al chofer de la moto, y al chofer de la moto le digo 'oiga, ¿usted podría hacer al Viejito Pascuero?', y me dice 'bueno, sí, y yo pensando qué hacemos, y los duendes que trabajaban con esta niña se disfrazaban con unos trajes rojos y qué sé yo, pero obviamente eran más chiquitos que el caballero. Cuento corto: al final disfrazamos al caballero con el traje de los duendes y yo decía ¿cómo le hacemos la barba? Agarramos napa y se la pegamos en la cara; comprenderás que el Viejito Pascuero se veía bien poco angelical, pero tenía pinta de motoquero, porque además el caballero estaba vestido como motoquero, entonces yo voy corriendo donde el animador y le digo '¿sabes qué?, vas a tener que presentar al Viejito Pascuero, pero vas a tener que decir que el Viejito Pascuero es el Viejito Pascuero motoquero', y ese año llegó el Viejito Pascuero motoquero. Oye, hicimos toda una presentación y, además, yo le tengo que decir al caballero '¿sabe qué? Además, tiene que sentarse arriba en el sillón y los niños van a ir pasando, van a saludar, se sacan la foto y pasan.' Mira, por suerte lo encontramos, porque era un ángel esa persona, hizo todo, hizo todo, pero lo divertido era que los papás y mamás me miraban como con cara rara y de repente algunos de ellos se me acercaron y dijeron: 'Oye, Paola, como que el Viejito Pascuero no se ve muy Viejito Pascuero', y yo les decía que no, que era el Viejito Pascuero motoquero, estamos con un estilo distinto. Ah, ya, claro, un estilo distinto y qué sé yo.

Mira, para nosotros fue un nivel de tensión tremendo, porque era un minuto en que dices ¿qué haces? Porque tú no puedes fallarles a los niños, pero ¿sabes qué? Para mí eso fue una muestra un poco lo que te decía recién de la UDD, como que tiene esa capacidad, porque entre todos, entre todos te diría, entre estos exalumnos de la Universidad, nosotros como equipo de Recursos Humanos, la gente de Operaciones, todos corriendo para salvar esta situación que finalmente se pudo, no como uno hubiese querido, pero lo mejor posible. Siempre nos acordamos de eso, entonces yo desde esa vez pedía que el Viejito Pascuero estuviese desde las 10 de la mañana y lo

contrataba para que estuviera toda la mañana, no se podía mover de ahí, si costaba más caro no importa, no se tenía que mover.

**LD:** ¿Y alguna vez llegó el Viejito Pascuero verdadero?

**PD:** Sabes que no llegó nunca, ¡qué impresionante! Imagínate que es una persona y que hay niños esperándolo, eso era lo que a mí más me daba pena, yo decía a los niños no los puedo defraudar, fue muy desesperante. Así que ese fue un tremendo aprendizaje, esto te ayuda mucho al tema del plan B, tú dices bueno, te puede pasar.

**LD:** Paola, ¿y hay algo más de la cultura, del estilo de trabajo y la cultura de trabajo de la UDD que quisieras rescatar?

**PD:** Mira, yo te diría que la UDD tiene una capacidad... yo te diría que la hemos cultivado entre todos, un poco lo que yo decía recién de poder darte la autonomía cuando eres experto en algo, de reconocer las capacidades y habilidades de las personas y que las puedan desplegar, pero a la vez deposita mucha confianza en ti y te acompaña en eso, te acompaña y te acompaña también como persona; yo siento que en ese sentido no es algo que te midan solo por tu capacidad de entrega, de lo que sabes y haces, sino que también con el nivel de compromiso y cariño con que hagas las cosas, yo creo que eso es algo característico de acá, es muy característico; a mí que me ha tocado estar en otras empresas es algo que siempre le digo a la gente cuando parte o cuando llega, les digo que acá van a encontrar algo que es muy distintivo y tiene que ver con eso, con el cariño, con la calidez, con que tú puedas entregar lo que sabes y que nadie te va a estar cuestionando tu saber, creo que eso es algo muy propio de la UDD.

**LD:** Paola, tú has sido testigo de la tremenda complejización que ha vivido la Universidad del Desarrollo; cuando tú llegaste probablemente era una universidad mucho más familiar y que entiendo que organizaban unos almuerzos de coordinación, que era mucho más pequeño eso.

**PD:** Sí, de hecho, cuando yo llegué existían algunas reuniones que eran como reuniones de coordinación, la más grande era una reunión de coordinación de pregrado, donde se juntaban directores de carrera con el rector y vicerrector; en ese minuto estaba como vicerrector académico Sergio Hernández y el vicerrector económico era Federico Valdés, y yo para entender cómo era la Universidad pedí permiso para poder asistir a estas reuniones, y me decían 'ya, pero son reuniones académicas, te puedes aburrir, quizás no sea tan necesario, porque son largas', y yo decía 'mira, es una oportunidad para poder conocer la Universidad y a lo que se dedica, y para mí como Recursos Humanos es muy importante'. Y yo me imaginaba una reunión, en el fondo una reunión como en una sala y qué sé yo, y llego y era en la sala de rectoría, pero era una reunión con mantel blanco, con copas, con almuerzo, te servían almuerzo: o sea, no éramos más de 15 personas, y yo decía cómo tenemos la reunión almorzando tantas personas, y ya se notaba que la mesa estaba quedando un poco chica, como que había partido siendo de pocas personas y ahora tenías que ponerte en la cabecera tres personas, dos personas, y a mí me impresionó, porque era como... era mucha formalidad para una reunión de coordinación de trabajo, y en ese minuto todavía imagínate, estaba el director de Teatro Cristián Campos, estaban todavía... no sé, personas que venían más del mundo como... digamos más rostros, digamos, y no del mundo de la academia, era una mezcla entre la academia y eso. Pero era bien

impresionante, porque finalmente algo tan formal también era un almuerzo bien distendido, porque se hablaban los temas del día a día; en ese minuto el rector con mucha confianza y mucha apertura hablaba de los temas abiertamente, me impresionó positivamente; tanto así que no me aburrí para nada y seguí yendo a las próximas reuniones; esa reunión después se convirtió en reuniones de coordinación, que se empezaron a hacer en la sala 114, 101, porque ya éramos más de 20, 30 personas, y hoy tengo entendido que somos como 60. Esa fue la magnitud de lo que fue creciendo, así que era una etapa bien simbólica, porque es como que te hablaba de la transición: cuando ya empezaban a no caber en la mesa es porque ya estaba este crecimiento del que te hablaba recién.

**LD:** En términos profesionales, ¿cuáles fueron las personas que más te marcaron desde el inicio?

**PD:** Mira, sin duda que desde el inicio... bueno, yo tengo súper lindos recuerdos de mi llegada, mi primer reconocimiento es con Federico Valdés: te digo fue mi primer jefe aquí y ha sido el único jefe en realidad, siempre he trabajado con él, he tenido el privilegio de trabajar con él, en este crecimiento que te digo yo y también en la etapa de consolidación de la UDD, para mí él es una persona brillante, con mucha visión de futuro, exigente, sin duda exigente, pero a la vez una gran persona. Ernesto Silva Bafalluy también me dejó una gran huella, yo te diría que toda esa pasión y ese amor que sentía por la UDD es algo que los que pudimos trabajar con él, yo creo que nos inspira hasta el día de hoy; tenía él además una especial preocupación por las personas, tenía como detalles inolvidables para uno, pequeñas cosas que a uno como que le dejaron huella a nivel personal. Y yo te diría que más cercanamente, sin duda, la Sofía Amenábar, que fue con quien me encontré la primera vez, y una vez que la conocí aquí dentro siguió siendo una persona muy significativa, con ese power que tenía la Sofía, con esa intensidad y con esas ganas que las tiene hasta el día de hoy; sin duda, es una persona muy relevante, porque ha empujado muchas cosas acá en la Universidad. Y por supuesto la Loreto Lafontaine. La Loreto Lafontaine por un lado por sus capacidades 24/7, con esto que te decía yo, que me recibió con esa misma capacidad de en un minuto yo lo resuelvo, yo lo hago, estamos siempre preparados para todo, pero además se convirtió en mi gran amiga, una muy gran amiga, y ella también con ese ímpetu ha sido también una fuente inspiradora.

**LD:** Paola, entiendo que estableciste, una vez que te instalas, estableciste tres etapas en el desarrollo de la oficina de Recursos Humanos: orden, implementación, consolidación. ¿Podrías describir en qué consistió cada etapa?

**PD:** Claro, efectivamente fueron tres etapas que las definí en ese proceso de acreditación al que llegué, y el orden tenía que ver con ordenar la casa, que era básicamente definir qué había que dejar de hacer, qué había que cambiar, qué había que instalar, qué había que hacer de otra manera, armar áreas: por ejemplo, armar áreas, había que armar urgente el área de selección, capacitación, remuneraciones...

**LD:** Porque hasta entonces, ¿cómo contrataban a la gente?

**PD:** Por ejemplo, en el área de selección no había selección, la gente entraba porque alguien traía una persona, la conocía, la entrevistaban y me pareció, y fijaban el sueldo como más menos estaban fijando los sueldos anteriores, no había mucha métrica por así

decirlo, pero no se equivocaban tanto, pero sí no había una formalización; entonces, por ejemplo, en selección, cuando tú estás en una organización que está creciendo, pasa a ser súper estratégico, porque tú tienes que incorporar personas que se alineen a lo que tú estás buscando, los objetivos que estás persiguiendo, entonces a ti te puede parecer muy bien una persona, pero no tienes tanta profundidad de información como para saber si esa persona va a poder permanecer en el tiempo, si se va a alinear, no se va a alinear, y el costo de que una persona entre y salga es muy alto, entonces eran cosas que había que hacer y que había que ordenar, te diría.

**LD:** ¿Cómo recibió la comunidad estas nuevas regulaciones, en el fondo? Porque acostumbrados a contratar aquí a quien quisiera, ¿cómo reciben esto de empezar a poner cierto orden, como dices tú?

**PD:** Claro, en el fondo al principio... mira, al principio yo me empecé a presentar en cada una de las unidades, y era con caras con signo de interrogación, como qué viene a hacer alguien de Recursos Humanos a la Universidad si este es un mundo académico, las áreas de Recursos Humanos están en las empresas, esta no era una empresa, era como la primera barrera, entonces yo siempre dije 'mira, uno lo que viene no es a poner reglas, uno viene a asesorar, a acompañar que uno haga mejor las cosas'. Obviamente que cuando tú tienes que ordenar, poner ciertas reglamentaciones, hay resistencia y eso es súper natural. Y lo que hicimos fue tratar de instruir, de mostrar por qué se hacían las cosas, por qué eran necesarias, cuáles eran los beneficios que podían tener si las hacíamos de una manera más ordenada versus como las estábamos haciendo hasta ahora, porque uno lo que tiene que reconocer es que la Universidad lo había hecho bastante bien hasta ese minuto, en el fondo te preguntas por qué tengo que hacerlo de otra manera si nos ha ido tan bien; claro, pero era prepararse para el crecimiento, es algo que uno no ve en ese minuto, entonces cuando dices hasta ese minuto bien, pero si nosotros seguimos creciendo, esto no puede seguir funcionando así, porque ahí nos va a generar un problema, y creo que ahí hubo una visión súper adecuada de la Universidad en decir 'preparémonos para lo que viene', y yo siempre le contaba esta historia de que a mí me dijeron que... cuando me entrevisté con Federico yo le pregunté cuántos eran y él me dijo 360 y yo los fui a contar, tenía que contar el libro de remuneraciones, porque no existían bases, y eran 530, entonces eso te hablaba de que ya habíamos perdido un poquito la visión de cuántos eran y probablemente todos tenían la misma visión. Entonces era explicarles eso, que era necesario para el crecimiento, pero sin duda que al principio, como te digo, caras de signo de interrogación absolutamente, había mucho que explicar del porqué uno tenía que existir aquí.

**LD:** Claro. Y después sigue la implementación.

**PD:** Ah, claro. Y después seguía la implementación, que en el fondo tú ya armabas una estructura, un organigrama, hacías estas áreas de selección, capacitación y remuneración y ahí hay que echar a andar la máquina, y al echar a andar la máquina tenías que tener políticas, procedimientos; en el fondo, establecer qué hacía cada una de las áreas, las responsabilidades y los procesos que iban a contener cada una de ellas. Y ahí cuando tú empezabas a echar a andar, tenías que ir a las unidades a explicar qué es lo que ibas a hacer y ahí empieza un proceso bien evangelizador, y ahí es ya un poco más tensionante, porque empiezas de lleno en el cambio, esto ya no lo haces así, resulta que yo me demoraba en contratar a una persona una semana y tú te demoras dos meses, entonces yo le tenía que explicar que sí, yo me demoraba más, pero probablemente si me demoraba más esa persona iba a ser la más adecuada e iba a



permanecer más tiempo también y no ibas a tener tanto tiempo de inducción ni nada, porque uno tiene que buscar la mayor afinidad, eso era súper difícil en el fondo de convencer, pero después, claro, en el fondo se van dando cuenta de que tenía un plus. Entonces hubo toda esa etapa de implementación, que fue la que más nos demandó trabajo, yo te diría hartoo trabajo, hartoo trabajo como te digo bien evangelizador. Y por último viene la etapa de consolidación, que es cuando tú ya echas a andar e instalas estos procesos y la gente los entiende, uno empieza a monitorear y a ver cuán bien lo estás haciendo, si se está llevando a cabo bien y hacer revisiones, mejoras, ajustes; siempre Recursos Humanos es un área que tiene que estar adecuándose, además, a los tiempos, porque en el fondo imagínate que la Universidad hoy tiene una cantidad de vicerrectorías que no existían antes, cantidad de cargos que no existían antes, entonces también, además, había que crear nuevos cargos, nuevos perfiles, nuevas cosas, entonces obviamente teníamos que estar permanentemente mirando. Pero llegó un minuto en que ya sí, la Dirección de Recursos Humanos existía tanto para el mundo académico, para el mundo administrativo y ya no se concebía que no pudiese existir Recursos Humanos; ese fue nuestro mayor logro, cuando en algún minuto nos empezaron a decir 'bueno, pero es Recursos Humanos el que se tiene que hacer cargo de esto' o 'esto hay que pedírselo a Recursos Humanos' ya era un buen síntoma, porque estas cosas siempre tienen como un revés, que tú vas buscando pega y después se te devuelve la pega, entonces yo decía que no se quejen de que tenemos pega, si tenemos pega es porque nos fue bien, y así fue.

**LD:** ¿Y cuántos años después fue esa consolidación de la oficina de Recursos Humanos?

**PD:** Mira, yo te diría que fue un poquito antes de los cinco años, nos habían planteado el proyecto a cinco años y fue un poquito antes, porque yo te diría también que tuvimos apoyo de los fundadores, fue con bastante... en el fondo, validación, confirmación; ellos también fueron entendiendo, eran muy conocedores del tema de recursos humanos y fueron entendiendo que era súper necesario, y también la Universidad lo fue viendo como un plus; yo te diría que en ese sentido uno también sintió mucho apoyo de las unidades, si bien como te digo al principio era cara de signo de interrogación, apenas vieron que podía ser un apoyo fueron súper colaboradores, así es que por eso te digo que llegó un poco antes.

**LD:** ¿Y recuerdas algún momento especialmente difícil que tuviste que sortear?

**PD:** Mira, recuerdo dos momentos: uno fue para el terremoto de 2010, a nosotros nos tocó como Recursos Humanos, junto al área de Comunicaciones y el área de Operaciones, rápidamente venimos a trabajar, porque la zona de Concepción había sido muy golpeada y nosotros teníamos trabajadores nuestros que habían pasado situaciones bastante críticas, algunos perdieron sus casas, familias de ellos quedaron bastante aislados y rápidamente se quedaron sin comida, sin agua, y lo que hicimos nosotros fue venimos a trabajar acá, conseguirnos alimentos, camiones para mandar; me acuerdo que armamos equipo aquí y un equipo del que tuviera, porque en ese minuto se habían cortado mucho las comunicaciones vía celulares, era súper difícil comunicarse y fue increíble, porque fue un momento muy difícil, estábamos muy preocupados, pero la UDD, como siempre, rápidamente se armó y empezamos a armar cajas, me acuerdo que ahí en el patio de aulas había cajas para poder armar, para poder mandar a las familias de la UDD a sus casas agua y alimentos, hubo gente que se consiguió los salvoconductos con los militares, gente que se consiguió camiones gratis; inmediatamente

el rector nos apoyó con compra de alimentos. Al otro lado, en Concepción, teníamos en ese minuto a Daniel Contesse, que me acuerdo estaba trabajando como coordinador creo en el área de Ingeniería, en la carrera de Ingeniería, él había salido hacía poco de la UDD, que nos conectaba y nos hacía el nexo, no sabíamos de muchos trabajadores nuestros, no teníamos noticias, entonces ya en ese minuto estaba el país tensionado y nosotros estábamos muy preocupados por nuestra gente, y fue un momento difícil, pero después gratificante, porque de verdad la gente estaba muy agradecida, que si bien uno piensa que es una caja, a ellos de verdad no les llegaba nada, entonces estaban muy agradecidos.

Y el otro momento particularmente difícil, yo te diría que ha sido el más complejo, fue la muerte de Ernesto Silva Bafalluy, porque nos dejó un vacío muy grande. Yo creo que en ese minuto estábamos con la sensación de haber perdido un papá, fue bien duro, yo te diría que fue un momento desolador, de mucha tristeza, pero a la vez, al pasar de los días, como una confirmación de muchas convicciones, de muchas de las cosas que él nos transmitía y de los que estábamos ahí, que éramos más cercanos, tomamos ese compromiso, había que seguir con el legado; yo te diría que eso dio fuerzas para salir adelante y ponerle toda la energía, veníamos... estábamos enfrentando el segundo proceso de acreditación, no lo podíamos parar, pero la decisión fue continuar y continuar trabajando como hubiese querido Ernesto. Y si bien yo creo, nuevamente, que fue un momento muy difícil, a la vez confirma el compromiso. Entonces, si yo te pudiera decir, momentos difíciles, pero llenos de convicciones.

**LD:** ¿Cómo describirías tú la actual oficina de Recursos Humanos de la UDD y en qué se diferencia a la mayoría de las oficinas de Recursos Humanos? ¿En qué está su esencia?

**PD:** Mira, Recursos Humanos encuentro que está consolidado, es una dirección acá que tiene su espacio, hubo un cambio cuando Federico Valdés asume como rector, él pone a la oficina de Recursos Humanos en dependencia directa de Rectoría y eso te habla bastante del posicionamiento que tiene el área, la importancia, yo creo que eso dice mucho, y desde ese punto de vista encuentro que está consolidado, y a diferencia de otras unidades de Recursos Humanos que uno pudiera ver, ya sea en otras universidades, yo te diría que sobre todo con otras universidades, es un área que se encuentra con un nivel de avance bastante por delante de otras en términos de su estructura, de su organización, de dónde está situada, y por lo tanto, yo te diría que en ese sentido tiene una madurez bastante grande. Y, por otro lado, yo creo que por las características propias de la UDD, esta adaptabilidad y flexibilidad, se va adaptando a los momentos que vive la Universidad, en ese sentido te diría que está ya anclada al estilo, a la forma, a la cultura, te diría que ese es el estado en que la veo.

**LD:** ¿Y qué desafíos crees tú que tiene pendiente esta unidad al 2020?

**PD:** Mira, yo creo que los desafíos que tienen la mayoría hoy día de las unidades de Recursos Humanos es adaptarse a los nuevos tiempos, claramente, yo creo que las organizaciones están detectando varios desafíos desde el desarrollo de su capital humano para adaptarse a los nuevos tiempos y también cómo ir haciendo que la cultura de la Universidad se vaya plasmando en las personas que llegan, las personas que se suman, que esto que hemos hablado que es tan propio de la UDD, que es su calidez, su amor por el trabajo

bien hecho, su flexibilidad, su capacidad de buscar oportunidades sea algo que sea entendido por aquellos que se van sumando a este gran equipo.

**LD:** ¿Y cómo se logra eso, Paola?

**PD:** Mira, yo te diría que entre todos, no es solo una responsabilidad del área de Recursos Humanos o el rector, yo creo que es de todos... Mira, Recursos Humanos ya hace bastante cuando tiene sus procesos de selección y busca personas que sean ad hoc a la institución, pero también tiene que ver con que cada uno de nosotros sienta que esto es importante para que sigamos teniendo los logros y el éxito que hemos tenido hasta ahora; cada uno de nosotros lo que hace tiene que ser un modelo de esos valores y tiene que transferirlos y también contarlos: yo te diría que uno tiene que también empezar a contar la historia de la UDD, uno tiene que empezar a contar cómo hemos sido, yo creo que tenemos que acostumbrarnos un poquito más a detenernos y a compartir esta historia, a compartir lo que es importante para nosotros, por eso me parece esto de los 30 años, que lo que se está haciendo hoy día me parece un ejercicio y un trabajo buenísimo y muy importante y relevante para la Universidad.

**LD:** Estamos en una fecha, además, que es muy determinante, son 30 años en que ya empieza a llegar gente que no conoció jamás a don Ernesto Silva Bafalluy, entonces continuar con esta cultura de la que me hablas es un gran desafío.

**PD:** Exactamente, yo te diría que eso es exactamente a lo que me refiero con la historia que tiene que ver con mucho que hay depositado de nosotros, claro, pero tuvimos el privilegio de poder vivirlo y de poder estar ahí. Cuando uno ya no puede estar ahí lo que uno tiene que hacer es contarlo, transferirlo, y eso obviamente a través... la experiencia no se puede transferir al 100%, pero uno puede ir mostrando cuál es el camino, uno puede ir mostrando la forma en que se manifiesta, por ejemplo, esto que te hablaba de la pasión y compromiso que mostraba Ernesto. Por otro lado, todavía tenemos un fundador, el rector es un fundador también, es una guía desde ese punto de vista, pero él no puede solo. Entonces, creo que eso es algo que tenemos que empezar a sentir que es una responsabilidad de todos los que podemos contar sobre esto.

**LD:** Paola, tú el 2018 asumes un nuevo cargo, la dirección de Vinculación con el Medio, ¿nos puedes contar por qué llegas a esa unidad y de qué se trata?

**PD:** Llego a la dirección de Vinculación con el Medio, parece que mi historia en la UDD es crear áreas; la UDD crea la unidad de Vinculación con el Medio como una unidad que tiene la responsabilidad de articular y tener un rol central respecto de todas las iniciativas de vinculación con el medio que se desarrollan en la UDD; no en el sentido de ejecutarlas, porque en la UDD la vinculación con el medio ha sido parte de su ADN, lo ha hecho desde el día uno y principalmente a través de las facultades, que han hecho una muy buena vinculación con el medio. Pero faltaba la formalización en términos de decir 'bueno, ¿cuál es el modelo que tenemos, hacia dónde queremos ir y qué objetivos tiene que cumplir esa vinculación con el medio?'. Entonces era como que habíamos empezado por hacer, pero no por definir, cómo lo íbamos a hacer. Entonces se requirió formalizar un rol central y tiene la principal misión de

velar porque las distintas instancias den cumplimiento a estos objetivos propuestos; por otro lado, tiene la misión de dictaminar una política institucional, que consiste de orientaciones, mecanismos y un modelo de vinculación que define que la Universidad tiene capacidades y habilidades instaladas, que se enfrenta a un entorno que puede ser un entorno internacional, nacional y que hay sectores de esos entornos que se pueden ver beneficiados, que son los sectores públicos, privados y organizaciones sociales. Entonces, la idea es cómo nosotros vinculamos esas capacidades y habilidades y esas necesidades y desafíos de este entorno de tal manera que podamos producir impactos adentro e impactos hacia afuera. Esto está muy en línea con lo que hoy la Universidad busca: nosotros buscamos ser una universidad de alto impacto, pero ese impacto que nosotros estamos buscando está en sintonía con nuestros objetivos que queremos como Universidad, nosotros queremos profesionales que impacten positivamente en la sociedad del siglo XXI. Entonces, claro, hacíamos mucho, pero no estábamos claros de si necesariamente ese mucho que hacíamos estaba ordenado en estos objetivos que habíamos definido. Entonces este rol central que tiene que articular y tratar de ordenar esto de una manera que haga sintonía; yo te diría que es bien parecido a lo que me tocó hacer en Recursos Humanos, con la diferencia que en Recursos Humanos había que empujar iniciativas porque no existían y acá hay iniciativas y hay que tratar de agruparlas de tal manera que tengan un sentido y podamos potenciarlas; yo te diría que más que hacer más cosas tenemos que potenciarlas. Y bueno, me tocó crear la unidad y, para variar, me toca acreditación, entonces llego y me dicen 'tu primera tarea es la acreditación', parecía un deja vu. Pero bueno, a una la ponen donde creen que uno efectivamente puede aportar y esa experiencia de haber conocido mucho la UDD y, además, haber tenido esta experiencia también en acreditaciones obviamente ayudó, así es que...

**LD:** ¿Tenías oficina?

**PD:** Esta vez, me vas a creer que no. Llegué y me dijeron 'te conseguimos una oficina ¿adivina dónde?'. En la FEN, y me quedé en una oficina en la FEN, en el cuarto piso, cerca de donde están el decano y los investigadores de la FEN, pasó un tiempo y me dijeron, llegué los primeros días de noviembre, y me dijeron a finales de diciembre, a mediados, por ahí, vas a tener tu oficina, y efectivamente a mediados de diciembre tuve mi oficina en la que estoy ahora, que es donde está la vicerrectoría de Innovación y Desarrollo. Pero viste que eran varios pasos similares, entonces para mí era casi como vivir la misma historia.

**LD:** Paola, y desde el 2018, cuando asumes el cargo, hasta hoy, 2020, ¿cuáles dirías tú que son los principales logros que has alcanzado en esta nueva unidad que estás formando?

**PD:** Mira, los logros que hemos tenido... mira, pese al tiempo, porque vamos recién ahora a principios de noviembre a cumplir un año, ya contamos con una política de vinculación con el medio institucional decretada, contamos con un modelo de vinculación con el medio también ya validado, que en el fondo está dentro de lo que es el informe de acreditación y todo, tenemos identificadas iniciativas y también lo que hemos logrado, y ha sido en sintonía con otras iniciativas que no tienen que ver con vinculación con el medio, a raíz de la experiencia con el Covid-19, Ernesto Silva armó un comité estratégico para poder ir monitoreando todas las iniciativas que llevamos a cabo en este período, y se invitó a la dirección de Vinculación con el Medio a hacer un participante activo, y hemos podido contar cada 15 días con la presencia de vicerrectores y decanos participando en la evaluación y monitoreo de iniciativas de vinculación

con la comunidad, y eso ha sido un tremendo logro, un tremendo espacio valorado por todos, por mí, porque efectivamente es un espacio donde nosotros podemos ir empujando y potenciando estas iniciativas, y ellos, porque sienten que hay un espacio para poder hablar de estos temas que son tan relevantes. Así que te diría que, pese al tiempo y en cómo nos tocó trabajar en este modo pandemia, han sido logros bastante buenos.

**LD:** Paola, bueno, estamos grabando en plena pandemia, ¿cómo dirías que ha impactado la pandemia en tu sección, qué desafíos se han impuesto y cuáles son las lecciones aprendidas?

**PD:** La principal lección es que uno debe adaptarse a las circunstancias siempre, o sea, en el fondo, no te puedes paralizar frente a nada, imagínate que en mi caso la vinculación con el medio, yo decía la vinculación con el medio virtual, ¿cómo lo hago, cómo armamos una unidad? Porque además yo llegué post-18 de octubre, entonces la presencialidad era un tema: yo llegué y no había nadie, había muy poca gente que podía venir a trabajar, no había alumnos y ya costaba que en agenda estuviera vinculación con el medio, había otras prioridades: estaba la prioridad de poder darles clases a los alumnos, cómo venían los profesores, de cuidar a las personas por lo que estaba pasando en el país. Una vez que empezamos a tomar un poquito más de ritmo, te diría que a fines de diciembre, enero, que alcanzamos a adelantar un poco reuniones, alcancé a tener reuniones con decanos para hacer levantamiento y viene la pandemia en febrero y sucede lo que todos conocemos, y en ese minuto yo digo ¿cómo podemos hacernos un espacio, cómo podemos crear esta vinculación con el medio, cómo vamos a tener reuniones con entidades externas, cómo vamos a contar todo esto? Y en ese minuto dijimos ‘bueno, esto es lo que tenemos, tenemos que hacerlo de alguna manera, tenemos que hacernos un espacio, vamos a pedir que nos metan a las reuniones que sean posibles para poder empezar a funcionar como unidad’. Entonces te diría que esto que te digo de no paralizarse y enfrentar lo que viene como sea es decir ‘bueno, si no va a llegar a mí tengo que ir a ellos’, principal lección: cero vergüenza a pedir espacios, mejor pedir perdón que permiso, en buenos términos siempre en la UDD, pero esa fue la manera, porque al principio uno pensaba que se iba a ir por un mes, pero cuando ya empiezas a ver que esto se alarga, se alarga y se alarga, no te queda otra. Y fijate que nos fuimos adaptando con mucha convicción en que íbamos a lograrlo, porque también había un compromiso con el tema, así es que lo logramos, pero te diría que el mayor aprendizaje es eso: no paralizarse nunca, aunque tú creas que no se puede, no, tiene que haber alguna forma.

**LD:** Perfecto. ¿Qué elementos positivos ves en la cultura de trabajo de la UDD que permiten o facilitan el desarrollo de esta unidad de Vinculación con el Medio?

**PD:** Mira, lo que te dije recién: que la vinculación con el medio es parte del ADN de la UDD, desde su origen, porque cuando la UDD nace el año 90 en Concepción, eran tan poquitos alumnos, los fundadores eran los profesores que dijeron ‘bueno, nosotros somos pocos, somos pequeños, no tenemos otra forma de crecer que aliándonos con otros, haciendo alianzas con otros, que otros nos conozcan’. Entonces siempre estuvo en la UDD esa mirada de que el trabajo era colaborativo hacia afuera también. Y claramente eso te hace siempre tener una impronta hacia la comunidad de todas maneras. Y la flexibilidad y adaptabilidad que hablamos, que ha sido fundamental, esta capacidad de ser flexible y adaptable es lo que te permite mirar un entorno y poder responder a sus necesidades

rápidamente, porque en el fondo, si bien uno no cambia su esencia, tenemos la capacidad de poder leer y decir 'si esto es lo que necesita y tengo las capacidades y habilidades, a ver qué podemos hacer', y creo que eso es muy propio de la UDD. Y eso es para mí área clave.

**LD:** Me imagino, claro. Paola, para terminar esta conversación, ¿podrías compartir una reflexión de qué ha significado para ti trabajar en la UDD por tantos años?

**PD:** Gran pregunta. Para mí trabajar en la UDD ha sido una experiencia maravillosa, ha sido una experiencia de mucho aprendizaje, he crecido profesionalmente, personalmente, he podido desplegar todas mis capacidades y habilidades sin límites, nunca he sentido que tengo alguna restricción al respecto y he conocido personas muy valiosas y me he sentido, a la vez, muy querida. Yo puedo decir hoy día que la UDD es mi casa.

**LD:** Como lo dijo don Ernesto Silva.

**PD:** Tal cual, se cumple absolutamente que la UDD es parte de mi proyecto de vida.