

Rocking Talent

Mateo Salvatto

El futuro de la tecnología

Pensando fuera de la caja

Fernando Eiffler

“Nuestra diversidad es una de las mayores fortalezas que tenemos”

Patricio Nobili

Ciencia y datos en HR

Susana von der Heide

PDAPROFILE

B E C O M I N G
D A T A
D R I V E N



- Toma decisiones basándote en datos.
- Obtén una mirada integral del talento.
- Impulsa la transformación digital.
- Diseña el mejor camino para tu colaborador.

Conecta la analítica de PDA Profile con todas tus apps.

AGOSTO 2020

POWERED BY PDA INTERNATIONAL



p. 046

MATEO SALVATTO: "LA TECNOLOGÍA ES LA HERRAMIENTA IGUALADORA MÁS PODEROSA QUE EXISTE"

ENTREVISTADO

Mateo Salvatto

p. 008

LA NUEVA NORMALIDAD ES DATA DRIVEN

ENTREVISTADO

Daniel Yankelevich

p. 010

¿QUÉ SIGUE DESPUÉS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

ENTREVISTADOS

Debora Sloniski y Gonzalo Rossi

p. 014

10 IDEAS PARA CONVERTIRTE EN LÍDER DEL APRENDIZAJE

ENTREVISTADO

Melina Jajamovich

p. 016

CÓMO TRANSFERIR LO APRENDIDO EN CONTEXTOS EMOCIONALES TRANQUILOS A ENTORNOS TENSOS (REALES)

COLABORACIÓN

Cristina de Alba Galván

p. 018

NUESTRA DIVERSIDAD ES UNA DE LAS MAYORES FORTALEZAS QUE TENEMOS

ENTREVISTADO

Patricio Nobili

p.023

EXPECTATIVA VS. REALIDAD

ENTREVISTADO

Tomas Calusio

p. 026

ERICA ZAMORA: UNA CULTURA FUERTE FUE LA BASE PARA SALIR ADELANTE

ENTREVISTADO

Erica Zamora

p. 030

FERNANDO EIFFLER: "NOS INVITAN A PENSAR FUERA DE LA CAJA PERO LA PANDEMIA SE LA ROBÓ"

ENTREVISTADO

Fernando Eiffler

p. 034

SUSANA VON DER HEIDE: "INCORPORAR CIENCIA Y DATOS A LAS DECISIONES NO HACE QUE SEAN MENOS HUMANAS"

ENTREVISTADO

Susana Von Der Heide

p. 037

EL TRABAJO HA MUERTO, LA VISIÓN DE UN ESPECIALISTA EN CRISIS ORGANIZACIONAL

ENTREVISTADO

Adrián Gilabert

p. 040

NÉSTOR BRAIDOT: "NO ESTAMOS EN UNA NUEVA NORMALIDAD, ES UNA NUEVA REALIDAD"

ENTREVISTADO

Néstor Braidot

p. 042

FIDELIZAR AL TALENTO PARA FIDELIZAR AL CLIENTE

ENTREVISTADO

René González y Jorge del Río

p. 056

SOLO EL 18% DE LAS POSICIONES GERENCIALES SON OCUPADAS POR MUJERES

ENTREVISTADO

María Marta Kenny

p. 061

LA MARCA PERSONAL QUE TODOS QUIEREN SER [GUÍA PRÁCTICA]

ENTREVISTADO

Toni Gimeno Solans

p. 063

DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL A LA PERSONAL

ENTREVISTADO

Laura Szmuch

p. 066

LA MIRADA EN LOS TALENTOS

ENTREVISTADO

Agustina Rodi

p. 070

LA DIGITALIZACIÓN DE LOS EQUIPOS COMERCIALES ES URGENTE

COLABORACIÓN

Eduardo Laseca

p. 073

LA NUEVA NORMALIDAD EN LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS

ENTREVISTADO

Paula Raele

p. 075

¡LOS BUENOS JEFES VALORAN A SUS COLABORADORES!

COLABORACIÓN

Brigette Hyacinth

p. 076

TUS ALIADOS: IDENTIDAD DIGITAL Y RECLUTAMIENTO ONLINE

ENTREVISTADO

Jose Lozano Galera

p. 078

¿QUIERES UN CLIENTE FELIZ O UN CLIENTE EXITOSO?

COLABORACIÓN

Laura Peña

p. 080

100 + 100 + 265 DÍAS...

ENTREVISTADO

Luis Aragón

p. 082

YO SOY CAMBIO

ENTREVISTADO

Piero Gandini

p. 084

"EN ÉPOCAS DE CRISIS ES CUANDO MÁS SE DEBERÍAN ANALIZAR LOS DATOS"

ENTREVISTADO

Juan Pablo Baldoni

p. 086

FEVER, IMPULSANDO LAS EXPERIENCIAS DIGITALES

ENTREVISTADO

Mariano Otero

p. 088

TECNOLOGÍA, EL RETO DE UN NUEVO ENTORNO INEVITABLE

COLABORACIÓN

Karina Pérez Galindo

p. 090

LA NUEVA NORMALIDAD Y SU DESAFÍO AL RETAIL

COLABORACIÓN

Néstor Marquez

p. 094

IMPACTOS ECONÓMICOS DEL CORONAVIRUS: CÓMO AYUDA A RECUPERARME LA TECNOLOGÍA 4.0

COLABORACIÓN

Felipe Hernández Anzola

p. 096

LA PERSPECTIVA DE LAS BOLSAS DE TRABAJO ANTE LA CRISIS

ENTREVISTADOS

Alejandro Navarro y Ricardo Rodarte

p. 098

ES HORA DE UNA REVOLUCIÓN RESKILLING

ENTREVISTADOS

Varios

Rocking Talent

Coordinación general:

Julieta Cumbo

Board editorial:

- Julieta Cumbo **in**
- Leila Ovando **in**
- Paola Albornoz **in**
- Rosana Barrera **in**
- Cecilia del Valle **in**
- Paula Stolarz **in**
- Verónica Schmilinsky **in**

Colaboración:

- Brigitte Hyacinth **in**
- Cristina de Alba Galván **in**
- Eduardo Laseca **in**
- Felipe Hernández **in**
- Laura Peña **in**
- Melina Jajamovich **in**
- Néstor Marquez **in**
- Karina Pérez Galindo **in**
- Daniel Yankelevich **in**

Diseño gráfico:

- Daniel Cuadros **in**
- Leyairu Figueroa **in**
- Silvana Hase **in**

Fotografía de la portada:

Daniel Cuadros

Contacto PDA International

Argentina: +54 11 4717 2900

España: +34 617 182 046

México: +52 1 55 7568 4505

Portugal: +351 924441071

www.pdainternational.net 

info@pdainternational.net 

RRSS

in pda-international

@ @pdainternational

t pdaprofile

f PDAInternational



Esta publicación es propiedad de PDA International. Prohibida su reproducción total o parcial salvo autorización expresa de PDA International.

Contactarse con: Julieta Cumbo jcumbo@pdainternational.net

Las opiniones de los entrevistados y el contenido de las notas firmadas por sus autores no implican correspondencia, necesariamente, con el criterio editorial de esta publicación o con los objetivos institucionales de PDA International.

Hoy esa idea sigue siendo un eje central, lo que fue sólo una intuición hoy es un concepto que podemos llamar *employee experience* que es la base sobre la que se debe construir una buena experiencia del cliente.

Creo que por todo esto es que hoy **PDA International** se puede enorgullecer del alto porcentaje de retención de talentos jóvenes. Esta generación de *millennials* que tiene justamente como principal característica con respecto a anteriores es en cómo conciben el trabajo como parte del disfrute, cómo entienden que para desarrollarse y tener éxito deben principalmente divertirse y sentirse respetados por lo que aportan y donde el trato sea de igual a igual, sin importar las jerarquías formales.

A esta generación la considero clave para los negocios en el mundo tan dinámico en el que desaprender y aprender a un ritmo tan vertiginoso requiere de una habilidad que solo ellos tienen de manera natural para no solo entender y adaptarse, sino que para generarlo. Así como, nunca antes, hoy un niño de 8 años puede enseñarle a sus maestros sobre cuestiones importantes de nuestro día a día, no solo en el manejo de tecnología sino en cuanto al *mindset digital*. Más evidente aún es hoy en los negocios. Aquellos ejecutivos que no le den *empowerment* a las nuevas generaciones creo yo que en determinadas industrias van directo al fracaso. En mi caso solo así, empoderando a los *millennials*, hemos podido crecer y adaptarnos al ritmo que lo hemos hecho. Ellos ya hoy me enseñan más de lo que puedo enseñarles yo con mis 30 años de experiencia. Sobre todo, me enseñaron a que la mitad de esas experiencias las tengo que reciclar y no quedarme aferrado a ellas. Trabajar en un equipo multigeneracional sin jerarquías ha sido una experiencia muy enriquecedora y exitosa y la esencia de nuestra organización.

Esta revista **“Rocking Talent”** es parte de una nueva etapa en nuestro sueño, una etapa para la que siento que nos venimos preparando desde nuestros inicios, y es una representación de este ADN PDA capaz de construirse gracias a nuestra cultura, en la que todos proponen y son escuchados, adaptándonos a la realidad, a las oportunidades y a las necesidades de cada área trabajando integradas como un engranaje fortalecido logrando despegar todos los objetivos que nos planteamos.

¡Gracias por acompañarnos en nuestra primera edición!



Leonardo Lammers Co-Founder at PDA International. in

Hubo algo que dije en el discurso del primer año de la organización, cuando ni siquiera todavía nos llamábamos PDA International y éramos solo 4 personas en la empresa: era a lo que teníamos que apuntar, nuestro primer objetivo debía ser divertirnos, pasarla bien, porque entendía que sin eso como valor principal el proyecto carecía de sentido. Era una versión mejorada de cuando a mis 22 años monté mi primer disco/bar con un grupo de amigos, proyecto que tenía como principal objetivo tomar cerveza gratis, y lo logramos, nos divertimos muchísimo, hasta que los números no cerraron, porque nos olvidamos de que había otras cosas importantes también que atender.

Volviendo a PDA, y ya habiendo aprendido a ser un poco más ordenado en la administración; luego de ese primer discurso siempre mantuvimos eso como objetivo central. (No me refiero a tomar cerveza gratis. Sino a divertirnos) La realidad es que en un principio teníamos una vaga idea de cuál era nuestra visión y misión, pero lo que sí teníamos claro era cuáles debían ser nuestros valores.

Lo que parecía al principio más una frivolidad, fuimos tomando conciencia que cuando uno pone como principal objetivo para toda la empresa “divertirse y pasarla bien” requiere una infinidad de compromisos, esfuerzos y responsabilidades que, no quiero aburrir enumerando una larga lista de ejemplos, pero el respeto y la humildad, la confianza, la escucha, la flexibilidad, el compañerismo, entre tantas otras cosas son valores que se construyen desde el primer día y durante cada día, que se ponen a prueba cuando la empresa va creciendo y se va creando una estructura más grande y más compleja. Pero con estos valores, las probabilidades que como consecuencia los resultados lleguen, son mucho más altas porque es una energía que indiscutiblemente contagia hacia todos lados.

La nueva normalidad es DATA DRIVEN

Por ROSANA BARRERA

En los últimos años hemos experimentado un estallido de tecnología digital y como consecuencia de ello: la generación de millones de datos por segundo. El desafío de las organizaciones desde entonces ha sido sacar provecho de ellos, tomando en cuenta que cada vez son más los volúmenes y la diversidad de los datos que se pueden obtener y generar de manera automática.

El análisis de estos datos nos ha permitido avanzar cada vez más como sociedad, la Industria 4.0 se retroalimenta constantemente y las nuevas tecnologías prometen cambiar la forma en que vivimos, desde la forma en que consumimos hasta las industrias más tradicionales, todos estamos siendo tocados por este fenómeno de rápida expansión.

Según el informe de EPYCE 2017, *Posiciones y Competencias más demandadas*, el profesional experto en *Big Data* es en la actualidad uno de los perfiles profesionales más demandados y también uno de los más difíciles de cubrir.

Incorporar análisis de *Big Data* en una organización permite comprender su alcance dentro del mercado, mejorar la experiencia de las personas (clientes/colaboradores), hacer proyecciones orientadas al éxito y tomar decisiones basadas en evidencias comprobables; esto último hace referencia al término de gran auge reciente: *Data Driven*.

Las organizaciones de todas las industrias pueden ser *Data Driven* (tomar decisiones basadas en datos), desde varias perspectivas, con un análisis legítimo que les permita mantenerse al margen de su competencia. Dichas prácticas también pueden utilizarse para detectar posibles errores antes de que ocurran, entender a los clientes, entender el mercado o, incluso, para prevenir el fraude particularmente dentro del sector financiero.

Daniel Yankelevich, Director de Aceleración Digital en Negocios en Practia Global, una empresa dedicada a la consultoría y a la ingeniería de *softwares*, destaca que “lo más importante en la aplicación de datos es la pregunta del negocio: qué quiero entender, y cuáles son esas preguntas precisas”.

Según el portal *Analytics Insight*: 61% de los tomadores de decisiones de *marketing* dijeron que lucharon para acceder o integrar los datos que necesitaban el año pasado. Esta es una realidad que se replica en todas las áreas de las organizaciones desde la más grande a las pequeñas, entendiendo que mientras más grande es una empresa, más complejo se vuelve el análisis.

Este año, sobre todo con el impulso de la crisis, podremos ver funcionar todos los avances que *Big Data* ha vislumbrado. El foco de las organizaciones nativas digitales es integrarse con otras tecnologías para ofrecer más soluciones a partir de la gestión de datos y recursos.

Convertirse en *Data Driven* es una decisión estratégica que se debe tomar sabiendo que no sólo importa el dato per se sino su correcto manejo e interpretación. Es todo un plan, es una visión de futuro sobre lo que se proyecta un negocio.

Daniel Yankelevich | Director de Aceleración Digital en Negocios en Practia Global 



“El foco de las organizaciones nativas digitales es integrarse con otras tecnologías para ofrecer más soluciones a partir de la gestión de datos y recursos”



Reportaje

¿Qué sigue después de la Transformación Digital?

Por ROSANA BARRERA

La pandemia por COVID-19 produjo una alerta mundial: la transformación digital no es más una opción. Es necesario comprender los cambios de comportamiento y los trastornos económicos causados por las medidas de salud para el control del virus para avanzar en la digitalización de la sociedad.

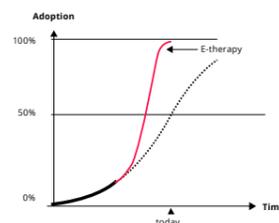
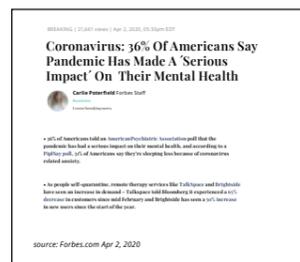
En la primera fase de la crisis lo primordial fue mitigar la incertidumbre, tanto en las organizaciones como en los hogares. Ahora, establecidas las nuevas orde-

nanzas locales y con más conocimiento acerca de la enfermedad, se han generado los primeros *insights* sobre cómo los mercados y consumidores se han adaptado a la nueva normalidad.

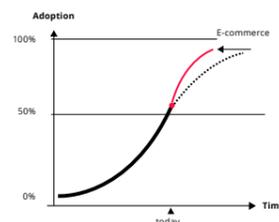
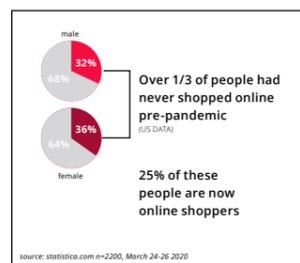
Según el último informe de **Board of Innovation**, empresa de estrategia global y diseño de negocios, en los últimos tres meses la curva de adopción de nuevos productos se ha pronunciado y estiman que, gracias a la conectividad, las nuevas innovaciones exitosas se extenderán

por el mundo en cuestión de días.

Example: E- health not just for early adopters anymore



Example: Late majority catches up in e-commerce



Fuente: lowtoucheconomy.com



Algunas empresas del sector de consumo se han podido reinventar rápidamente aprovechando estas nuevas oportunidades.

Cuando el coronavirus golpeó a China, **Starbucks** cerró el 80 por ciento de sus tiendas, pero introdujo la "Experiencia de **Starbucks** sin contacto" en las sucursales que permanecieron abiertas; ahora este modelo se está replicando exponencialmente. De la misma forma, la empresa argentina **BigBox**, que ofrece la alternativa de convertir experiencias en regalos, no tardó en brindar una versión *delivery* y "en casa" de su propuesta de valor.

Por otro lado, los fabricantes de automóviles en Asia han desarrollado salas virtuales de exhibición donde los consumidores pueden navegar por los últimos modelos; ahora todo lo que antes requería una visita presencial con el fin de visualizar algo, se está convirtiendo en un viaje digital de principio a fin. Las compañías aéreas, los museos y las empresas de alquiler de automóviles también están desarrollando viajes de consumo sin contacto.

La Economía *Low Touch* es presente y futuro

La mayoría de los estrategias en materia económica concuerdan en que estamos ante una recuperación larga, lenta e irregular que tardará al menos dos años. Consideran que las empresas exitosas serán aquellas que logren adaptar sus modelos de negocio para trabajar con las diferentes medidas de salud y otros desafíos que

presenta esta nueva era. La reducción de las interacciones físicas entre las personas es una de las li-



“El cambio a operaciones sin contacto puede acelerarse”

nace principalmente por la necesidad de distanciamiento físico y las medidas de higiene relacionadas; también incluye las nuevas restricciones tales como prohibiciones de viaje, limitaciones en grandes reuniones, el aislamiento de grupos vulnerables y más.

El cambio a operaciones sin contacto puede suceder acelerarse de la misma forma, el sector salud

tiene un claro ejemplo de ello. Históricamente la norma para la atención médica ha sido que los pacien-

tes se trasladan a un consultorio para que un médico o terapeuta los examine. No obstante, se ha demostrado en el contexto actual que virar hacia alternativas de atención en línea, no sólo es posible, sino que además

se mantienen los estándares de calidad de las modalidades presenciales. En Gran Bretaña menos del uno por ciento de las consultas médicas iniciales se realizaron a través de un enlace de video en 2019, bajo las restricciones, el 100 por ciento se produce de forma remota actualmente.

En otro ejemplo, un minorista líder de EE. UU.

en 2019 quería lanzar un negocio de entrega en la acera, su plan tenía previsto tomar 18 meses. Durante el bloqueo, se puso en marcha en menos de una semana, lo que le permite atender a sus clientes y mantener el sustento de su fuerza laboral. Así mismo, las interacciones de la banca en línea han aumentado al 90 por ciento durante la crisis, sin disminución de la calidad, y al mismo tiempo, proporcionando una buena experiencia de usuario.*

* Kevin Sneader, "From thinking about the next normal to making it work: What to stop, start, and accelerate", McKinsey & Company, 15 mayo de 2020, www.mckinsey.com.

Del Customer Centric al Digital Mindset

Los autores expertos se han centrado en exponer la importancia de la transformación digital desde un nivel personal para lograr la adaptación a los nuevos entornos laborales que, explicado resumidamente, se trata de hacer un cambio cultural y de adoptar nuevas competencias laborales que permitan el aprovechamiento de las nuevas herramientas digitales.

Al respecto, Gonzalo Rossi, CEO de **Whalecom**, empresa consultora especialista en gestión del cambio en las organizaciones comenta: "la transformación digital ocurre cuando hay un cambio de *mindset*, al hacer el 'clic' de lo que antes (y por mucho tiempo) se hizo de una manera y que hoy se tiene que hacer diferente porque entra un jugador nuevo jugador en el mercado que es la techno-

logía como concepto; que si bien siempre estuvo, hoy está más avanzada que nuestra capacidad para digerirla”.

Como consecuencia de la “Cuarta Revolución Industrial” o también llamada “Industria 4.0” ha surgido un nuevo conjunto de herramientas digitales y analíticas que optimizan los procesos y que pueden reducir los costos de las operaciones mientras que fomentan la flexibilidad.

La digitalización ya estaba ocurriendo antes de la crisis de COVID-19, pero no universalmente. Una encuesta realizada en octubre de 2018 encontró que el 85 por ciento de los encuestados quería que sus operaciones fueran mayoritaria o totalmente digitales, pero solo el 18 por ciento en realidad lo era. Las empresas que aceleran estos esfuerzos de manera rápida e inteligente verán beneficios en productividad, calidad y conectividad con el cliente final. Y las recompensas podrían ser enormes: hasta \$ 3.7 trillones de valor en todo el mundo para 2025.

McKinsey y el Foro Económico Mundial han identificado 44 líderes digitales, o “faros”, en la fabricación avanzada. Estas compañías crearon sistemas operativos completamente nuevos en torno a sus capacidades digitales. Desarrollaron nuevos casos de uso para estas tecnologías y las aplicaron a través de procesos de negocios y sistemas de gestión, mientras recapacitaban a su fuerza laboral a través de la realidad virtual, el aprendizaje digital y los juegos. Las compañías faro son más aptas para crear asociaciones con proveedores, clientes y empresas en industrias relacionadas. Su énfasis está en el aprendizaje, la conectividad y la resolución de problemas, capacidades que siempre están en demanda y que tienen efectos de largo alcance.*

Debora Slotnisky, periodista es-

¿QUÉ TE DICEN LOS EXPERTOS?

Hábitos para afrontar la digitalización



Según **Gonzalo Rossi** | Transformation Specialist | Speaker & COACH
Whalecom CEO, i4 Partner, Dir. Prog. Neuroliderazgo UDTT [in](#)

1- Explora y prueba nuevas tecnologías y aplicaciones para después incorporarlas a tus tareas. El solo hecho de descubrir que existen ya te pone un paso adelante, aunque después no las uses.

2- Consume contenido muy diverso, desde cursos online, conferencias o charlas, E-books, webinars, etc. Esto te permitirá ampliar la visión que tienes acerca de los temas y te ayudará encontrar distintos caminos hacia el conocimiento y la innovación.

3- Trabaja en tu bien-estar. Revisa que estás haciendo en tu día a día para que tu máquina funcione cada vez mejor, atendíndote de manera integral y no tan segmentada.



Según **Debora Slotnisky** | Periodista de Tecnología | Asesora en Comunicación | Speaker sobre Transformación Digital [in](#)

1- Capacitación continua. Más allá de la capacitación formal, es muy importante estar atentos a las actualizaciones de lo que va pasando en las industrias. Olvidarnos de que la capacitación es encerrarnos en un aula a rendir exámenes.

2- Dialoga con personas de otras áreas. Abrirse a compartir ideas sobre , ayudarnos a partir desde distintas miradas a detectar problemas y puntos de mejora.

3- Investiga sobre nuevas tecnologías que se pueden ir incorporando de cara a la automatización y a las oportunidades de *analytics*/entrega de datos. De esta forma, podrás medir todo lo que sea posible y tener información que te ayude a llegar a los consumidores de una mejor manera.

pecializada en tecnología y autora del libro: *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*, hace la diferenciación entre lo que significa transformarse digitalmente y empezar a trabajar en remoto: “mandar a la gente a trabajar

clientes, acreedores, comunidades y el medio ambiente. De hecho, los defensores reflexivos de la maximización del valor siempre han insistido en que es el valor a largo plazo el que debe ser maximizado”.

Aunque no todas las empresas pueden ser un

“Mandar a la gente a trabajar desde la casa no es transformarse digitalmente, es digitalizarse”

desde la casa no es transformarse digitalmente, es digitalizarse” y agrega: “la transformación digital implica un cambio en la cultura de la organización en donde el foco está puesto en el cliente, a partir de ahí se hace todo el plan y la ingeniería de procesos para ofrecer un mejor producto, servicio y valor agregado para los consumidores”.

Una de las consideraciones más importantes para tener en cuenta en este tiempo es que la digitalización surgió para mejorar las experiencias de las personas. En términos del mercado, esto se traduce en tendencias como la de *Customer Centricity* que se refiere a generar estrategias de negocio centradas en los usuarios.

Sobre esto, en 2009 el ex socio gerente de *McKinsey*, Dominic Barton, argumentó que *“no hay tensión inherente entre crear valor y servir los intereses de los empleados, proveedores,*

faro, sí pueden crear planes que, de alguna forma, iluminen lo que se debe hacer (y por quién) para alcanzar el objetivo establecido, garantizar los recursos para llegar allí, capacitar a los empleados en herramientas digitales y seguridad cibernética y ejercer el liderazgo. Sobre esto Slotnisky sugiere: *“dejar de mirarnos el ombligo como organización y enfocarnos en el mercado para a partir de eso retroalimentarnos internamente para seguir siendo competitivos y atractivos para el mercado”.*

En este sentido, son los líderes quienes tienen en sus manos la labor de guiar estas transformaciones para que sean estratégicas y sostenibles en el tiempo. Sobre esto, Rossi aclara: “cambiar el mindset de una organización, entendiéndola como un ente vivo, implica que los jugadores claves vean más allá de lo que están acostumbrados a ver y se entu-

siasmen con la idea de que hay más oportunidades que sólo optimizaciones en la manera en cómo trabajamos”.

En los próximos dos meses, se espera que grandes corporaciones lancen múltiples experimentos, mientras intentan aprovechar el cambio de necesidades en el mercado. Todo indica que es un momento histórico que nos invita a ser más observadores, analíticos y flexibles como sociedad para encontrar las oportunidades del presente transitorio y el futuro por venir.

Fuentes:

* Kevin Sneader, “From thinking about the next normal to making it work: What to stop, start, and accelerate”, McKinsey & Company, 15 mayo de 2020, [www.mckinsey.com](#).

* Dominic Barton, “Capitalism for the long term”, Harvard Business Review, March 2011, [hbr.org](#).

* Strategy Report, The winners of the Low Touch Economy, Board of Innovation, June 2020, [lowtoucheconomy.com](#)



Todo indica que es un momento histórico que nos invita a ser más observadores, analíticos y flexibles como sociedad para encontrar las oportunidades del presente transitorio y el futuro por venir



ideas para convertirte en líder del aprendizaje

Por MELINA JAJAMOVICH in | www.agilecooking.com.ar | @agilecooking

■ Bitácora Personal:

Toma nota de tus aprendizajes, día a día, usando como eje estas tres preguntas: qué aprendí sobre mí en este tiempo, qué aprendí sobre mis vínculos y qué aprendí sobre la tarea que llevo adelante.

■ Bitácora del Equipo:

Invita a tu equipo a crear su propia bitácora de aprendizajes, usando un documento compartido o un mural/pizarra colaborativa. ¡Pueden tomarse unos minutos en la semana para recorrerlo juntos!

■ Historias del orgullo:

Pide a cada integrante de tu equipo que elija una pequeña historia de su vida de la que se sienta orgulloso y que le gustaría compartir con sus nietos el día de mañana. ¡Compártanlas con el resto del equipo!

■ With a little help from my friends:

Tenemos mucho por aprender y los integrantes de tu equipo te pueden ayudar. Pide ayuda cuando la necesites y mostrale a tu equipo que el aprendizaje es ¡CON otros!

■ ¡Comparte tus fracasos!

Crea un espacio seguro en el que vos y los tuyos puedan contar sus fracasos y aprendizajes (y cómo contribuyeron a que ocurrieran). La per-

sona con más status es la que tiene que abrir el espacio :)

■ ¡Garante del aprendizaje!

Proponle a otro que te acompañe en algún nuevo aprendizaje: que te recuerde cada día que no lo dejes para mañana y te empuje a ir más allá de tus límites.

■ Retrospectiva:

Cuando veas que tu equipo necesita parar, reflexionar y mejorar, ¡haz una retrospectiva! Las preguntas pueden ser: qué necesitamos hacer más, qué necesitamos empezar a hacer, dejar de hacer, hacer menos, hacer más y seguir haciendo u otras.

■ Object Learning:

Invita a los participantes de tu equipo a que cada uno elija un objeto que represente qué aprendió en este tiempo (en relación a lo laboral) y lo comparta con el resto del equipo.

■ Mi inspiración:

Invita a los participantes de tu equipo a que cada uno elija una persona de la compañía de la que haya

aprendido algo valioso en este tiempo. Pídeles que escriban en una hoja el nombre de esa persona y un tag que represente lo que hayan aprendido.

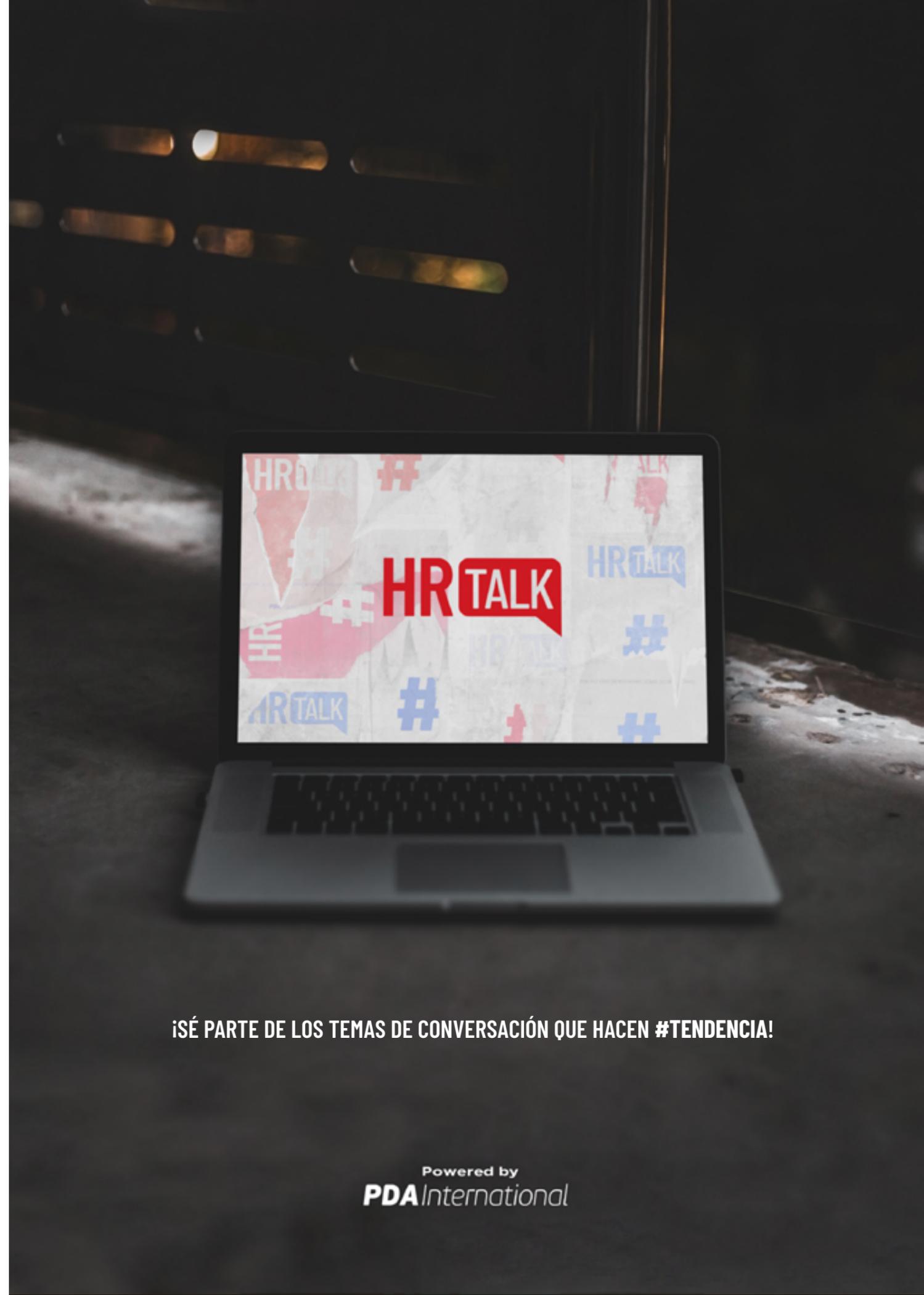
■ Fogón:

¡Invita a tu equipo a tomarse un ratito para compartir qué aprendieron hoy/esta semana (puede ser sobre ellos mismos, sobre la tarea que cada uno lleva adelante y/o sobre el equipo), cómo se divirtieron y qué disfrutaron más!

¡Yapa! Cada vez que quedas, incluye un registro gráfico de las conversaciones. Probablemente alguna de las personas integrantes del equipo quiera hacerlo.

¿Quieres saber más?

Dispositivos para captar el aprendizaje emergente (y que no se nos escape por la ventana)



¡SÉ PARTE DE LOS TEMAS DE CONVERSACIÓN QUE HACEN #TENDENCIA!



“En el curso parecía fácil...”

Cómo transferir lo aprendido en contextos emocionales tranquilos a entornos tensos (reales)

Por CRISTINA DE ALBA GALVÁN 

¿Alguna vez te has dicho a ti mismo “sabía qué es lo que había que hacer, pero...”?

La brecha entre saber y hacer puede ser enorme cuando el contexto de aprendizaje y el contexto de aplicación son significativamente diferentes.

En el libro de Julie Dirksen, “*Desing for how people learn*” (muy recomendable, aunque sólo está disponible en inglés), la autora analiza uno de los principales retos a la hora de crear experiencias de aprendizaje: cómo replicar el contexto emocional (real) en el que se aplicará lo aprendido. Aquí van sus conclusiones:

Contexto de codificación (aprendizaje) vs. contexto de recuperación (aplicación práctica).

Imagina que estás cursando una formación para aprender técnicas de resolución de conflictos y comunicación asertiva en situaciones hostiles. ¿Cuál será tu estado de ánimo durante el aprendizaje? Probablemente estés tranquilo, nadie te estará molestando. Vas escuchando una a una las técnicas de comunicación no violenta. Lo tienes controlado, a partir de ahora serás zen en las discusiones.

Ahora bien, piensa en cómo será el entorno cuando tengas que poner en práctica lo aprendido. Hay muchas posibilidades de que estés nervioso, ansioso. La situación será hostil. Tus interlocutores pueden incluso mostrarse agresivos. Se acabó la actitud zen.

El contexto emocional mientras se aprende y el contexto de aplicación son muy diferentes.

Cuando estamos aprendiendo sobre un tema, muchas cosas nos parecen razonables. Pensarás: “¡Claro! Cuando tenga que tratar con un compañero hostil, mantendré la calma, usaré frases asertivas como ‘entiendo tu postura,

pero yo considero que...’ y tendré en cuenta el punto de vista de la otra persona”.

Pero llega el día en el que te enfrentas a una persona realmente enfadada y todas esas buenas estrategias salen volando. Aparecen reacciones de lucha o huida. Las ganas de ser asertivo se esfuman. La ira empieza a subirte por los pies.

Puedes estar preparado con conocimientos y con pautas de acción. Puedes conocer las mejores técnicas, pero no sabrás implementarlas en un contexto emocional desconocido.

Si el contexto de aplicación es altamente estresante, no podremos aprovechar tanto nuestro conocimiento y las respuestas automáticas y emocionales tomarán el mando. Esto hace muy difícil transferir algo aprendido en un contexto emocional tranquilo a un contexto emocional tenso.



During Learning



During Application

Hay muchas cosas que aprendemos en un contexto emocional radicalmente diferente a la situación que nos encontraremos cuando tengamos que aplicarlo. Esta es una de las razones por las que, en ocasiones, el proceso de aprendizaje falla.

Algunas soluciones

Entonces, ¿cómo podemos crear contextos emocionales adecuados para entrenar habilidades? Sinceramente, es muy complicado, pero existen algunas formas:

1. Evalúa el punto de partida (real)

¿Quieres mejorar la comunicación en situaciones tensas de negociación? Perfecto, pero... ¿cuál es el punto de partida? Simula un contexto de negociación (incluso, puedes aprovechar una situación real). Ahora observa. ¿Cómo habla? ¿Se le ve frustrado? ¿Tiene resistencia a las críticas? ¿Se muestra agresivo o pasivo?



Generar un estado de ansiedad o de presión, hace que salga el verdadero perfil. Las personas dejan de lado su “Manual mental de buenas prácticas” y sacan su verdadero yo. En ese momento, ya sabremos cuál es el punto de partida para empezar a entrenar habilidades.



La evaluación de *soft skills* es mucho más efectiva si se hace en un entorno real o muy similar. Una vez evaluada la habilidad en un contexto real (o casi), valora las áreas de mejora.

2. Formación con presión

Imagina que quieres entrenar a una persona en técnicas de productividad. No te limites a darle técnicas que, sobre el papel, son fantásticas, pero, ante la presión de *deadlines*, fechas de entrega o alertas por estar fuera de plazo pueden ser difíciles de aplicar.

El “*learning by doing*” es una metodología muy efectiva, pero métele presión a la práctica. Establece un límite de tiempo muy ajustado para que la persona pueda dar sus respuestas. Interrúmpele. Presiónale para que encuentre la respuesta adecuada. Cuestiona sus decisiones. Haz gestos de desaprobación. Agóbale.

Crear presión ayudará a entender cómo se desenvolverá en contextos cambiantes y estresantes y a aplicar las técnicas aprendidas en un contexto emocional similar al real.

En los ejercicios prácticos, prueba a agregar elementos de presión que generen sentimientos similares a los del contexto real.

3. Utiliza el juego de roles

Aunque sabemos que es un juego, el *role-playing* puede ser una forma efectiva de crear la sensación del contexto de aplicación real, especialmente si cuentas con un interlocutor efectivo haciendo el papel.



No hay texto alternativo para esta imagen. Recrear una discusión o confrontación puede ser muy útil si las personas se dejan llevar, ya que pueden terminar generándose las emociones propias de la situación (ansiedad, estrés, nerviosismo, inquietud, hostilidad, etc.).

Para formar en habilidades, utiliza el juego de roles y adopta el papel del peor compañero, cliente o jefe imaginable.

Fuente: Julie Dirksen (2012): “*Desing for how people learn*”.



CRISTINA DE ALBA GALVÁN | Training & e-Learning specialist | Digital Education 

“Nuestra diversidad es una de las mayores fortalezas que tenemos”

Patricio Nobili, Director de RRHH para la división sur de América Latina en Arcos Dorados, comenta cómo fue la experiencia de comenzar a una edad joven en *McDonald's*, hacer su carrera profesional atravesando diferentes áreas hasta la posición que hoy ocupa. Además abordó temas de diversidad, cómo desde una organización internacional abordaron el negocio saliendo airoso, aun siendo una de las industrias más perjudicadas por la pandemia de la COVID-19.

Por LEILA OVANDO

Entendemos que empezaste desde joven en McDonald's, ¿Podrías contarnos tu experiencia desde tus comienzos?

Entré a trabajar en un local de McDonald's como muchos otros jóvenes hace 24 años, fue en el año 1996, cuando tenía 17 años recién cumplidos.

Fue mi primer trabajo, por un lado, estaba buscando mi primera experiencia laboral y al mismo tiempo poder ayudar en mi casa pagándome mi viaje de egresados, sin

“Fui aprendiendo, formándome y sobre todo disfrutando el camino”

imaginarme que esa decisión se iba a transformar en una parte importante de mi vida y de esa manera iba también construyendo una carrera aprendiendo, formándome y sobre todo disfrutando el camino. Los primeros años me desempeñé en distintos roles dentro del Departamento de Operaciones, con 20 años llegó el primer reto importante cuando tuve la responsabilidad de liderar el local de Alto Palermo Shopping en la ciudad de Buenos Aires, esa sucursal tenía más de 200 empleados y era uno de los locales que más vendía del país. Años más tarde fui



Foto: Patricio Nobili

“Somos uno de los principales empleadores de jóvenes de la Argentina y de América Latina”

promovido a Supervisor de Operaciones donde ya tenía responsabilidad sobre varios locales y en el 2007 la compañía me dio la oportunidad de comenzar a trabajar en el área de Recursos Humanos. En el transcurso de esos años me recibí de Licenciado en Recursos Humanos y en el año 2015 finalicé mi executive MBA en el IAE. Actualmente ocupo el rol de Director de Recursos Humanos para Argentina, Chile, Ecuador, Perú y Uruguay.

Cultura

¿Cuáles son las competencias o virtudes que más valora Arcos Dorados al momento de reclutar a alguien y cuáles son las que más le interesa desarrollar?

Buscamos jóvenes con valores personales, con entusiasmo, actitud y sobre todo ganas de aprender. Somos uno de los principales empleadores de jóvenes de la Argentina y de América Latina, somos la puerta de entrada al mundo laboral formal. Nos interesa que cada persona que comienza a trabajar pueda hacer su aporte desde su individualidad, con su espíritu emprendedor y compartiendo sus valores, esto destaca la identidad de Arcos Dorados.

Lo que más nos enorgullece es aportar a nuestros colaboradores herramientas y formación tanto técnica como en habilidades genéricas, que les permitan crecer como personas y profesionalmente, sea en nuestra compañía -actualmente más de la mitad de nuestros directivos han comenzado su carrera trabajando en los locales de McDonald's- u en otras en el futuro. Formamos a las personas para su segundo empleo.

¿Crees que hay un punto de encuentro entre lo que son el común denominador hoy de las generaciones más jóvenes y lo que busca el mercado laboral?

La edad promedio de las 90 mil personas que trabajamos en Arcos Dorados en toda su geografía en Latinoamérica es de 22 años. En tan solo 3 años los *Millennials* van a ser el 40% de la fuerza laboral mundial. En 2025, representarán el 80%, por lo tanto, **las compañías tenemos que potenciar los aspectos positivos de esta generación**, ya que se harán cargo de las organizaciones y de los negocios en muy poco tiempo.

Les confieso que pienso y siento que esta generación es la mejor preparada para enfrentar los desafíos del mundo que tendremos en el futuro. Tienen todo para dar; su creatividad, su energía, las ganas de superación y, fundamentalmente, su sinceridad. Esto último tenemos que tomarlo como un regalo. Aun así, hay una enorme brecha socioeconómica y educativa entre ellos. Esa brecha es una oportunidad y una responsabilidad para todos los que trabajamos en ámbitos de toma de decisión y de influencia social: gobiernos, sindicatos, empresas, medios de comunicación.

Pero ¿son tan diferentes los *Millennials* a las generaciones anteriores?

Mi opinión es que no son tan diferentes en esencia como muchas personas piensan.

Todos queremos tener un trabajo donde uno se puede desarrollar, que sea bien pago y que proporcione retos y reconocimientos, todo el mundo quiere un trabajo que le permita tener tiempo libre para disfrutar de la vida personal,

En tan solo 3 años los *Millennials* van a ser el 40% de la fuerza laboral mundial.

y que genere un sentimiento de comunidad y de pertenencia. Estos valores están en el mismo orden para todas las generaciones. La diferencia entre las generaciones es el peso que los millennials le dan a sus ideas, opiniones o creencias. Esto tiene que ver con que **los millennials le dan mucha importancia al "sentido" de lo que hacen.**

Están pendientes de una meta mayor que está alineada con los temas que consideran "urgentes" del mundo; desigualdad, diversidad, sustentabilidad, calentamiento global, temas migratorios. Y las corporaciones muchas veces fallamos en dejar en claro nuestro propósito, nuestro "para qué".

En el caso de Arcos Dorados, por ejemplo, somos una compañía que apuesta a las nuevas generaciones porque sabemos que son en el futuro y grandes agentes de cambio. Confiamos en ellos, en sus habilidades, en su increíble capacidad de aprendizaje y en su entusiasmo. Tanto es así, que les damos la responsabilidad de llevar adelante nuestro negocio, buscando potenciar las particularidades y habilidades de cada uno. En McDonald's trabajamos con una cultura que se basa en la posibilidad que tienen los empleados de generar buenos momentos siendo ellos mismos, algo muy valorado por las generaciones jóvenes. Definitivamente **considero que hay un punto de encuentro entre las nuevas generaciones y el mercado laboral**, ambos aspectos se retroalimentan constantemente y se equilibran.

¿Cuál es el mayor desafío de estar al frente de una organización reconocida mundialmente?

Considero que quienes trabajamos en Recursos Humanos somos muy afortunados, porque podemos llevar adelante acciones y programas que pueden transformar la vida de las personas, de sus familias y de la sociedad en la que vivimos. Y estoy totalmente convencido que, si en las compañías cuidamos a las personas, las personas cuidarán del negocio. Los profesionales de Recursos Humanos tenemos la responsabilidad de construir compañías sustentables en término de personas. La sustentabilidad sólo se logra si ponemos a las personas en el centro de todo lo que hacemos.

Cuando hablo de personas me refiero a todos los empleados de todos los niveles de la organización y a los clientes. Desde mi mirada el departamento de Recursos Humanos es un área de servicio, que debe estar involucrada en los procesos y en las decisiones del negocio. Por eso me gusta más que hablar de Recursos Humanos como un *"business partner"*, que tenemos que considerarla *"part of the business"*.

¿Cómo logra cumplir sus objetivos ante realidades tan diversas entre los países donde está presente?

En Arcos Dorados contemplamos a América Latina como una región que tiene varios aspectos en común, a la vez que entendemos e individualizamos cada país con sus realidades, costumbres y tradiciones, cultura, economía y su contexto histórico. Los objetivos que nos planteamos son trabajados y analizados con un equipo detrás y con varias áreas de la empresa. Nuestras estrategias están alineadas, no solo contemplando el país en el que se va a implementar, sino también que se adecuan al contexto y la realidad de cada uno. **Nuestra diversidad es una de las mayores fortalezas que tenemos.**

Yendo al tema de la pandemia mundial que estamos atravesando ¿Cómo se ha tenido que reinventar el negocio en general (desde *takeaway*) hasta el cuidado de los colaboradores?

El nuevo contexto de pandemia sigue siendo de incertidumbre y diverso en cada país. Una vez que se decretó la pandemia, comenzamos a trabajar en la profundización del protocolo de seguridad e higiene con métodos más detallados y basándonos en los estándares de McDonald's a nivel mundial. Así es como desarrollamos **"McProtegidos"**, un conjunto de medidas extras de seguridad enfocadas específicamente en cuidar el contacto, respetar la distancia social e intensificar la limpieza e higiene, para resguardar la salud de todos nuestros colaboradores y clientes.

McDonald's es una marca que se encuentra en constante evolución y siempre busca ofrecer nuevas experiencias a los clientes. Si bien nuestros procedimientos e innovaciones fueron siempre destacados en el mercado, la pandemia y la situación actual nos ha impulsado a explorar todas las nuevas maneras de operar. Por ejemplo, recientemente presentamos nuevas opciones posibles de compra online, móvil y digital a través de nuestra App, ya disponible en Argentina y próximamente en más mercados de la región. A su vez, sabemos por estudios de mercado que realizamos, que los clientes hoy en día valoran más que nunca las opciones de compra seguras, con el menor contacto posible, y aquellas compañías que se hayan adaptado rápidamente a la nueva realidad. Estamos orgullosos de haber respondido tan rápido en un momento tan difícil a nivel mundial. Hemos podido compartir nuestros protocolos con el

"Si bien nuestros procedimientos e innovaciones fueron siempre destacados en el mercado, la pandemia y la situación actual nos ha impulsado a explorar todas las nuevas maneras de operar"

resto de la industria y con los diferentes entes gubernamentales, consideramos que es un momento donde la generosidad será clave para salir adelante.

¿Cuáles son las experiencias que han tenido al tener tanta diversidad en los lugares donde están presente? Entendiendo que, aunque cada uno está transitando una pandemia, cada situación es distinta.

Cada país en los que operamos de América Latina tiene distintos lineamientos y etapas en cuanto a la pandemia. La evolución de la pandemia fue y sigue siendo diverso en cada país, dependiendo de la velocidad en la que evoluciona el Coronavirus, las normativas de cada Gobierno, entre otras variables. De todas formas, desde nuestro lugar, consideramos que el común denominador en la región es la contención a los empleados, resguardar su salud y la de nuestros clientes. Y más allá de esto, ir desarrollando nuestro negocio de manera puntual. Por ejemplo, acá en Argentina fuimos reabriendo los segmentos paulatinamente, cumpliendo con cada normativa de las autoridades locales. Hoy en día, por ejemplo, y en algunas provincias del interior como Córdoba, Mendoza y Tucumán, entre otras, nuestros locales ya están abiertos al público reduciendo en un 50% su capacidad de gente.

¿Cómo analizas la situación del mercado actual?

Creo que lo que está sucediendo actualmente en el contexto de la pandemia ha cambiado completamente el mercado actual, no solo en Argentina sino en el mundo. Los consumidores son más conscientes a la hora de elegir las marcas, buscando más que nunca aquellas que se adapten rápido a los escenarios cambiantes, sean responsables con el medio ambiente, con sus empleados y con la comunidad en la que operan, más que nunca que brinden experiencias extraordinarias y únicas. Es un desafío para todas las compañías adaptarnos.

Hablando un poco en términos de futuro y justamente esto de la adaptación ¿Qué expectativas tiene McDonald's postpandemia?

Es una situación difícil para el mercado y los negocios. Pero buscamos adaptarnos rápidamente y alinearnos a las nuevas necesidades que surgieron a partir de esto. Principalmente nuestras expectativas están puestas en tener los más exigentes cuidados de nuestros empleados y clientes y sabemos que nuestros nuevos

procedimientos de seguridad e higiene son los más confiables en este contexto. Entendemos que en la "nueva realidad" o prefiero llamarla "nueva oportunidad" cambió la forma de compra de los usuarios, la compra *online* es una tendencia que está en aumento y que surge no solamente en nuestra industria, sino a nivel general como una demanda de los consumidores. En toda la región, estamos viendo con gran satisfacción que, en estos tiempos difíciles, los clientes nos siguen eligiendo y que el segmento de McDelivery está creciendo, al igual que nuevos formatos de compra como nuestra *App*. Tenemos la expectativa que estos cambios han llegado para quedarse, por lo que trabajamos en continuar evolucionando en estos aspectos post-pandemia.

Y por último pero no menos importante ¿Qué con consejo le darías a los jóvenes?

Mi principal consejo para los jóvenes es que sigan sus sueños. Que se animen a buscar su primer trabajo, aunque no tengan experiencia (aunque parezca mentira esta es la principal barrera que enfrentan) y que se animen a trabajar por lo que sea que anhelan para su futuro. Es importante que confíen en ellos mismos y que nunca bajen los brazos, lo importante es empezar a construir paso a paso para que de seguro logren cumplir con lo que más desean. Que estudien lo que les apasiona, que NUNCA dejen de estudiar, de capacitarse y que la combinación perfecta desde mi punto de vista es comenzar a transitar el mundo laboral mientras están estudiando y no esperar a recibirse, es una experiencia muy enriquecedora y por supuesto difícil también pero no imposible, no se arrepentirán.

PATRICIO NOBILI | Director de RRHH para la división sur de América Latina en Arcos Dorados [in](#) [globe](#)

“Mi principal consejo para los jóvenes es que sigan sus sueños”

WEWORK



Expectativa vs. Realidad:

¿Cómo transita *WeWork* la crisis del COVID-19?

Tomas Calusio, Director de WeWork Argentina, nos compartió en un reportaje cuán diferente es el escenario actual del que quizás habían imaginado al comienzo de la pandemia y las expectativas por lo que se viene. Por LEILA OVANDO

Toda crisis trae oportunidades,

a veces cuesta un más y a veces menos. Pero también es cierto que toda crisis deja ganadores y algunos no tanto. Según la Real Academia Española, una crisis es un "cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados". Esta crisis sanitaria, económica y social que trajo pandemia del COVID-19 sin dudas fue una sin precedentes y para la que nadie ni nada estaba preparado. Pero lo cierto es que muchos han aprendido a surfear la ola y salir airoso.

Tomas Calusio, Director de *WeWork* Argentina, contó la experiencia que está transitando la multinacional. “Agradezco estar en esta posición, en esta empresa y en este momento. Si lo miras de afuera sin ver el detalle pensás ¡Uf, el mercado de *real state* de oficinas es el más afectado porque todo el mundo está en la casa! Lo cual es real, pero toda crisis tiene oportunidades también”, comenta Tomas, quien aseguró que si bien el golpe al principio fue fuerte porque no se sabía

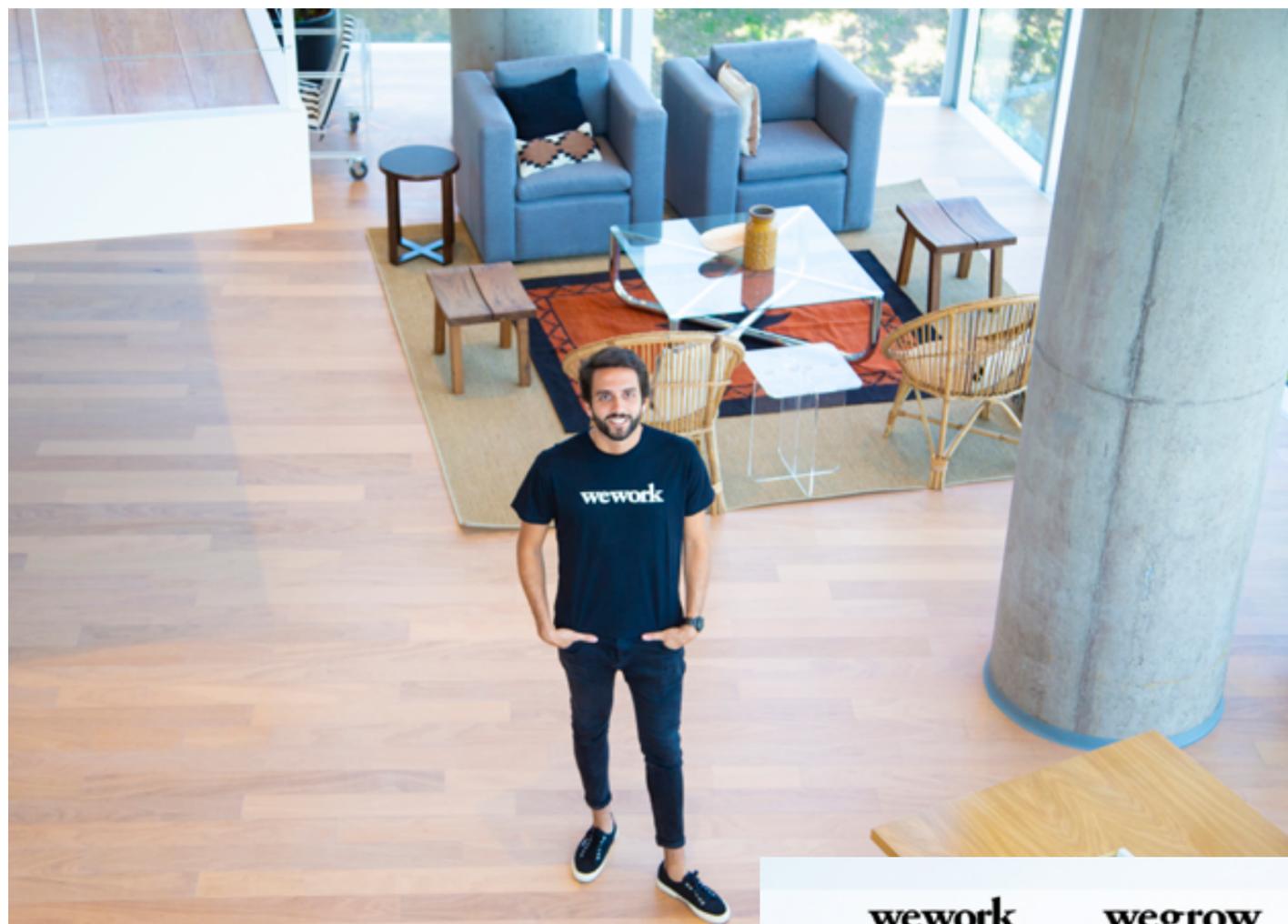
“Agradezco estar en esta posición, en esta empresa y en este momento”

ni cuánto duraría, poco a poco comenzaron a encontrar nuevas formas de enfrentar la realidad presente y siempre manteniendo a las personas en primer lugar. “Muchas empresas antes nos decían que no les servía el modelo de *coworking* por la cultura o disposición del equipo, hoy consideran que sí. Muchas piensan en continuar manteniendo sus *headquarters* y utilizar las oficinas que están cerca de donde quizás vive un porcentaje de sus equipos. **Esa es la primera oportunidad que vimos, comenzar a ver la ciudad como un hub**”.

“Avanzando, juntos”

Ese fue el título de la carta del CEO de *WeWork*, Sandeep Mathrani, quien mantiene que “el distanciamiento físico será parte de la nueva normalidad” y que **“la colaboración y la conexión seguirán siendo más importantes que nunca”**. *WeWork* siempre fue una organización del tipo de filosofía *People First*, y como esta vez no podía ser la excepción, las políticas para asegurar el cuidado de las personas comenzó desde temprano e implementándose en todas las sedes.

Tomas Calusio plantea que cambios a largo plazo no están planificando porque sería incierto aunque no los descarta, pero si las medidas a corto y mediano plazo que las basan en 3 pilares:



“Lo bueno que estoy viendo es la precaución que tienen las personas y los directivos de empresas en cuanto a la mentalidad de protección a sus equipos”.

“Sabemos que va a ser un desafío, pero no me genera ansiedad porque como el regreso va a ser tan paulatino que vamos a tener tiempo de ir aprendiendo sobre la marcha y viendo el comportamiento de las personas. Esos momentos en los que se compartía más en las áreas de *coworking* van a reducirse en cantidad. Estamos buscando la vuelta para organizar eventos. Seguramente utilizemos más los espacios al aire libre. Estamos en la búsqueda de una nueva modalidad de trabajo. En este momento es difícil porque muchos dejan sus oficinas, pero tenemos un buen panorama a futuro”, comparte esperanzado el Director de *WeWork* Argentina.

“Estamos en la búsqueda de una nueva modalidad de trabajo”



Una de las estrategias que están llevando adelante desde el comienzo fue el cuidado de sus miembros (clientes). “¿Cómo estamos desarrollando nuestros productos? ¿Cómo podemos hacer que esas herramientas que tenían disponibles en las oficinas de *WeWork* hoy los ayuden a estar conectados desde sus casas?”, una de las respuestas son los calendario de eventos que ofrecen actividades del tipo de *scetching*, *yoga*, *cocktails*, *cocina*, entre otros.

“Al principio fue muy importante la sobre comunicación y ver cómo podríamos transformar los roles en cuarentena con 270 empleados directos. ¿Cómo podemos ayudarlos en este tiempo que están en casa?”, afirmando que ellos se organizaron detrás de la flexibilidad. “Justamente porque conozco la naturaleza de su trabajo, se lo que pueden dar profesionalmente y entiendo el contexto en el que ya nos reinventamos, diseñamos un montón de estrategias, pero aun así todo se sigue extendiendo, es que defendemos la flexibilidad.

“El home office vino para quedarse”

TOMAS CALUSIO | Director de *WeWork* Argentina



Approach de contención

Sin duda los desafíos son muchos y la forma de abordar cada uno es diferente dependiendo la industria, los equipos, los líderes, el contexto socioeconómico y la lista podría seguir. Muchas empresas parecerían alinearse con la frase del experto en gerencia progresista, Piero Gandini: más humanidad para un mejor futuro. Desde *WeWork*, Tomas plantea que la mayor política que se implementó fue la de la **flexibilidad**. Debemos entender que todos estamos en una situación nueva en un entorno de trabajo que no es el habitual... puede ser que estés solo o con toda la familia, que te hayas acostumbrado rápido o no, pero sin duda es un escenario diferente.

Lo que se viene

La realidad es que “el *home office* vino para quedarse” dice Tomas, pero no todos estaban preparados. Hoy en día funciona como parche porque está basado en años de relacionamiento cara a cara en la oficina, con proveedores, clientes o equipo. “Pero ¿cuán sostenible en el tiempo es eso sin interacción humana? Creo que se viene algo que va a estar bueno. Podes mirar el bosque o el árbol. El árbol va a ser catastrófico, pero se que hay un bosque detrás. Y eso es lo que nos cuentan las empresas. Veo potencial y veo un horizonte”.

“Creo que se viene algo que va a estar bueno”

Erica Zamora: Una cultura fuerte fue la base para salir adelante

Las crisis ponen a prueba todas las estructuras a las que impactan, las organizaciones no escapan de esta realidad, sin embargo, hay unas que salen fortalecidas de esta realidad, un ejemplo de esto es el caso de la Cervecería y Maltería Quilmes, para conocer su experiencia entrevistamos a su VP de Gente, Erica Zamora.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Cuáles fueron las acciones que desde Cervecería y Maltería Quilmes realizaron para enfrentar la pandemia?

La llegada del COVID-19 sin dudas generó un cambio inmenso para todos nosotros. De un momento a otro y sin aviso, nos obligó a reinventarnos y a adaptar la forma en la que trabajamos. En Cervecería y Maltería Quilmes, siendo parte de la industria de alimentación, tenemos la responsabilidad de seguir produciendo y abasteciendo a la población, como lo hacemos desde hace 130 años.

“LA NUEVA NORMALIDAD NOS LLEVÓ A REINVENTARNOS PARA SEGUIR PONIENDO A LA GENTE EN PRIMER LUGAR”



Fotografía: ERICA ZAMORA

En base a esto, formamos un comité de crisis y establecimos 3 pilares de trabajo: en primer lugar, nuestra gente: proteger la salud de nuestros equipos es nuestra máxima prioridad; en segundo, Ecosistema: seguir operando y ayudando a toda nuestra cadena de valor; en tercer lugar, nuestras comunidades: a través de valor, nuestra plataforma de impacto social, estamos llevando adelante un plan de ayuda humanitaria en todo el país.

Desde el primer día tomamos e implementamos todas las medidas de prevención e higiene necesarias para proteger a nuestros equipos: distanciamiento social de 2 metros, toma de temperatura previo al ingreso, uso de tapabocas, protocolos especiales de limpieza y desinfección, entre otras. A su vez, nos reorganizamos para minimizar la cantidad de gente en nuestros centros de trabajo y empezamos a trabajar de manera remota. De este modo, y en muy poco tiempo, logramos que el 65% de nuestros equipos trabajen desde sus casas. Esto fue posible gracias a un camino de transformación digital que veníamos recorriendo, a las diferentes herramientas tecnológicas con las que contábamos, como *Zoom* y a nuestros sistemas informáticos a los que nuestra gente ya podía acceder de manera remota.

Durante todo este tiempo, trabajamos mucho en la contención de los equipos, por eso, establecimos cambios en nuestras rutinas de trabajo que nos permitieran estar conectados y así mantener la cercanía a la que estamos acostumbrados, con reuniones diarias, cortas y tácticas del líder con cada uno de sus equipos, hasta una videollamada semanal con el Presidente de la compañía que realizamos a través de *Zoom* y *Workplace*, hoy nuestras dos herramientas principales de comunicación.

A su vez, y para seguir acompañando y estando cerca de nuestra gente, generamos una serie de charlas y encuentros con profesionales de diferentes especialidades: charlas con médicos para entender con mayor profundidad las medidas de prevención y cuidado; psicólogos para hablar acerca de esta nueva normalidad y cómo podemos conciliar el trabajo y la familia; con expertos en comunicación y metodologías ágiles para abordar temas como trabajo remoto; charlas relacionadas a Violencia de Género coordinadas por Autenticidad, nuestro programa de Diversidad e Inclusión. Adecuamos también nuestra plataforma de Bienestar para continuar acompañando a nuestra gente, y poniendo a disposición clases virtuales de gimnasia fun-

cional y yoga.

Por último, adaptamos también todos los demás procesos de gente.

A modo de ejemplo, hoy nuestros procesos de selección y *on boarding* y nuestras actividades de aprendizaje se realizan de manera 100% virtual y están siendo muy valorados por nuestra gente. Desde la llegada del COVID-19, más de 30 personas hicieron su *on boarding online*, y ya realizamos más de 50 dinámicas distintas de aprendizaje virtual.

“

... formamos un comité de crisis y establecimos 3 pilares de trabajo: en primer lugar, nuestra gente: proteger la salud de nuestros equipos es nuestra máxima prioridad; en segundo, ecosistema: seguir operando y ayudando a toda nuestra cadena de valor; en tercer lugar, nuestras comunidades: a través de valor, nuestra plataforma de impacto social, estamos llevando adelante un plan de ayuda humanitaria en todo el país”

La nueva normalidad nos llevó a reinventarnos para seguir poniendo a la gente en primer lugar y encontrar nuevas formas de llevar adelante nuestros procesos, para lograr, a la distancia, estar más juntos que nunca.

¿Cuáles cambios considera puedan quedarán en la “nueva normalidad”?

Esta situación inesperada aceleró sin dudas mucho de las tendencias que ya veníamos trabajando como área de Gente y que tenían que ver con las nuevas formas de trabajo presentes en estos tiempos. Dinámicas como el trabajo remoto, por ejemplo, que, si bien era una práctica que muchos equipos de distintas áreas venían utilizando, se convirtió en algo que nos tocó hacerlo a todos juntos y nos llevó a entender de forma rápida cómo mantener una rutina sana y de resultados sostenibles. Creo que no reemplazará el contacto en persona, pero es una nueva forma de trabajar que estamos abrazando. La transformación digital ocupaba un lugar central en la agenda y se vió fuertemente acelerada por este contexto. Y lo mismo sucede con las metodologías ágiles, trabajar de manera más simple, menos burocrática y con foco en lo que agrega valor.

Hoy más que nunca la empatía, la colaboración, la transparencia, la vulnerabilidad y la comunicación asertiva son claves. Estamos viviendo una situación completamente nueva donde la incertidumbre es muy grande, y por eso es fundamental poder estar cerca, acompañar y llevar tranquilidad a nuestros equipos: todos tienen

“La nueva normalidad nos llevó a reinventarnos para seguir poniendo a la gente en primer lugar y encontrar nuevas formas de llevar adelante nuestros procesos, para lograr, a la distancia, estar más juntos que nunca”



“A la hora de construir marca empleadora, lo más importante es transmitir nuestra cultura y nuestra propuesta de valor. Desde hace varios años, el paradigma cambió y hoy son los candidatos quienes eligen a las compañías, por lo que es muy importante que entiendan cómo es la experiencia de ser parte de Cervecería y Maltería Quilmes. Todos los que formamos parte de la organización compartimos valores culturales que nos ayudaron y nos siguen ayudando a transitar este momento. Por empezar, el sentimiento de dueños que atraviesa todo lo que hacemos y que impacta en nuestra manera de trabajar y de tomar los resultados como propios; y la premisa de que lo más importante es nuestra gente, nos ayudó a tomar decisiones rápidas que priorizaran a nuestros equipos, trabajando todos juntos para generar un impacto positivo”

ENTRE TODOS, LO DAMOS VUELTA.

que saber que estamos haciendo todo para cuidar su salud y proteger su fuente de trabajo.

¿Cuáles fueron las acciones que impulsaron dentro de los equipos para alcanzar sus objetivos?

Las reuniones de equipo, que siempre fueron parte de nuestra rutina, eran uno de los principales recursos para mantener la cohesión de equipo. Antes de la pandemia, todas las áreas de la compañía ya tenían, al menos una vez por mes, un encuentro entre todos sus miembros para hacer *team building*, revisar resultados y conversar sobre los desafíos que se vienen; además de las reuniones tácticas de trabajo.

Más allá de la transformación de estas reuniones a encuentros digitales, el COVID-19 impulsó una serie de cambios en la manera de pensar y de encarar los momentos de encuentro de los distintos equipos para hacer-

los más cercanos y efectivos.

Por un lado, hubo que repensar la frecuencia y formato de las reuniones de trabajo: entre equipo y líder establecimos reuniones cortas y diarias, 100% tácticas y, si bien seguimos manteniendo las reuniones mensuales de resultados y desafíos, se convirtieron en encuentros más concretos, con una agenda super definida de temas a abordar y mucho más espacio para lo social.

En estos espacios, generamos momentos de charlas para entender cómo estamos, de mayor conocimiento del equipo, de juegos de preguntas y respuestas, desafíos, y otras actividades que hacen la suerte de *after office* digital y nos acercan. Esto incluso sucede en las reuniones que quincenalmente tenemos con el presidente de la compañía, a la que asisten aproximadamente 800 personas y en la que se destina parte de la agenda a conversar y a realizar actividades o juegos entre todos: como



“Una cultura fuerte fue la base para salir adelante. Estamos orgullosos de nuestra gente y de contar con grandes equipos de trabajo que tuvieron una impresionante capacidad de adaptación, resiliencia y transformación”

pueden ser nuestros 10 minutos cerveceros, un espacio para conocer más sobre el mundo de esta gran bebida.

De este modo, hemos logrado potenciar la sinergia entre equipos y llevar adelante proyectos colaborativos de manera más simple y en menor cantidad de tiempo. El ejemplo más concreto es la producción de 150 mil botellas de alcohol sanitizante elaborado a partir de nuestro mosto cervecero fermentado, que desarrollamos junto a Restinga, una PyMe del partido de Mar Chiquita y entre más de 10 equipos de diferentes áreas de la compañía.

¿Cuáles creen que han sido las competencias más desarrolladas por su organización en la actualidad?

Agilidad, vulnerabilidad, innovación y resiliencia. Este período ha puesto en revisión todos los procesos sociales y, por supuesto, todos los procesos, rituales y costumbres de las compañías.

Nuestros equipos han desarrollado aún más la agilidad para adaptarse a un contexto que no solo cambia diariamente, sino que era completamente desconocido. Y esta adaptación se dio en un doble sentido: por un lado, en cómo adaptarse a una nueva rutina de trabajo, sin el día a día habitual, sin el contacto en persona, manejando además, en algunos casos, la adaptación de otras personas con las que convivo y sus emociones; por otro lado, en cómo adaptarse a un nuevo negocio y formas de operar y al desafío de seguir abasteciendo a todo un país con nuevos esquemas de equipos, ruti-

nas y protocolos; adaptarse a un nuevo consumidor, con nuevos hábitos de consumo y en búsqueda de nuevas experiencias; y a una comunidad con necesidades distintas y urgentes.

Y es ahí donde el desarrollo de la innovación entra en juego. Hay que buscar nuevas soluciones para hacer frente a problemas que aun desconocíamos. Como compañía, decidimos transformar todos nuestros procesos operativos para poder seguir llevando nuestras bebidas a nuestros consumidores no sólo en la elaboración de nuestros productos sino en su comercialización, potenciando nuestras plataformas de venta *online* y el *e-commerce*, entre otras. Además, nos transformamos y pusimos a disposición nuestra operación y recursos para poder acompañar a nuestras comunidades en todo el país. Es por eso, a través de Valor, nuestra plataforma de impacto social, llevamos adelante acciones de ayuda humanitaria como donación de 150 mil botellas de alcohol sanitizante al 70% elaborado a partir de nuestro mosto cervecero fermentado, también convertimos nuestra cebada en pan y a través de Cáritas donamos 10 mil kgs de pan por día, entre otras.

Por último, vulnerabilidad y resiliencia. En contextos inciertos, es muy importante animarnos a experimentar, equivocarnos y aprender constantemente. La capacidad de nuestros equipos para superar este período y salir aún más fortalecidos, ha sido enorme. Nos sirvió para unir fuerzas porque desde el minuto cero sabíamos que la única manera de salir adelante era entre todos. Sa-



bemos que los aprendizajes que tuvimos en estos pocos meses serán la base de muchos nuevos cambios que quedarán en nuestra empresa para siempre.

¿Cómo se preparan organizacionalmente para la post-pandemia?

Actualmente estamos transitando la re-adaptación de nuestros espacios de trabajo y la gestión de tareas para esto que llamamos nueva normalidad. Hemos implementado todos los protocolos necesarios de salud y seguridad, cuidando la salud emocional de nuestros equipos y acompañando el proceso de lo que será la vuelta de todos. Ya reabrimos varios de nuestros centros de trabajo en las provincias que transitan fases más avanzadas.

Además, estamos en un período de cambio de nuestras formas de trabajo, transformándonos culturalmente y adaptando nuestros procesos de negocio para la post-pandemia. Como organización, sin duda, estamos más fuertes y unidos que nunca para enfrentar los nuevos desafíos.

Erica Zamora | VP de Gente en Cervecería y Maltería Quilmes (Argentina) y Fábricas Nacionales de Cerveza (Uruguay) [in](#) [🌐](#)

Fernando Eiffler: “Nos invitan a pensar fuera de la caja pero la pandemia se la robó”

La necesidad de un liderazgo adaptativo sin la cercanía física y el manejo de estrés al cambiar las condiciones de trabajo son las competencias que han destacado ante la pandemia. Conversamos sobre esto en una enriquecedora entrevista con Fernando Eiffler, responsable del área de personas del Grupo Bimbo.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Cuáles han sido los principales desafíos enfrentados por el Grupo Bimbo desde la gestión del talento en esta “nueva normalidad”?

La verdad es que Grupo Bimbo como parte de la industria de alimentación, hemos sido de los privilegiados que continuamos operando casi con normalidad. Las operaciones tanto de fábrica como de centro de distribución siguen normalmente mientras que con esta pandemia en el medio otras industrias han tenido que parar, si tuvimos el desafío grande de adaptación del negocio a la “nueva normalidad” en el sentido de portafolio de produc-

tos y conocer las nuevas ocasiones de consumo.

Ahora yendo al área de personas: ventas, operaciones (fábrica y distribución) continua normal, pero nuestras labores de oficina pasaron a un esquema de 100% de *office from home*, funcionando mejor de lo que

“... hemos sido de los privilegiados que continuamos operando casi con normalidad”



“Lo que tratamos es que en medio de la crisis acompañar a nuestros colaboradores en todos los niveles, sentirse contenidos con nuestras acciones”

esperábamos aun ante un enorme nivel de disrupción, destacando que todas las capacitaciones fueron adaptadas a la virtualidad, hicimos procesos de reclutamiento *online* cosas que ni pensadas en otros escenarios.

¿Consideras que la cultura organizacional ha impactado la forma de transición en esta “nueva normalidad”?

La cultura organizacional en Grupo Bimbo era un pilar fundamental antes de la pandemia y lo sigue siendo. Podría decirse que somos “fanáticos de nuestra cultura” lo que ha sido una ventaja competitiva, por un lado, el seguir operando casi con normalidad y por el otro, tener la presencia de la compañía hacia los colaboradores para saber cómo estaban a través de comunicación permanente, así como transparencia de cada medida tomada, así como la promoción de protocolos preventivos y de seguridad.

Lo que tratamos es que en medio de la crisis acompañar a nuestros colaboradores en todos los niveles, sentirse contenidos con nuestras acciones.

Sin duda, nuestra cultura y valores nos ha fortalecido en la pre-pandemia, esto que vivimos que es el manejo de la crisis y la post pandemia o nueva normalidad.

“Este ha sido uno de los mayores aprendizajes en crisis, profundizar nuestra marca empleadora”

¿En estas circunstancias siguen implementando las evaluaciones de desempeño? ¿Cómo lo hacen?

Nosotros tenemos evaluaciones de desempeño trimestrales, para luego

cerrar con una anual completa. Cada tres meses se preguntan ¿qué hizo bien tu colaborador? y ¿qué le falta mejorar? El primer trimestre, que fue justo cuando en Argentina entramos en cuarentena, este proceso quedó como no obligatorio, sacamos la presión de la gente de tener que evaluar a sus colaboradores. Pero nos llevamos la sorpresa de que los porcentajes de cumplimiento fueron muy altos, y eso marca lo construido de la necesidad de que cada colaborador siga con su evaluación de desempeño y también el liderazgo, donde aun manejando la crisis cumplir con los objetivos.

En este entorno complejo ¿dónde quedaron las acciones de marca empleadora?

Con nuestra marca empleadora tenemos muchas historias para salir a contar: seguimos con nuestra agenda de sustentabilidad donde buscamos hacer nuestras operaciones sustentables desde el punto de



HeavyEdition

vista de energía. Participamos en *webinars*, tuvimos espacio de nuestros líderes en publicaciones en redes sociales, sacamos campañas donde se mostraban las virtudes de nuestros productos y también de la empresa.

“Tratamos de aprovechar el momento para fortalecer nuestra marca empleadora porque comprendemos que su impacto es de 360° (a nuestros colaboradores, las comunidades y en mercado de trabajo). Este ha sido uno de los mayores aprendizajes en crisis, profundizar nuestra marca empleadora.”

¿Qué actividades realizan entre los equipos de trabajo para mantener la sinergia?

En realidad, aquí es donde empieza a cobrar valor la figura del líder. Como compañía trabajamos en el empoderamiento de los líderes, entonces un poco instamos a que cada uno tenga contacto con sus equipos. Otra de

las características es que al ser una empresa global hemos podido tener contacto con equipos de otros países, antes esto pasaba en ocasiones puntuales o una vez al mes. Ahora todas las semanas se realiza un intercambio entre las distintas operaciones por territorios.

“El Zoom y la virtualidad nos acercó mucho más, pero no reemplaza la necesidad del contacto presencial”

FERNANDO EIFFLER | Responsable del área de personas del Grupo Bimbo  

**ALIMENTA
TU MUNDO**



“

Iremos a un modelo de trabajo remoto, no me refiero a toda la gente trabajando 100% desde la casa. Sino de que los equipos tendrán que coordinarse en un mundo diferente, donde haya gente en oficina y otros *home office* o todos rotando. Para esto será esencial el liderazgo y la convivencia entre la adaptación y la cultura en organizaciones tradicionales como el Grupo Bimbo”. - Fernando Eiffler

“ **THE NEW NORMAL** ”
#HRDay

¡Revive la experiencia!

CONGRESO ONLINE



Susana von der Heide:

“incorporar ciencia y datos a las decisiones no hace que sean menos humanas”

Por ROSANA BARRERA



Susana von der Heide - President & Thinking Partner - VDH  

Susana von der Heide es una profesional argentina multidimensional, profundamente humanista y con una clara visión del mundo laboral: el camino a seguir lo marca la tecnología y debemos incorporarla a todas las áreas. Por más de 20 años ha integrado a sus servicios de consultoría todo lo que con ansias de conocimiento ha aprendido y sigue aprendiendo, sobre todo, acerca de *data science* y *people analytics* con la finalidad de impulsar a las organizaciones hacia su propia evolución.

En una conversación espontánea y poco articulada, Susana nos reveló ciertas claves de lo que para ella significa incorporar ciencia y tecnología a un rol tan humanista como el de Recursos Humanos.

- La tecnología ha tardado en llegar al área de Recursos Humanos y su labor siempre ha ido más acompañada más por la intuición que por la ciencia. Esta es una de mis principales frustraciones, porque el hecho de incorporar ciencia y datos a las decisiones no hace que sean menos humanas. Al contrario, considero que al rechazar la tecnología, rechazamos lo que como humanos somos capaces de producir y lograr.

En este contexto, muchos autores ya han hablado del tan necesitado “cambio de mindset” para poder afrontar la nueva realidad ¿cuál es tu visión al respecto?

- Cuando dentro de un equipo hay una persona con resistencia al cambio cultural, no estás perdiendo a una persona de la organización, probablemente estás perdiendo gran parte del esfuerzo estratégico. El cambio de *mindset* no es exponencial como lo es la adopción de la tecnología; son dos procesos distintos, para que ocurra el cambio cultural todos deben comprender el porqué, estar dispuestos y entender que la transformación es lo único que garantiza la empleabilidad en estos días.

Es muy importante que los líderes se den cuenta de esto: quienes se resisten al cambio de *mindset* no sólo están en contra de la transformación, sino que dividen los equipos. Los verás en las reuniones de trabajo cual hologramas (estando sin estar) en contraste con quienes sí se sienten

parte y participan aportando sus ideas con alto sentido de contribución.

Esto que comentas es revelador, nunca lo había visto de ese modo; aunque no me extraña que tengas esto tan claro tomando en cuenta que es observable como las tendencias que vienes estudiando y aplicando, desde hace más de 5 años en tus servicios de consultoría, hoy representan novedad para algunos profesionales de recursos humanos que debido a la crisis actual han tenido que actualizarse.

- Existe una gran brecha, parte de mi trabajo tanto en mi empresa como con mis clientes es el de ayudarlos a entender que todo depende de un cambio cultural. En mi reciente artículo titulado *los roles tradicionales están hackeados* justamente expongo la necesidad de instalar una cultura de inclusión con atención a nuevos valores en el código de ética corporativa en esta nueva realidad.

¿Crees que esto puede estar determinado por la falta de actualización en las cátedras universitarias?

- Y sí, claro que tiene que ver. De hecho, me pasó con una de mis colaboradoras. Ella se encontraba cursando estudios de Recursos Humanos en la universidad donde le enseñaban paradigmas de evaluación por competencias que en mi empresa consideramos obsoletos desde hace mucho tiempo. Entonces mientras trabajaba en una organización, en constante actualización, y en la que manejaba un montón de herramientas tecnológicas para desempeñarse; al mismo tiempo también estudiaba los paradigmas desactualizados para rendir sus exámenes.

Para mí eso no tiene sentido, pienso que cuando no le das contexto a lo que haces o estudias es muy probable que te estés equivocando. Considero que cada práctica se fundamenta de un vasto conocimiento teórico y que por eso es importante mantenernos actualizados.

¿Cuándo te diste cuenta de esto, Susana?

- En el año 2015 viví una experiencia transformadora, fue el año de la explosión, empecé a replantearme todo y a indagar mucho más en lo que quería seguir haciendo. Ya en 2016 estaba creando polémica con artículos como: *¡Yo no entrevisto más! ¿Y ahora qué?* donde expuse mi propósito abiertamente: “impulsar la evolución y el progreso en las personas y las organizaciones”.

Después en 2017 me fui a estudiar un programa ejecutivo en la Singularity University de Estados Unidos y me topé con libros como *“Kill The Company: End the Status Quo, Start an Innovation Revolution”* de Lisa Bodell y esto me ayudó a transformar mi propia organización. Desde siempre me gustó estudiar mucho y de diferentes campos, sobre todo, de filosofía. Lo que he aprendido con los años es a integrar todos esos conocimientos y también a enfocarlos para producir soluciones cada vez más humanas con la ayuda de la tecnología.



¿Podrías comentarme sobre alguna de estas soluciones?

- Mi compañía se consolida en soluciones de *Talent Acquisition*, *Talent Management* y *People Analytics*. En *Talent Acquisition*, por ejemplo, nos propusimos derribar los paradigmas de evaluación por competencias y construimos una propuesta de elección mutua a través de encuentros dialógicos utilizando metodologías de *job crafting*, más indagación de propósito y apoyándonos en la tecnología.

Y luego para *People Analytics* tenemos constituido un equipo de *Data Science* con el que incluso tenemos un programa en la Universidad de Monterrey en México y en la Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA).

Tomando en cuenta todo esto que hemos conversado y el momento actual que vivimos ¿qué mensaje le das al talento en crisis?

- Que aprendan a pensar en código digital, el futuro del trabajo viene determinado por las cualidades del

pensamiento funcional. Cuando trabajamos de manera ágil o con metodologías de *design thinking* no estamos replicando las cualidades estéticas o tecnológicas del producto de los desarrolladores o diseñadores, sino su capacidad de ofrecer soluciones funcionales. Es algo que debemos tener hoy muy presente en todas las áreas.

Susana terminó de cursar recientemente un programa ejecutivo de Neurociencias (UCEMA) y es co-directora de dos: uno sobre Innovación en HR y otro sobre *People Analytics* también en UCEMA. Su eje transversal, entre tanto conocimiento y áreas de desarrollo, es su instinto de superación. Se considera a sí misma una estudiante perpetua. Sin duda, tener la oportunidad de escucharla o leerla te ayudará a decodificar mensajes que necesitas para destrabar tu *mindset*.



“Mi mayor desafío es identificar y revelar “qué hacer” para traer el futuro al presente en el mundo del trabajo”.



En medio de una crisis global, el creador de *Lila, el juego de la creación* lanzó su libro: *El trabajo ha muerto* para deconstruir creencias, hacernos pensar, impulsarnos a cuestionar mandatos organizacionales y estructuras limitantes con una mirada filosófica e integral donde el ser humano pueda reconocerse y acercarse de esta manera a su propósito.

Al entrevistar a Gilabert sobre este lanzamiento admitió que el disparador principal para hacerlo fue el resultado de un estudio que hizo Gallup donde se descubrió que el 85% de los trabajadores en todo el mundo asegura que su trabajo no les satisface y no se sienten comprometidos ni identificados con el mismo. Para este autor, que se ha especializado en crisis organizacionales durante más de 10 años, esto fue más que un motivo para escribir

este libro con un nombre tan contundente.

¿Por qué el título del libro, por qué *El trabajo ha muerto*?

- El título es un agradecimiento a la filosofía, Friedrich Nietzsche, uno de los pensadores más influyentes del siglo XIX escribió en una de sus reflexiones *Dios ha muerto* donde trata de dar una mirada más allá del bien y del mal. La filosofía fue muy importante en el último año de vida, porque había llegado a un punto donde no sabía bien lo que quería hacer... hice mucho durante largo tiempo y entre en un sin sentido, no sabía bien qué quería seguir haciendo, la filosofía me sacó de ese estado. El título tiene ese guiño para los apasionados en la filosofía como herramienta para salir de un sin sentido y un gran planteo de un sinfín de preguntas.

El trabajo ha muerto

Entrevista
Por JULIETA CUMBO



En el libro trato de realizar esas preguntas incómodas para arribar a algún tipo de reflexión, yo encontré en Baruch Espinoza la razón por la cual la insatisfacción laboral se produce, es porque hay un choque entre dos modelos. Aprendimos el modelo de administración de empresas, como el control estricto de recursos y los procesos, pero cuando analizas el ser humano puedes comprender que es esencialmente energía creativa, es flujo creador, cuando pones una estructura rígida de control de recursos con seres humanos que son flujos creativos se va a producir insatisfacción porque el modelo piramidal no está pensado para que se expanda la creatividad. Ahí tienes una fuente estructural de insatisfacción, de lo que somos vs el modelo.

En el libro mencionas la importancia de la singularidad de cada persona para el desarrollo de las organizaciones ¿Qué te llevó a profundizar sobre estos conceptos?

- No me gusta hablar ni de individualismo, ni de colectivismo, son conceptos que no nos hacen bien como sociedad, me gusta hablar de seres singulares. Un ser singular dice que somos únicos e irrepetibles en la historia de la humanidad, pero a la vez somos múltiples, no somos una sola cosa, las etiquetas son reducciones de la multiplicidad de lo que somos. Las etiquetas o los mandatos que tenemos, creencias del pasado que cargamos. Muchos de ellos los rompimos en su momento (como el de la mujer ama de casa), pero aún hay sistemas de creencias que debemos romper, por ejemplo, hoy en día se suele pensar que para ganar dinero hay que hacer lo que no nos gusta, y si hacemos lo que nos gusta no ganamos dinero; funciona porque todos creemos que es así, el día que dejemos de creer que eso es así, eso cambia.

¿Cómo afecta la crisis al desarrollo personal?

- Cuando hay una crisis, una de las cosas que ocurre es que te pones en el estado de supervivencia, ahí lo primero que pierdes es la libertad, el margen para poder decidir, te

vuelven a acercarse al reduccionismo y te alejan de tu propósito. Las crisis pueden ser muy bien aprovechadas, pero todo dependerá de cómo juegues el juego (...). La vida se trata de eso, de jugar lo que tienes que jugar, lo que tienes que aprender de una o de otra manera.

Hoy es tendencia trabajar con nuevos modelos como el de "células ágiles". ¿este modelo nos acerca a la manifestación de la creatividad como mencionas en el libro?

- Para que las células ágiles funcionen lo primero que tienes que hacer es comunicar con claridad el propósito de ese determinado proyecto; entendemos por propósito la razón de ser de algo/alguien. Cuando una empresa declara su propósito va a encontrar colaboradores sincronizados con ese propósito y otros que no van a sincronizar; quienes sincronizan con el propósito garantizan compromiso natural y como consecuencia no requerirás de ningún líder que esté forzándolo.

Tomando en cuenta el estudio de Gallup, ¿cuánto de ese 85% de insatisfacción depende de las personas y cuánto depende de la organización?

- Sí, hay responsabilidad de los que toman decisiones. Pero, sobre todo, de cada uno de nosotros... es absolutamente compartido. Doy muchas charlas a las personas en este sentido y les pregunto: ¿de dónde viene tu enojo? ¿cuál es el origen de ese enojo, ¿por qué la resistencia y el conflicto permanente? En la medida en que entendemos lo que somos, lo que sentimos, podemos ver todo el potencial que tenemos y lo maravilloso que podemos hacer con nuestras vidas, en ese momento aparece la paz y, esos enojos, empiezan a disiparse.

Tenemos que ayudar a que los colaboradores tomen las riendas de sus vidas de una manera apasionada y entiendan que muchos de los problemas (familiares, sociales, políticos) no son responsabilidad de las organizaciones, depende de su búsqueda personal: de encontrar la alegría, el desarrollo, el sentido de colaboración

y el propósito. Por eso, podemos técnicamente decir que vamos hacia modelos celulares, pero hay temas profundos que tenemos que resolver: conocernos más, aceptar nuestras limitaciones, fluir en los talentos y darnos cuenta de que las organizaciones forman parte de un sistema que exceden a la misma organización.

Entonces, ¿cómo logran las empresas respaldar a los colaboradores en medio de la crisis?

- Si logramos entender el propósito integral de la organización, podemos prevenir futuras crisis y despidos.

Si constituimos empresas con propósitos integrales, donde se basen en la identidad de la misma, las crisis simplemente nos van a ayudar a encontrar diferentes maneras de cumplir con ese propósito, por ejemplo una empresa que tenga el propósito de contribuir al acceso de la tecnología a toda la sociedad lo que hace en una crisis es reemplazar el revenue, en vez de vender más computadoras, vende más cursos sobre acceso a la tecnología o asociaciones con los colegios para facilitar acceso de los alumnos a los portales educativos.

Un propósito integrador te protege el negocio de las crisis y protege desvinculaciones futuras.

¿Cuál es el papel del líder en las organizaciones singulares?

- El buen líder expone lo que sabe hacer y lo que no sabe hacer, Steve Jobs decía: "no puedes contratar a alguien para decirle qué tiene que hacer, si lo contratas es porque es la persona que tiene las capacidades necesarias para hacer la tarea específica".

El trabajo del líder es engranar la máquina, el líder del futuro es un gran "aceitador" de conexiones, será capaz de conectar conocimiento con experiencia. Es mucho más lindo y menos estresante verlo de esa manera.



Si el trabajo ha muerto, ¿en qué convertimos el trabajo?

- La palabra trabajo viene del latín tripaliare y significa tortura, venimos de una definición con carga pesada y negativa. En la antigüedad los que trabajaban eran los esclavos, pero más allá de la palabra, lo que importa es qué significa esa palabra para nosotros, me gusta emparentarlo con actividad plena y con talento en acción.

Algo muy sencillo y simple, el trabajo es talento en acción. Significa que si no pongo en juego alguno de mis talentos no es trabajo, pero si no lo llevo a la acción tampoco lo es. Requiere del talento y la acción.

En medio de una crisis como la que estamos atravesando a nivel mundial, los planes son necesarios, pero tenemos que tener la capacidad de movernos e ir cambiando. Parar de ser *planners* y ser más *doers*, que la planificación no coma a la ejecución.

Vemos que las organizaciones suelen planificar, pero después son pocas las que terminan ejecutando ¿Cómo reducir esa tasa de no implementación?

- De eso se trata el vivir, manifestar creatividad da ganas y sabor a la vida.

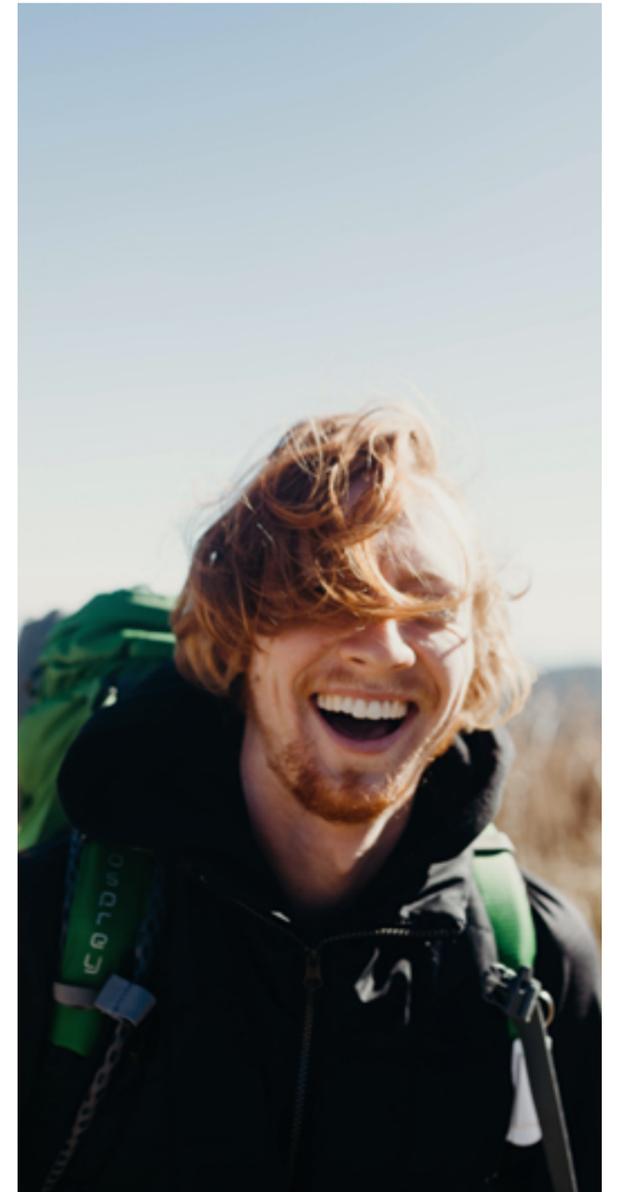
En estos tiempos de crisis, la planificación pasa a un segundo plano, tenemos que saber cómo manejarnos en esos sistemas, está bien plantear objetivos, pero muchas veces la vida te va ordenando y es muy necesario aprender a manejarse en ese caos. Nosotros tenemos la ilusión de que la vida es estable, pero no lo es, es metaestable. Tenemos que aprender a divertirnos con eso.

De esta manera, Adrián Gilabert pro-

pone con su libro la necesidad de revolucionar nuestra manera de pensar que nos impulsa a cuestionarnos, a hacernos algunas preguntas incómodas y también nos responsabiliza por nuestra participación activa (o no tan activa) en el juego de la vida.

"Nosotros podemos hacer cosas que transformen el mundo y que lo hagan miles de veces mejor. Vivir apasionadamente es lo que vale la pena".

Adrián Gilabert  
Encuesta Gallup



Néstor Braidot: “no estamos en una nueva normalidad, es una nueva realidad”

El mundo de las organizaciones requiere nuevas maneras de aprender, hacer y crear que permitan comprender y estar a la par del entorno. Así aparece el *neuromanagement* como una disciplina que estudia los procesos neurológicos implicados en la toma de decisiones, que ayuda a mejorar las capacidades cognitivas y emocionales y reconocer los mecanismos que dificultan la aceptación al cambio. Para profundizar sobre este tema conversamos con Néstor Braidot, especialista en la aplicación de las neurociencias en el desarrollo de organizaciones, autor, académico y conferencista.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Cuáles son los principales desafíos de las organizaciones para impulsar el *neuromanagement*?

El *neuromanagement* viene trabajándose desde hace unos cuantos años, desde que apareció esta revolución de la neurociencia que fue permitida por el hecho, de contar con instrumentos que nos permite observar un cerebro en funcionamiento. La década de los 90's fue un cambio radical en ese sentido, y allí comenzó a utilizarse ese funcionamiento del cerebro para encarar no sólo el *management* sino un *neuromanagement* donde se fusionan ambas disciplinas para saber cómo es y el por qué la conducta de una persona y cómo afecta en la toma de decisiones.

Esto significó que las organizaciones debieron acomodar la formación de sus directivos incorporando herramientas que les permitiera conocer el funcionamiento cerebral.

En un entorno cambiante denominado VUCA ¿Cómo podemos prepararnos para vencer la incertidumbre?

Quien vive hoy en incertidumbre es quien vive en circunstancias y parámetros decisionales obsoletos, qué quiere decir incertidumbre, quiere decir carencia de información, normalmente en el proceso deductivo que es el que hemos utilizado en las últimas décadas. En este sentido, no se pueden anclar las decisiones organizacionales solo

en el proceso lógico, deductivo y racional, se debe incorporar la intuición, porque así no vas a necesitar el dato histórico, por lo que no se genera la incertidumbre.

“El verdadero
neurolíder no está
en incertidumbre,
sabe a dónde
va porque tiene
esa capacidad
e intuición que
no es al azar ni
fortuita, sino que
es entrenable”



¿Cómo es posible que los individuos podemos *hackear* nuestra resistencia al cambio y pasar a *neuroliderar* el cambio?

Incorporando habilidades de inteligencia, no solo como capacidad deductiva sino respondiendo aquello que no te has preparado a responder. La inteligencia no es conocer de memoria todas las preguntas porque no tienes conocimiento de cuáles van a ser las preguntas, no es recordar todos los libros que hemos leído -eso es memoria, que no sirve para generar inteligencia, pero no es lo mismo-. Tenemos que incorporar la necesidad de “aprender a aprender”. Tenemos que aprender a crear nuestras respuestas, recetas, formulas, y decisiones, pero no es un proceso definitivo, sino uno continuo de evolución cualitativa.

¿Cuál es la importancia del liderazgo de las emociones para la gestión de equipos?

No solo es el liderazgo de nuestras emociones, hace pocos años se descubrió que los cerebros que funcionan en equipo se sincronizan, es decir, que laten al mismo ritmo. Esto significa que el liderazgo hoy día requiere que el líder sepa coordinar esa sincronización cerebral y de eso depende que funcione en conjunto. Esto no significa que deben ser equipo presencialmente reunidos, en esta nueva realidad que estamos viviendo aparece un concepto distinto hay una conexión entre las personas a una distancia.

No existe decisión humana que no tenga un componente emocional, no es que debemos colgar las emociones en la entrada al llegar al trabajo, en todo caso debemos autoliderarlas que no significa controlarlas,

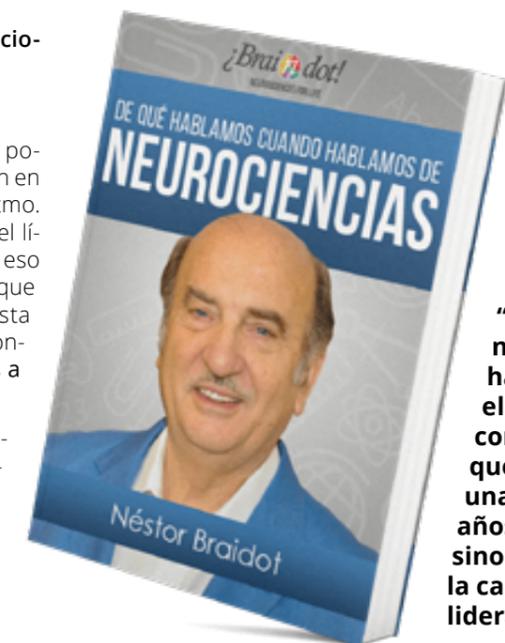
significa orientación de las emociones. En el caso del líder debe tener también la capacidad de liderar las emociones de otros, hacer que el equipo quiera hacer algo, que no es lo mismo que dar una orden.

Se es líder no porque te ha designado el dueño de la compañía, no por que hayas hecho una carrera de 30 años en la empresa sino cuando se tiene la capacidad de liderar.

El creador del programa *Cuerpo en cuarentena, cerebro en libertad* nos habla de la necesidad de prepararse del periodo que viene.

En estado de estrés la calidad de las decisiones es pobre, las circunstancias que se viven hoy día, y las que se van a vivir en las primeras etapas post-pandemia en la mayoría de los países será de aumento de la influencia del estrés, con lo cual amerita de la preparación de entrenamiento que te permita enfrentarlo exitosamente y superar el condicionamiento.

NÉSTOR BRAIDOT | Investigador, escritor, académico y conferencista internacional



“Se es líder no porque te ha designado el dueño de la compañía, no por que hayas hecho una carrera de 30 años en la empresa sino cuando se tiene la capacidad de liderar”

Fidelizar al talento para fidelizar al cliente

Por JULIETA CUMBO

“¿Qué puedo hacer para fidelizar a mi cliente? ¿Cómo puedo alcanzar una mayor relación con el mercado mejorando su experiencia y los resultados de negocio de la compañía? ¿qué tipo de descuentos o productos puedo ofrecer?” son preguntas recurrentes que suceden en las distintas organizaciones.

Sabemos que un cliente satisfecho es un cliente fidelizado, un promotor de la marca, un embajador, pero son pocas las organizaciones que ven a sus talentos como parte de la fidelización de sus clientes, y que comprenden la importancia de realizar diferentes acciones para generar satisfacción en ellos, y en consecuencia su impacto positivo afectará directamente a la retención de los clientes y del talento interno.

Tener un plan de fidelización, una estrategia de *employer branding*, se ha convertido en un “deber ser” para las empresas que atraen a los mejores talentos.

Tener colaboradores que sean embajadores de marca, no sólo da impulso al negocio, sino que crea una cultura fuerte de empresa.

El mundo actual nos prepara para la rápida respuesta ante la competencia, pero qué pasa en las industrias donde la satisfacción del cliente se convierte en una de las métrica más importante, un ejemplo de esto son los *Call Centers*, un estudio de Zen-desk en 2019 revela que el 60% de los directivos centra el desempeño según la satisfacción.

Esta industria que algunos pensaban podía entrar en baja – nada más alejado a la realidad dado que los servicios de *Customer Experience* han salido fortalecidos de la crisis del coronavirus.

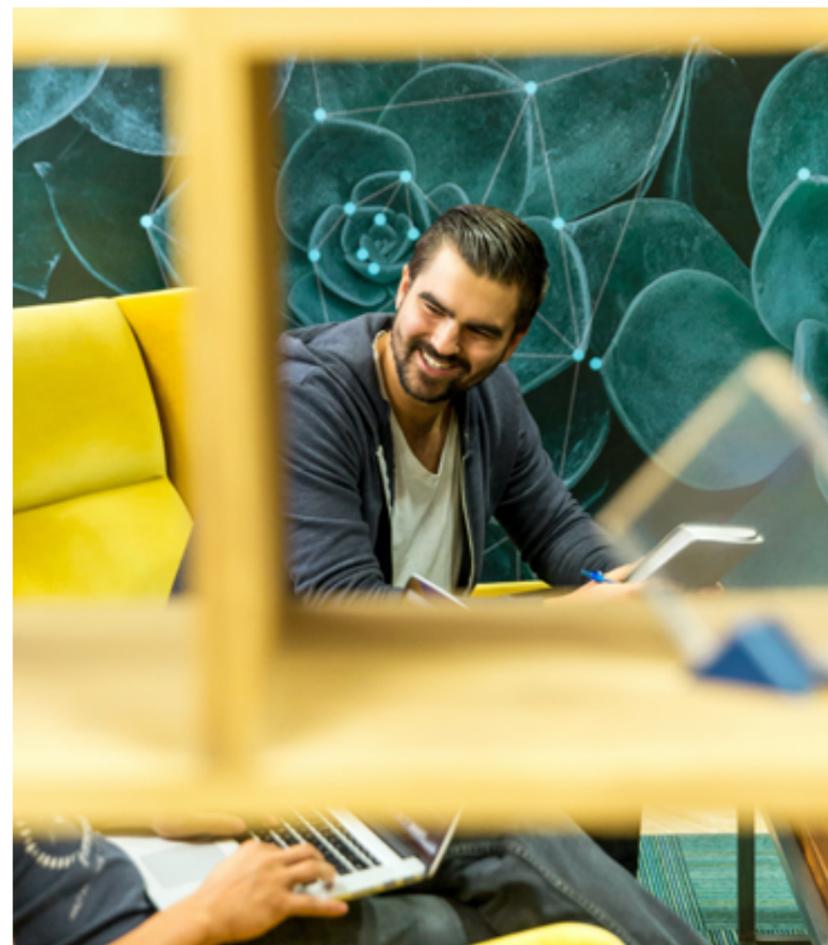
Según *Randstad Research*, el 42,8 % de las empresas mantiene su actividad a pesar de la crisis del COVID-19, aunque otras también han optado por la paralización temporal (25,5%) o la reducción de actividad (22,3%), que en su mayoría (56 %), ha sido inferior al 60 %, en varios países empezó la etapa del desconfinamiento y es muy importante tener en cuenta las necesidades, miedos, deseos de los colaboradores de cara al regreso a la “*new normal*”.

La crisis del COVID-19 ha generado un escenario nuevo para todas las empresas y ha supuesto una prueba para ellas y su *employer branding*.

“A pesar de las consecuencias que esta terrible situación supone para la economía y el empleo, es significativo señalar que el 42,8 % de nuestras empresas están buscando fórmulas (como el recurso al teletrabajo, cuando éste es posible) para intentar mantener su actividad y evitar así pérdidas significativas de negocio”, asegura Valentín Bote, director de *Randstad Research*.

El *employer branding*, se basa en los valores que una empresa proyecta hacia el exterior, es la idea que los colaboradores, actuales y potenciales, tienen de ella. De esta visión dependerán muchos factores esenciales en el funcionamiento y éxito de la organización, como puede ser la productividad, el clima laboral, el estrés o satisfacción en el trabajo, o la capacidad de contratación que tenga la propia empresa.

Queda entonces para las organizaciones captar a los talentos en la medida que va trabajando en su marca empleadora “*employer branding*” para así retenerlos y fidelizarlos.



¿Qué es un *contact center*?

Los *Contact Center* son la evolución del *Call Center*. Los servicios que ofrece un *Contact Center* son los mismos que los de un *Call Center*, pero con una importante diferencia: la multicanalidad. Además, integra los canales disponibles de comunicación al mismo tiempo que se administra la relación con los clientes. A través de un *Contact Center*, somos capaces de gestionar y analizar los datos de cada interacción, medir los tiempos de respuesta de cada operación, elaborar estadísticas o llevar a cabo un análisis de las campañas.

La transformación de la *web 1.0* a la *web 2.0* y la irrupción de los medios sociales en la vida cotidiana, supuso un cambio en la comunicación entre las empresas y los usuarios, donde estos últimos cobraron relevancia. Ya no son meros lectores, sino que interactúan con las empresas, exigen que se le escuche a diferencia de los *Call Centers* tradicionales.

Actualmente, los usuarios demandan diferentes vías de comunicación para contactar con las organizaciones, en función de sus preferencias o necesidades, cuándo y dónde quieran ¿Por qué no ofrecérselo? Los canales que ofrece un *Contact Center* van desde la atención telefónica, los formularios de contacto, los *emails*, las redes sociales, los mensajes instantáneos (SMS, WhatsApp) y los chat o video chats. Por ejemplo, los usuarios nacidos en la década de los noventa prefieren comunicarse a través del *email*, los SMS y las redes sociales, mientras que las personas de mediana edad siguen eligiendo el teléfono como primera opción.

Esto abre un mundo de posibilidades, dado que el tradicional agente de los *Calls Centers* se transforma en un candidato más especializado, con diferentes competencias requeridas para gestionar los diferentes tipos de clientes y las diferentes campañas.

¿Por qué *PDA International*?

En este sentido, *PDA International* aporta un valor añadido en el mundo

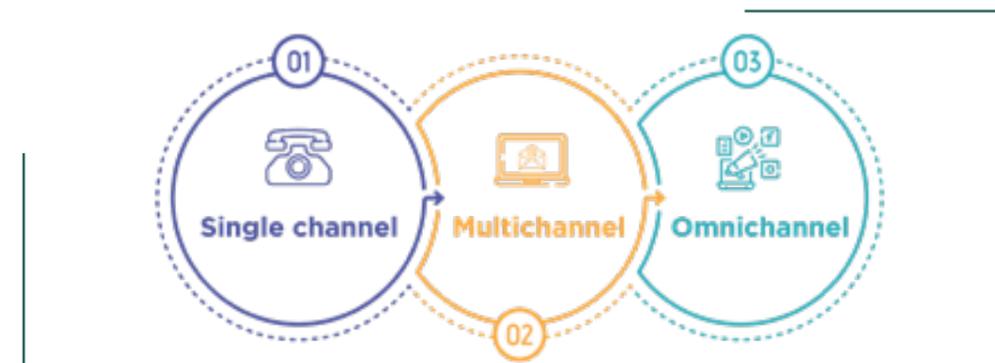
de la fidelización al cliente, ofreciendo información tanto cuantitativa como cualitativa de la evaluación de los recursos, integrando las diferentes herramientas tecnológicas, como por ejemplo *assessment* conductual, clima organizacional, métricas precisas de las competencias de cada agente, identificación de la cultura actual, entre otros.

Los resultados de todas las herramientas tecnológicas que ofrece *PDA International* aplicado en las áreas de recursos humanos permite mejorar los niveles de atención al cliente, ubicando al mejor agente por su perfil conductual obtenido en la posición óptima para su mejor desempeño.

Integrando estos análisis de requerimiento con las herramientas tecnológicas de *PDA*, se logra una visión 360° de todas las capacidades conductuales de las personas involucradas en la atención a mis clientes, de esta forma se logran niveles de satisfacción tanto a nivel de nuestros clientes, como fundamentalmente en nuestros talentos, porque estarán realizando la tarea diaria más cercana a sus capacidades conductuales, de esta manera la información que se integra con los sistemas de gestión de cada *Contact Center* brindará con datos concretos opciones para un manejo más productivo y rentable para el negocio.

Las soluciones tecnológicas no sólo deben ofrecer buenas experiencias a los clientes finales, sino también satisfacer las necesidades de los colaboradores. Por ejemplo, una buena experiencia de integración entre las distintas fuentes de datos que utiliza el agente y la información que provee las herramientas de *PDA*, se convierte en información fundamental para que éste pueda centrarse en la comunicación con el cliente, entenderle y conectar con él a nivel personal y emocional.

Gracias a este tipo de tecnología los *Contact Centers* se están transformando permitiendo a los colaboradores una mayor especialización y formación.



¿Cómo se prepara la industria en el entorno VUCA?

La atención en los *Contact Center* ya no serán resueltas solamente a través de la vía telefónica, los nuevos consumidores requieren atención personalizada, más rápida, dinámica y más digital. La atención – como vimos en la evolución de los *call centers* – pasa de un canal a multicanales, como redes sociales, *chat online*, *email*, etc.

En medio del contexto actual, se estima que esta flexibilidad no sea solo de cara al cliente externo, sino a la forma en la que se trabaja, horarios más flexibles, agentes remotos, donde el trabajador podrá gozar de un equilibrio entre su vida personal y laboral.

La alineación con la transformación digital

Se estima que para este año, 8 de cada 10 compañías van a implementar o habrán implementado ya la Inteligencia Artificial en su estrategia de atención al cliente según Oracle.

Análisis de los sentimientos (*neuro-marketing* aplicado a los talentos, no solo para el cliente externo), análisis predictivo, análisis del discurso, *emails*, analítica de datos. Resulta un factor fundamental que los agentes tengan la capacidad de interpretación de la información para dar sentido a la recopilación de todos los datos.

Competencias Agilismo:

Las herramientas virtuales permiten a los trabajadores desarrollar tareas más cualitativas, al ocuparse estas de los trabajos más repetitivos y sencillos. De esta manera, cuando existe el soporte de plataformas en los procesos, las interacciones con los usuarios serán más significativas, no se limitarán a responder preguntas sino en aportar valor al usuario. Así se establece una dinámica de trabajo colaborativo entre la máquina y el agente mucho más productiva.

Seamos capaces de comprender el entorno donde estamos, impactando a nuestros talentos que día a día son quienes gestionan y trabajan por el desarrollo de nuestra empresa.

¡Allí está nuestro primer cliente a fidelizar!

¡Dialogando con dos expertos!

Con ganas de seguir profundizando más acerca de la atención al cliente, conversamos con René González, actual Gerente General de Xpiria y Jorge del Río, Especialista en Estrategia Tecnológica en el ámbito de *Customer Experience*. Les preguntamos lo siguiente:

¿Cuán importante ven la fidelización del talento en la fidelización del cliente?

Jorge del Río nos respondió “Es vital y en esencia es el gran reto que existe en la industria del *Contact Center*. Es imposible que el cliente tenga una buena experiencia de atención si el gestor no está 100% alineado y comprometido en su actividad.

Nuestra responsabilidad es facilitar a los gestores la formación necesaria, un entorno positivo y las herramientas más sencillas para que éstos puedan desempeñar su función. Cuando los gestores tienen todo lo necesario, pueden concentrarse en conectar con el cliente para entenderle, empatizar con sus necesidades y resolver su problema de forma eficiente.

No hay nada más satisfactorio para un gestor que resolver un problema a un cliente de forma rápida y eficaz, y por ello, debemos orientar todos nuestros esfuerzos a este propósito tan sencillo”.

¿Cómo plantean las empresas la reducción en las rotaciones en la industria del *Contact Center*? ¿Cómo hacen para disminuir la tasa de rotación?

René Gonzalez: - No todas las empresas entienden el valor en la reducción de la rotación y muchas veces se toma la primera mala decisión que es buscar reducir el costo directo en las primeras líneas de atención sin ser tan concientes de que esa reducción de costos directo luego se incrementará en decenas de variables indirectas como re-llamados, re-atenciones en general, re-procesamiento y fuga.

Jorge del Río: -**Un indicador fundamental del éxito de una operación es el índice de rotación.** Depende de la complejidad de los servicios, pero habitualmente el coste de atracción, selección y formación de talento es muy importante, por lo que fidelizar a los equipos y mantenerlos motivados de forma continua es una de las claves más relevantes de gestión.

Un indicador fundamental del éxito de una operación es el índice de rotación

¿Cuál es el camino que deberán realizar las empresas, para lograr que los agentes del *Contact Center* se sientan identificados con la marca/embajadores de la marca?

René González: - esta es una muy buena pregunta. Yo recuerdo que en cierto momento muy especial del mercado de las telecomunicaciones trabajaba en VTR y me levantaba todos los días a “hacerle la vida mejor a las personas” ... y en el camino teníamos un equipo altamente capacitado, gran desarrollo profesional. De Jefe de Proyecto pude llegar a ser Gerente, muchos compañeros también lograron ascensos, se trabajaba en equipo, se conseguían resultados y quizás una de las cosas más importantes, en el camino nos divertíamos, en todos los niveles de la organización.

Una historia como esta siempre será sinónimo de atracción y permanencia de talento, y por consiguiente de logros.

Las empresas deben estar dispuestas a generar valor en sus equipos (formación, empleabilidad, desarrollo, buen clima, buen soporte, buen nivel de jefatura, bonos) y a

cambio obtendrán sin duda el compromiso que están esperando por parte de sus colaboradores.

Jorge del Río: -es fundamental trabajar sobre el *engagement* del empleado, y en este entorno de crisis y teletrabajo más aún. Al igual que antes comentábamos lo relevante del teletrabajo para fidelizar al agente, también debemos resolver un reto que es la sensación de aislamiento.

Por ello, debemos mimetizar las herramientas y comportamientos que tienen los *'millennials'* y cómo éstos son capaces de crear comunidades y relaciones sociales usando la tecnología.

El gran reto al que nos enfrentamos es en generar ese sentido de pertenencia, esa comunidad asociada a una marca o notar el calor humano a través de herramientas sociales. A este reto debemos unir los procesos de formación continua para que los agentes sientan que crecen día a día y evolucionar el modelo de supervisión hacia un modelo de acompañamiento y coaching para ayudar a los gestores a conseguir sus objetivos en cada conversación con cada cliente.



Mateo Salvatto:

“la tecnología es la herramienta igualadora más poderosa que existe”

Por JULIETA CUMBO

El emprendedor argentino que a sus 21 años es Campeón Internacional de Robótica, Director de Innovación en Escuelas ORT y CEO de su propia empresa de tecnología dedicada al desarrollo de proyectos inclusivos.

Gracias al éxito de su aplicación “Háblalo” 🗣️, un desarrollo para ayudar a las personas con discapacidad auditiva, ha podido impactar las vidas de muchas personas, desde sus alumnos hasta las personas que hoy tienen la posibilidad de acceder a un trabajo utilizando su app.

Vemos mucho acerca de ti en los medios de comunicación, sobre lo que has logrado a tu corta edad, pero ¿Qué es eso que quieres contar y que tal vez nunca te preguntaron? ¿O eso que no aparece en las redes sociales?

Sinceramente, fuera de los aspectos estrictamente personales, hay poco de mí que no aparezca en las redes sociales, ya que comparto casi toda mi vida por ahí. De todas formas, hay ciertos aspectos que la

gente no siempre tiende a identificar conmigo.

Tengo una pasión impresionante con la música. No puedo pasar un día sin escuchar al menos una hora de música, de todo tipo y género. Bailarla, cantarla, tocarla en la guitarra o sencillamente escucharla, creo que la música es una de las más grandes alegrías de la vida. Por otra parte, debo confesar que tengo cosas malas que tampoco se ven en las redes. Soy extremadamente

autoexigente, lo que, aunque identifico que me ha ayudado a progresar en muchos casos, también me juega en contra.

En fin, me parece inteligente aprovechar esta pregunta para afirmar: las redes, en muchísimos casos, no muestran todo de una persona, ni virtudes ni problemas. Hay mucho más fuera de la pantalla.

“ Las redes, en muchísimos casos, no muestran todo de una persona, ni virtudes ni problemas. Hay mucho más fuera de la pantalla”



Rockeando en el mundo de los negocios



¿Qué te impulsó a realizar un emprendimiento con un impacto social tan grande? Cuando arrancaste con el proyecto, ¿imaginaste todo el alcance que iba a tener?

Los impulsos al comienzo de *Háblalo* fueron dos: ayudar a las personas con discapacidad que tanto lo necesitaban y, por otro lado, probarme a mí mismo que podía hacerlo. Esto último puede sonar un poco

egoísta, pero no voy a mentir, como buen autoexigente no hay nada que disfrute más que un desafío contra mí mismo. Yo no tenía ni idea de cómo programar *apps*, así que me propuse, en un mes, aprender todo lo que pudiera y hacer algo que servía. Fue ese “desafío interno” lo que me permitió llegar a la primera versión de *Háblalo* que, aunque era bastante básica y con pocas funcionalidades, fue lo que comenzó con esta bola de nieve.

“Nunca imaginé todo el alcance que iba a tener. Debo admitir que lo soñé, varias veces. Pero jamás creí que iba a llegar a convertirse en una empresa, en un proyecto exitoso, ni mucho menos ayudar a 100.000 personas”

Conocemos la historia de tu mamá, docente de niños con discapacidad auditiva. Puedes contarnos, ¿cómo fue tu experiencia con sus alumnos y cuáles fueron esas experiencias que más te tocaron para decidir desarrollar *Háblalo*?

Mi hermano y yo nos criamos viendo como estos chicos y chicas sufrían tanto para cosas que a nosotros nos resultaban cotidianas. Decirlo, hasta el día de hoy, me resulta injusto. ¿Por qué yo puedo hacer una denuncia, pero un chico sordo no? ¿Por qué yo puedo ir a una consulta médica tranquilo mientras que una chica sorda no? Vivimos en un mundo de exoesqueletos que permiten a personas en silla de ruedas caminar, de cohetes que van al espacio y luego regresan, de avances tecnológicos sin precedentes... Sin embargo, ¿un sordo no puede tener una vida independiente, solo por su discapacidad? Me parece injusto.

Podría intentar enumerar experiencias chocantes o tristes que vi o me contó mi mamá de estas personas... Pero esta entrevista sería infinita. Para poner un ejemplo lo más gráfico posible: mi mamá un día tuvo que ayudar a una señora sorda que estuvo seis horas, sí, seis, en una comisaría intentando explicar que la grúa le había llevado el auto y no sabía a dónde ir a buscarlo. Creo que con eso digo todo.

Se habla mucho acerca de que la educación está quedando obsoleta ¿qué opinión tienes al respecto?

Estoy totalmente de acuerdo. El futuro está cada vez más cerca, y el mundo ya se está empezando a adaptar. Yo veo que, no solo en Argentina, sino en nuestra región, una de las deudas principales es la actualización de la educación. Y, a la vez, la educación es la única puerta de entrada al futuro. Pensemos lo siguiente: ¿cómo vamos a pretender construir un país (o región) próspero/a en el mundo de la inteligencia artificial, los autos autónomos, el internet de las cosas, y mucho más, si los jóvenes que van a ser la fuerza laboral hasta el 2080 hoy no están aprendiendo absolutamente nada relacionado a esos temas?

No solamente la educación en materia tecnológica debería ser obligatoria en todas las escuelas, sino que se debería rever la forma de enseñar, la interacción con los docentes, la incorporación de nuevas herramientas de aprendizaje y mucho más.

Ojo, no me malinterpreten, esto no lo digo de fundamentalista. Lo digo como testigo y eventual protagonista. Yo atribuyo todo lo que pude lograr hasta el día de hoy a mi educación, orientada a electrónica y desarrollo de software. A su vez, fui competidor y posterior profesor de robótica.

Finalmente, hoy me desempeño como Director de Innovación de las Escuelas ORT. Es por estas diversas experiencias por lo que afirmo que, en mi opinión, es imperativo que todos los chicos y chicas a lo largo y ancho de nuestro país empiecen a aprender tecnología, desde la edad más temprana posible.



“...saber que tengo llegada a miles de jóvenes, me hace tanto tomar responsabilidad como sentirme casi obligado a aprovechar la oportunidad para comunicar cosas positivas, con visión de futuro, con buena voluntad y la idea de construir, sumar y nunca restar”



Fotografías: Daniel Cuadros

Sería hipócrita, o al menos insensible de mi parte, pasar por alto el hecho de que yo estudié mi carrera técnica en una de las escuelas secundarias privadas más prestigiosas del país, teniendo acceso a tecnología de todo tipo, lo cual no es la realidad para millones de chicos de Argentina. Esto tiene que dejar de ser así, porque la tecnología es la herramienta igualadora más poderosa que existe. Es la puerta de entrada a una vida mejor, a un futuro próspero, a un conocimiento interminable.

“... la tecnología es la herramienta igualadora más poderosa que existe. Es la puerta de entrada a una vida mejor, a un futuro próspero, a un conocimiento interminable”

Privar a millones de personas de eso, sencillamente porque no viven en la Capital Federal o no pueden costear una escuela privada, es un error garrafal.

Todos los chicos deben tener al menos la chance de ingresar al impresionante mundo de oportunidades que brinda la tecnología. Solo así vamos a poder tener un lugar en el mundo del futuro, que está más presente que nunca.

Las competencias que se necesitan para el trabajo del futuro (más en contexto pandemia y transformación digital) son justamente las que has desarrollado a lo largo de estos últimos años. ¿Estás consciente de que eres inspiración para las nuevas generaciones? ¿Qué mensaje le das a los jóvenes que están escogiendo sus caminos de desarrollo?

Sinceramente me cuesta un poco asumirlo. A veces mucha gente cree que soy un iluminado o que tengo alguna clase de inteligencia superior. Nada más lejano. No soy más que un pibe de Caballito que vive con los padres y quiere hacer una diferencia en el mundo, como tantos otros. Es cierto que, saber que tengo llegada a miles de jóvenes, me hace tanto tomar responsabilidad como sentirme casi obligado a aprovechar la oportunidad para comunicar cosas positivas, con visión de futuro, con buena voluntad y la idea de construir, sumar y nunca restar.

Esto lo aplico en todo sentido. Tanto en el ámbito de la tecnología o la educación, como venimos charlando, como en la política, la vida laboral, la carrera académica... Intento comunicar contenido que aliente a miles de chicos y demostrar que, por tener más seguidores en las redes que el promedio, o salir en algún programa muy visto de televisión, no soy nada especial, soy un humano con errores y miedos como cualquier otro, realidad que muchas veces se distorsiona en la época de los “me gusta” y los “followers”.

Si pudiera dejar un solo mensaje a los jóvenes es: seamos responsables. Heredamos un mundo con muchísimos desafíos, tanto positivos como negativos. A mí me gusta decir que somos la generación bisagra que tiene la responsabilidad de poner en práctica todo el conocimiento recolectado por las generaciones pasadas, para habilitar

a las futuras a convertirse en lo más cercano posible a aquella especie que soñaban los autores de ciencia ficción... De la utópica, claro. Este es el momento para poner manos a la obra. Nuestro momento.

Las nuevas tendencias en los mercados indican la importancia de saber interpretar y analizar los datos que se pueden recopilar, para así ofrecer soluciones personalizadas a los usuarios. ¿Cómo es la experiencia de *Háblalo* con respecto al tratamiento de datos y la creación de nuevos proyectos a partir de ese análisis?

La extracción y análisis de datos es un tema muy sensible y crucial para este futuro del que hablamos. Es algo que nos toca a todos.

Aunque debo advertir que no soy ningún experto en la materia, es cierto que dentro de Asteroid trabajamos sobre estos temas por distintas razones.

Por un lado, asegurar que los datos de nuestros usuarios están protegidos y no son utilizados para ninguna clase de fin comercial. Nosotros trabajamos con

personas con distintas discapacidades alrededor del mundo y no transaccionamos de ninguna manera con esa data. Es importante que los usuarios lo sepan y poder transmitirles ese compromiso.

Por otra parte, claro que esos datos son la puerta de entrada a un mundo de oportunidades y comodidades, no solo para nosotros sino para cualquier empresa, grande o pequeña. El análisis de datos nos permite saber de primera mano qué les gusta a los usuarios, qué preferencias tienen, qué partes de nuestro producto no utilizan con frecuencia y por qué,

entre muchas otras cosas. Esta es una herramienta muy poderosa que, como todas las de su clase, debe ser usada con la mayor responsabilidad posible.

Entendemos que la aplicación ha abierto nuevas oportunidades laborales para muchas personas con limitaciones auditivas, ¿tienes datos/métricas concretas de este tremendo aporte?

Sinceramente no contamos con métricas que nos indiquen exactamente cuántas personas trabajan o tienen más oportunidades laborales gra-

app, claro, resultaba ser *Háblalo*. El postulante, no mucho después, fue contratado para el puesto. La alegría que me hace sentir esto es difícil de poner en palabras.

Sabemos que la tecnología llegó para facilitar y ayudar a las personas a ser más productivas (automatizando muchas tareas del día a día), desde tu experiencia y conocimiento, ¿cuál es tu aporte para las organizaciones?

Esto, otra vez, daría para una respuesta de muchísimas páginas. Podríamos charlarlo durante horas. No obstante, podría intentar resumirlo diciendo que nunca en la historia de la humanidad fue tan bajo el riesgo de empezar un emprendimiento/empresa/organización, ni tan alta la recompensa. La tecnología permite a las compañías ser increíblemente más productivas, ágiles, eficientes y responsables. Permite tener una relación mucho más estrecha y prolífica con los usuarios o consumidores. Permite lograr cosas inimaginables, innovar como nunca.

No es exclusivamente la tecnología de forma tangible, sino también las causas del avance tecnológico, lo que pintan un mucho mejor panorama para las organizaciones. Es decir, hoy vivimos en un mundo de acceso a la información instantáneo, de un altísimo nivel de globalización. Esto es un escenario beneficioso para las compañías y su desarrollo. Aunque, claro, esto no viene sin riesgos: muchas compañías "clásicas", por llamarlas de alguna manera, se ven obligadas a pivotar y reinventarse rápidamente para adaptarse a los nuevos paradigmas. Muchas lo logran y salen fortalecidas... Otras no tanto.

“La tecnología permite a las compañías ser increíblemente más productivas, ágiles, eficientes y responsables. Permite tener una relación mucho más estrecha y prolífica con los usuarios o consumidores. Permite lograr cosas inimaginables, innovar como nunca”

cias a *Háblalo*. Si sabemos que son muchas, por mensajes y testimonios que nos han llegado. Estamos seguros de que hay muchas más que la utilizan para esa clase de actividad y nosotros no nos hemos enterado aún.

Sin ir más lejos, hace no mucho me encontré de pura casualidad con una publicación en LinkedIn de un emprendedor de San Juan que había hecho una entrevista laboral con un postulante sordo. Él contaba en esta red social que se sorprendió al ver que el postulante se comunicaba con una app que él no conocía. La



Pudiste identificar uno de tus propósitos a partir de conocer tus talentos y la necesidad de una comunidad. Actualmente ¿con qué propósitos estás conectando?

Hoy me doy cuenta de que, gracias al propósito inicial, fui conociendo muchos propósitos nuevos, aunque creo que los principales son dos: uno es el intentar, desde mi lugar, empujar para que Argentina sea un lugar mejor. Toda la vida tuve un sentimiento patriótico muy grande, amo a mi país desde que tengo memoria, hasta me emociono con el himno, imaginense... Por eso me entristece verlo mal, en constante conflicto y ver a mucha parte de la sociedad resignada, a veces con algo de razón. Me gusta fomentar en mis redes sociales el empujar para adelante por el país, el no rendirse, porque podemos tener un gran futuro por delante.

“...Una de las cosas que podemos aprender del método científico es que el conocimiento no sirve de nada si lo guardamos para uno. Imaginemos si Newton nunca hubiera compartido su teoría gravitatoria, por poner un ejemplo. No tendría sentido, el impacto no se hubiera logrado”

El segundo es algo que me cayó hace poco, pero que valió mucho. Una de las cosas que podemos aprender del método científico es que el conocimiento no sirve de nada si lo guardamos para uno. Imaginemos si Newton nunca hubiera compartido su teoría gravitatoria, por poner un ejemplo. No tendría sentido, el impacto no se hubiera logrado.

Eso es por lo que, desde hace no mucho, me da cuenta de que compartir mis experiencias y aprendizajes con la comunidad y más que nada con los jó-

venes, es uno de mis propósitos mayores. A partir, particularmente, del curso de emprendedorismo e innovación que estoy dictando en las Escuelas ORT, puedo canalizar ese objetivo o propósito. También lo hago con charlas, conferencias y hasta vivos de Instagram.

Siempre hay una buena excusa para aprender algo nuevo, ¿no?

¿Ya tienes mapeado nuevos caminos para tus proyectos? ¿cuáles son tus aspiraciones a corto y mediano plazo?

Debo decir que mi plan o camino mapeado ha cambiado mucho gracias a (o más bien, por culpa de) la pandemia. Desde Asteroid tenemos muchos proyectos que tuvimos que mover para 2021, como nuevas apps para asistir a personas con otras discapacidades o una gran iniciativa para hacer *Háblalo* accesible a las personas que no se pueden desplazar de ninguna manera.

Pero, a la vez, hay otros proyectos personales en los que estoy embarcado que espero se concreten en breve. Por ejemplo, la publicación del libro sobre el futuro de la tecnología que escribí junto a mi hermano Augusto, que es inminente.

“...compartir mis experiencias y aprendizajes con la comunidad y más que nada con los jóvenes, es uno de mis propósitos mayores”

“...me gustaría seguir contagiando a muchísimos jóvenes del espíritu emprendedor, de las ganas de aprender tecnología y, fundamentalmente, de las ganas de no rendirse y luchar para que nuestro país tenga un futuro próspero en el mundo del S.XXI”



Mi visión al corto y mediano plazo, además de terminar mi carrera de postgrado, claro, es seguir ampliando el modelo de negocios de *Háblalo* para, además de sostener la compañía en el tiempo, poder lograr un impacto más grande tanto en las personas con discapacidad como en las organizaciones que lo adoptan, para crear una inclusión más genuina y un cambio más tangible en la manera en la que la sociedad se adapta para dar igualdad de oportunidades a personas con discapacidad.

Mientras tanto, me gustaría seguir contagiando a muchísimos jóvenes del espíritu emprendedor, de las ganas de aprender tecnología y, fundamentalmente, de las ganas de no rendirse y luchar para que nuestro país tenga un futuro próspero en el mundo del S.XXI.

Según tu experiencia ¿qué significaría Inteligencia Artificial para los negocios y cómo funciona la analítica?

Yo creo que la incorporación de Inteligencia Artificial en todo tipo de estrato de nuestra sociedad es absolutamente inminente. De hecho, ya empezó a suceder. Los avances en *Deep Learning*, como los publicados recientemente por la organización *OpenAI*, nos sirven como un pequeño “tráiler” del mundo que se viene, con un nivel de automatización difícil de creer, con *softwares* capaces de resolver todo tipo de consultas, desafíos y tareas.

Sin embargo, enfocado en el ámbito de los negocios, esto abre una cantidad de puertas impresionante, igual que el análisis de datos que hablábamos antes, con ideas similares. El mundo de la inteligencia artificial no hace más que llevar nuestras capacidades al extremo, dándonos la chance de lograr cosas que nunca antes habíamos imaginado y sobrepasar fronteras que antes parecían inalcanzables. Esto, para el sector privado, es una oportunidad histórica de crecimiento, igual que para el resto de la sociedad.

¿Qué consejos les darías a todas aquellas personas que deseen realizar emprendimientos/proyectos a partir de la analítica de datos?

Creo que no solamente en analítica de datos, sino en cualquier cosa que se relacione a emprender, hay muchísimas habilidades, formas de pensar y ver las cosas que, de alguna u otra forma, aumentan las chances de “éxito” de los emprendimientos. En este sentido, podría hacer muchísimas recomendaciones. Sin embargo, siento que deberíamos empezar por una advertencia fundamental: cualquier libro, persona, podcast, video o material de cualquier tipo que afirme que tiene “las tres claves del éxito para emprendedores”, miente.

No existe ninguna clase de fórmula prefabricada para el éxito de un emprendimiento, porque cada uno de ellos es un universo en sí mismo, más aún en el ámbito tecnológico. Lo que, sí podemos hacer, es estar preparados para afrontar el camino. ¿Por qué? Porque muchas veces los medios, las redes sociales y los distintos canales de difusión, muestran a los emprendedores como millonarios que viven vidas de lujo y que tienen todo resuelto. Esto prácticamente nunca es así.

Emprender es un camino duro, con más días tristes o difíciles que alegres y buenos. Es un camino lleno de fracasos, de tropezarse con piedras y volver a levantarse una y otra vez, plagado de desorden, dudas, miedos, aprendizajes, y mucho más. Lo que yo creo que debemos hacer para emprender, en una primera instancia, es estar seguros de que estamos dispuestos a afrontar el enorme desafío.

Una vez que tomamos la decisión y saltamos a la piletta, el error más grande que podemos cometer es, al primer gol, creernos que somos Messi.

Desde mi punto de vista, uno de los peores enemigos del emprendedor, es el emprendedor mismo. Y el emprendedor que se cree que nada le va a salir mal, que ya no tiene nada por aprender, que es mejor que los demás, está destinado al fracaso.

Emprender es, entre muchas otras cosas, un camino de humildad, de ver las cosas desde distintos ángulos, de aceptar que uno sabe que no sabe nada, y estar dispuesto a aprender todo lo posible, escuchando más de lo que se habla.

¿Cuál es tu reflexión dirigida a las organizaciones?

Si tuviera que extraer una reflexión de estas líneas es que, contrario a lo que tendemos a creer, absolutamente nada está inventado. El futuro es un océano de posibilidades, de todo tipo, para todo tipo de organizaciones e individuos en cualquiera sea el rubro que se desempeñen.

Es el momento para nosotros, los que impulsamos iniciativas privadas, de parar la pelota, analizar el panorama, estudiar los riesgos, tomar responsabilidad, entender lo que el mundo necesita, y va a necesitar, y empezar a empujar para adelante.

Muy probablemente haya que eludir a muchísimos defensores, que la cancha esté en malas condiciones, nos tropecemos alguna que otra vez y hasta nos lesionemos... Al final del día, el arco está ahí, esperando a que metamos el gol.

**Nunca el arco estuvo tan cerca,
nunca el arquero tan despistado.
Es ahora. Vamos para adelante.**

MATEO SALVATTO | Co-fundador, CEO @Asteriod | Campeón Internacional de Robótica | Creador de la App *Háblalo*



Solo el 18% de las posiciones gerenciales son ocupadas por mujeres

Por LEILA OVANDO

Un estudio del *Institute for Business Value* de IBM, hecho a 2.300 organizaciones alrededor del mundo, estimó que se necesitan dos generaciones para cerrar la brecha que hay entre hombres y mujeres. La Directora de Recursos Humanos de IBM Argentina, María Marta Kenny, nos compartió cuáles son los desafíos que enfrentan las mujeres, cuál es la situación actual y cómo abordar la temática.

Un reporte de IBM muestra que las mujeres ocupan sólo el 18% de los puestos de liderazgo de alto nivel entre 2.300 organizaciones encuestadas en todo el mundo ¿Por qué no se promueven más mujeres en puestos de liderazgo?

-Se trata de una problemática a nivel mundial y Argentina no es la excepción, ya que existe una baja representatividad de mujeres en la fuerza laboral, en particular en posiciones de liderazgo. Hay mucho por hacer desde el sector público y privado para tomar decisiones y llevar a cabo acciones concretas para eliminar las barreras que no permiten acelerar el acceso para las mujeres.

Desde el ámbito privado es importante que la inclusión sea un imperativo de negocio en las organizaciones, de la misma manera que tratamos otras prioridades empresariales. El estudio muestra que que todavía faltan organizaciones que tomen este tema como una prioridad formal de negocio. Lamentablemente el informe revela que el **79% de los encuestados no prioriza de manera formal la igualdad de género en posiciones de liderazgo**, a pesar de la sólida evidencia que sostiene que esto genera más éxito financiero y mejor ventaja competitiva. Actualmente son pocas organizaciones que muestran un sentido de urgencia sobre la igualdad de género ya que confían

en las "buenas intenciones" y no aplican el mismo enfoque orientado a resultados para dar seguimiento a los avances, o no, del tema.

79% de las organizaciones no considera que la promoción de la mujer sea una prioridad formal en los negocios.

Sin embargo, afortunadamente hay empresas que sí ven este tema con urgencia y trabajan para resolverlo, en el estudio se denominan "**First-Movers**". Se trata de organizaciones que visibilizaron este desafío, crearon programas para abordarlo, los ejecutan y miden sus resultados como cualquier otra prioridad del negocio. De esa manera, con métricas concretas y aplicando las mejoras necesarias podremos alcanzar un cambio real.

¿Encontraron algún punto en común entre el 79% de las organizaciones encuestadas que no considera que la promoción de la mujer sea una prioridad formal en los negocios? ¿Cuáles son estas razones?

-A partir de los datos del estudio se pueden identificar tres factores que impactan negativamente en el crecimiento de la participación de mujeres en posiciones de liderazgo: el factor cultural es importante, además se subestima la magnitud del sesgo y también pocas organizaciones muestran un sentido de urgencia para tomar acción sobre este tema.

El factor cultural es clave. Para eliminar la brecha es necesario el compromiso y la acción de todos -hombres y mujeres- para cambiar esta realidad. Muchas organizaciones no están convencidas de que la igualdad redunde en beneficios al negocio, aunque las pruebas confirmen que así es. Otras se quedan en las "buenas intenciones" sin darle verdadero lugar al plan y seguimiento de acción.

En este mismo estudio encontramos un dato muy interesante que refleja el impacto de los sesgos en el avance de las mujeres. 65% de los ejecutivos hombres relató que la probabilidad de ser promovidos a un cargo de liderazgo hubiera sido igual, aunque fuesen mujeres - a pesar del bajo número de mujeres que actualmente ocupa esos cargos.

En esta línea, un reciente informe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo fue categórico sobre este tema: cerca del **90% de la población mundial mantiene algún tipo de prejuicio contra las mujeres**. El mismo estudio sugiere que **el techo de cristal existe en todos los aspectos de la vida de las mujeres**. Los datos confirman que, pese al avance impulsado en el último tiempo, las determinaciones culturales no están evolucionando lo suficientemente rápido para disminuir la brecha de género. De esta manera, se continúa limitando el acceso de las mujeres a las mismas oportunidades y se mantiene la inequidad en todos los ámbitos.

90% de la población tiene algún tipo de prejuicio contra las mujeres (ONU).

El estudio revela que la brecha de género podría persistir por otros 50 años mientras que los objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU para el 2030 es la equidad de género ¿qué acciones podríamos tomar para acelerar ese indicador del reporte?

-Frente a esta evidencia, sin duda es necesaria una decisión sólida del equipo ejecutivo para liderar políticas, asignar recursos y medir los resultados reales de esta transformación. **Es imposible llevar a cabo estos cambios que las mujeres estamos impulsando si no trabajamos todos juntos, haciéndonos cargo de nuestros sesgos y tratando de modificar los procesos que excluyen o limitan a las mujeres.**

Para abordar esta problemática es clave trabajar en dos aristas. Desde el lado de las organizaciones debemos identificar y hacer visible los desafíos para establecer planes de acción concretos -medibles y auditables- para resolverlos. Y desde el punto de vista personal, todos y cada uno debemos mirar profundamente en nuestro interior y corregir los prejuicios que tenemos. **Necesitamos hacer conscientes los sesgos que nos acompañan en nuestra interacción en el mundo, con los que quizás estemos limitando el desarrollo de otros, incluso nuestro propio crecimiento.**

Abordaje de la problemática:



Organizaciones



Personal

¿Cuáles son los obstáculos que más enfrentan las mujeres en sus organizaciones?

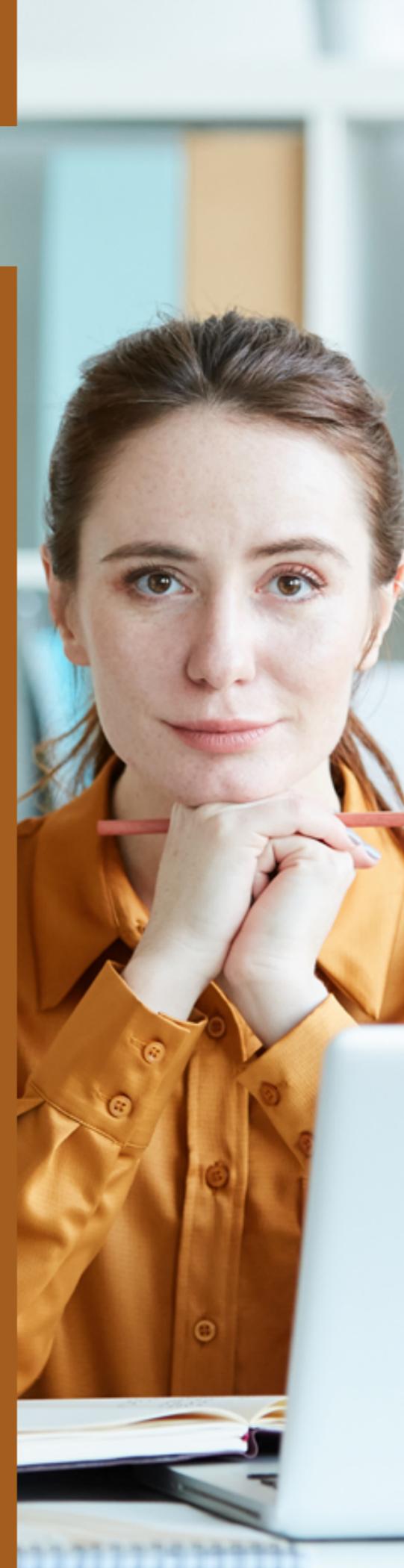
-Respecto a este tema y según el estudio de IDEA "*¿Qué significa ser iguales?*", la flexibilidad horaria fue

la práctica más destacada. El trabajo remoto y el programa de mentoría ocuparon el segundo y el tercer lugar entre las mujeres, y en el orden inverso, entre los varones, quienes a su vez sumaron también las licencias especiales/extendidas por maternidad o paternidad. Más allá del orden, a la hora de responder si son beneficiosas o no estas propuestas, una amplia mayoría (del 80% para arriba) respondió que sí.

Entonces, es importante acompañar a las mujeres para que trabajen en planes específicos de desarrollo de carrera. Se trata de brindarles herramientas, conocimientos y habilidades para pensar su desarrollo, establecer objetivos e identificar los pasos concretos que deben llevar a cabo.

Por el otro lado, **es necesario fortalecer las políticas de balance vida laboral y personal**. Las mujeres son las que más tiempo dedican a las tareas de cuidado, tanto del hogar como de los hijos y adultos mayores de la familia. Con esto, la mayoría de las mujeres tiene dos trabajos a tiempo completo, en el mejor de los casos uno formal y pago, pero en el otro no, me refiero a nuestras horas invertidas en casa. Las organizaciones que todavía no lo implementaron deben crear políticas que acompañen a las mujeres en esta etapa de su vida. La modalidad de trabajo flexible es muy valiosa para algunos momentos importantes en estos procesos.

Pero si solo contemplamos a la mujer, seguimos alimentando la creencia de que son las únicas que deben hacerse cargo. En cambio, consideramos que las tareas de cuidado deben ser responsabilidad de ambos padres, por lo que en IBM tenemos una licencia de paternidad extendida, retorno flexible, modalidades reducidas, entre otros beneficios compartidos.





¿Crees que en este contexto de incertidumbre en el que nos encontramos los desafíos para las mujeres se incrementan, se mantienen o cambian?

En línea con lo que mencioné anteriormente, uno de los obstáculos es que las tareas de cuidado -del hogar, de los hijos y/o de los adultos mayores de la familia- siguen estando a cargo de las mujeres. De acuerdo con el estudio de IDEA, se observa que las actividades relativas al cuidado de los niños son aquellas donde la diferencia entre los varones y las mujeres crece, es decir, que se intensifica la desigualdad en la distribución de la responsabilidad. En la distribución de las tareas domésticas, el 32% de las mujeres dice que impacta mucho en su carrera laboral mientras que las respuestas de los varones solo representan el 20%. Además, se aprecia que las mujeres indican en mayor porcentaje que el cuidado de los niños/as impactan "mucho" en su carrera (52%), en tanto que las respuestas de los varones solo representa un 27%.

En estos momentos sin precedentes que estamos viviendo esta presión sobre las mujeres crece con los chicos y adultos mayores todo el día en casa, tareas de la escuela y más actividades que requieren su atención.

Sin duda, desde sector público y privado **debemos trabajar juntos** para revertir esta situación, **para apoyar a las mujeres** y brindarles todas las herramientas necesarias para resolverlo.

El reporte indica que "el principal error que cometen las organizaciones respecto del logro de la paridad de género es creer que ocurrirá de forma natural. Y no será así". ¿Cómo podemos desde las organizaciones motivar estos cambios?

A pesar de los obstáculos, hay un grupo de organizaciones, nombradas como "First Movers" en el reporte, que se destacaron por estar dedicadas a alcanzar la equidad de género dentro de sus equipos de liderazgo. Estas organizaciones, que comprenden el 12% del total de la muestra, comparten características y valores que fomentan un entorno más inclusivo y proporcionan un ejemplo de cómo crear progreso en sus organizaciones:

- Ellos toman en serio la inclusión de género: Todos (100%) han hecho el avance de las mujeres en posiciones de liderazgo como una prioridad de negocios formal. En comparación, solo el 9% de otras organizaciones tiene el mismo enfoque.

- Están motivados por la promesa de mejora financiera: Todos (100%) están convencidos de que las organizaciones con equidad de género son más exitosas financieramente, mientras que solo el 38% de otras organizaciones está de acuerdo.

- Reconocen y aceptan su responsabilidad de tomar medidas: Todos (100%) están de acuerdo en que las empresas deben continuar haciendo cambios para lograr la equidad de género en el lugar de trabajo. Si bien la mayoría de las otras organizaciones en nuestra encuesta también está de acuerdo, un 29% más de los First Movers están fervientes de tomar medidas, comparado con otras organizaciones.

Ahora, hablando específicamente desde IBM, ¿Cómo se aborda el tema de género?

En IBM trabajamos la diversidad de forma transversal al negocio y por eso contamos con un equipo multidisciplinario que crea, gestiona, evalúa y comprueba resultados en diversos programas. Por ejemplo, tenemos **programas de desarrollo de carrera y liderazgo para nuestras profesionales en diferentes etapas de sus vidas laborales y personales**. También, somos muy activos en

Están motivados por la promesa de mejora financiera: Todos (100%) están convencidos de que las organizaciones con equidad de género son más exitosas financieramente, mientras que solo el 38% de otras organizaciones está de acuerdo.

Reconocen y aceptan su responsabilidad de tomar medidas: Todos (100%) están de acuerdo en que las empresas deben continuar haciendo cambios para lograr la equidad de género en el lugar de trabajo. Si bien la mayoría de las otras organizaciones en nuestra encuesta también está de acuerdo, un 29% más de los First Movers están fervientes de tomar medidas, comparado con otras organizaciones.

Ahora, hablando específicamente desde IBM, ¿Cómo se aborda el tema de género?

En IBM trabajamos la diversidad de forma transversal al negocio y por eso contamos con un equipo multidisciplinario que crea, gestiona, evalúa y comprueba resultados en diversos programas. Por ejemplo, tenemos **programas de desarrollo de carrera y liderazgo para nuestras profesionales en diferentes etapas de sus vidas laborales y personales**. También, somos muy activos en **capacitaciones, entrenamientos y talleres para jóvenes mujeres** de todo el país y promovemos la contratación femenina para posiciones de Tecnología. Al mismo tiempo, co-creamos programas con clientes, gobierno, organizaciones de la sociedad civil, comunidades de mujeres en tecnología, universidades, instituciones académicas, entre otros.

Caso IBM- Programas para las diferentes etapas de la vida profesional y personal- Promoción de mujeres en cargos de Tecnología- Capacitaciones, entrenamientos y talleres

Para IBM la diversidad es una prioridad de negocio. La baja representación de mujeres en carreras técnicas se une a la brecha existente de profesionales de TIC. El año pasado se calculó un déficit de profesionales TIC de más de 586.000 en América Latina, con pérdidas de al menos 0.9% del PIB de la región en el mismo año. Es clave incluir a más mujeres en el mercado laboral para poder dar respuesta a esa demanda que quedará sin cubrirse.

En la misma línea, **la formación consciente de equipos inclusivos y el fomento de la diversidad nos ayuda a tener el mayor impacto para nuestros clientes y la sociedad.** Las mujeres son una parte importante de



estos equipos y están al frente como creadoras de soluciones innovadoras, no solo como usuarias de tecnología. Es importante que la diversidad sea una pieza central desde el primer momento de diseño de la solución, producto o servicio, ya sea una gran empresa, una startup o una emprendedora. Han comenzado a surgir casos reales de inteligencia artificial (IA) sesgados hacia las mujeres y otros grupos subrepresentados en roles relacionados con la informática, que es donde los profesionales crean modelos de IA. Por ejemplo, los algoritmos bancarios que otorgan a los hombres límites de crédito mucho más altos y sistemas de reclutamiento laboral que ignoran a las mujeres y a las minorías.



Nuestro compromiso continuo para avanzar en la equidad en una sociedad global nos ha convertido en líderes en diversidad e inclusión. Estamos orgullosos de fomentar un entorno en el que cada IBMer pueda prosperar debido a sus diferencias, y no a pesar de ellas. En este sentido, promovemos la innovación y buscamos hacer un buen uso de nuestra diversidad como una ventaja competitiva. La creación consciente de equipos diversos nos ayuda a obtener los mejores resultados para nuestros clientes. Este enfoque es justamente el que nos permite que todos los empleados tengan una experiencia agradable, positiva, y consistente con IBM.



¿Cuál ha sido tu experiencia en IBM?

IBM es una compañía que se caracteriza por la diversidad de sus profesionales, especialmente por promover el desarrollo de carrera de las mujeres y por asegurar la inclusión de más chicas a nuestros equipos.

Estamos orgullosos de fomentar un entorno en el que cada IBMer pueda prosperar debido a sus diferencias, y no a pesar de ellas.



María Marta Kenny 
Líder de Recursos Humanos de
IBM Argentina & Uruguay

Sabemos que solo el talento diverso es el que impulsa la innovación y trabajamos a diario para alcanzar los objetivos que establecemos en este sentido. Desde mi rol como responsable de recursos humanos apoyo a las y los gerentes en sus procesos de selección, retención y promoción de talentos, por lo que trabajamos juntos para desarrollar programas y políticas que nos permitan continuar fortaleciendo la diversidad en nuestra empresa. Personalmente, para

mí es un enorme privilegio ser parte de un equipo con tanto compromiso y, al mismo tiempo, un gran desafío, porque muchas veces debemos ser la empresa pionera en programas que nadie más en el mercado implementó aún. Eso nos permite innovar en nuestros propios procesos, evaluar los resultados, mejorar y, sobre todo, compartir nuestras experiencias con el mercado. **El objetivo de todos es igualar las oportunidades.**

¿Qué mensaje o consejo le darías a las mujeres?

Que aprovechen los programas de sus empresas y también de otras organizaciones del tercer sector y gobierno que trabajan sobre estos temas. Es muy importante que dediquen tiempo a pensar su propio desarrollo de carrera, qué objetivos quieren conseguir y crear su propio "camino" para llegar allí. Si tenemos un plan concreto será más sencillo pensar qué acciones debemos completar, qué apoyos necesitamos, quiénes son las personas correctas para contactar y seguir avanzando en su carrera. Busquen mentoras y mentores, amplíen su red de contactos y **¡piensen en grande!**



La marca personal que todos quieren ser [Guía práctica]

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Alguna vez has googleado tu nombre para saber lo que la *web* cuenta de ti? este es un ejercicio que según Forbes al menos una vez haremos en nuestra vida, pues es un error común pensar que no se tiene una marca personal sino se ha creado como tal. Para hablar de este tema, nos reunimos en una conversación valiosa con Toni Gimeno Solans, conferencista y formador creador de la metodología *Inbound recruiting*.

Cuando nos referimos a la marca personal que también se une a nuestra marca profesional hablamos de la impresión que la gente se lleva de ti, es decir, lo que otros perciben. Esto no sólo queda en el contacto directo, también se expresa a través de plataformas digitales.

¿Por qué debemos crear una marca personal?

Antes crear la marca personal quedaba bajo los comentarios de tus compañeros de trabajo, amigos... ahora puedes armar portafolio, compartir experiencias de los proyectos donde estás y así los demás conocerán tus maneras de hacer y crear, la creamos con objetivos múltiples como cambiar de trabajo, conectar con colegas, aprender más sobre nuestra área o convertirnos en referentes.

Sin embargo, las marcas debemos mostrar nuestra integralidad, como somos en el trabajo, pero también como somos fuera de él, con nuestra familia, cuáles son nuestros intereses.



¡Todo el mundo que tenga un LinkedIn tiene una marca personal, da igual la industrias en la que estés!



Toni Gimeno Solans 

¿Cómo influye la marca personal en el proceso de reclutamiento?

Las organizaciones antes erróneamente se sentían lejanas en el reclutamiento de personas con una marca personal construida, pues lo relacionaban con dificultad para poder identificarse con la cultura organizacional, ahora vemos como esas personas que comunican su marca pueden impulsar con su experiencia la imagen de la organización. Convirtiéndose en grande aliados en la creación de la marca empleadora.

¿Cuál es el rol de las organizaciones en la creación de marca?

No sólo las personas o productos construyen su marca y esto debemos tenerlo claro, en el caso de las empresas hablamos de marca empleadora o *employer branding*, donde ya no habla la organización, sino que la voz la construyen sus miembros. Cuando los colaboradores logran comunicar lo que hacen en ellas se convierten en sus principales voceros, embajadores.

Según Forbes cuando los mensajes de una marca son compartidos por sus trabajadores alcanzan a un 561% más personas que el mismo mensaje publicado desde la cuenta de la compañía.

Entendemos la importancia en la creación de marcas personales, más allá de la industria en la que nos encontremos, pero ¿por qué crees que la gente se pierde en el proceso?

Hay algunos factores que pueden obstaculizar nuestra creación de marca personal, por ejemplo, no comprender por qué trabajas tu marca personal, no tener en claro el objetivo, ni a quién quiero comunicar y principalmente pensar que debo ser alguien además de mí para poder tener una imagen "construida".

Guía para construir tu marca personal

El experto Toni Gimeno nos deja estos tips para la construcción de una marca personal efectiva:

- 1 Sé auténtico, lo digital debe ser una extensión de lo que haces en físico
- 2 Sé empático, muestra interés por el trabajo de otros, y atrévete a conectar para aprender
- 3 Ten en claro tu objetivo, para qué la creas: buscar un trabajo, clientes, crear contacto con otros profesionales y aporta valor con tu contenido y tus acciones
- 4 Sé coherente, en redes sociales se muestra una perfección que no existe, y a eso no debemos apuntar
- 5 Pensar que con estar en las redes lo tienes todo hecho, la marca personal debe crecer con la presencia física. No ir a eventos, actividades presenciales no le hace bien a tu marca personal ya que las dos tienen que ir de la mano.

Toni Gimeno Solans

Conecta en su LinkedIn [in](#)

Creador de la metodología Inbound Recruiting | Consultor y Formador de Employer Branding

Colabora y forma a equipos de RRHH a aplicar estrategias de Marketing Digital e Inbound Recruiting para construir su Employer Branding y conseguir atraer y enamorar al mejor talento.

Ayuda a profesionales, directivos y recruiters a construir su Marca Profesional en LinkedIn para conseguir sus objetivos, ya sea más visibilidad, conseguir más clientes o candidatos, o realizar un cambio en su carrera.

De la transformación digital a la personal

Por Paola Albornoz

La transformación no es un tema nuevo, está presente en cada uno de nuestros aspectos de la vida, aun así, no hay maneras únicas de atravesarlos. Por eso decidimos entrevistar a la experta Laura Szmuch quien desde su perspectiva abordó cómo en este entorno histórico podremos salir airoso y vivir a plenitud cada cambio acercándonos a nuestro propósito.

partida y no somos conscientes de las características que deseamos modificar, los recursos internos que queremos activar o recuperar, no creo que podamos hacerlo. Aprender a mirar hacia adentro es esencial para la transformación.



Laura Szmuch

El autoconocimiento es importante porque no podemos transformar lo que no conocemos.

¿Cuáles deben ser los primeros pasos para alguien que busque su transformación personal?

No creo en el "deber ser", ya que cada persona lo hace a su manera, solo si lo elige o si se le vuelve inevitable. Hay quienes comienzan su búsqueda a través de lecturas, películas o cursos, por ejemplo, y a otros se les desencadenan los procesos cuando se encuentran ante los grandes desafíos de la vida que les mueven los cimientos, y los invitan a desarrollar otros modos de estar y ser en la vida. Esos cimbronazos son, a veces, las invitaciones más fuertes e irresistibles para comenzar un proceso de transformación personal. Desde el paradigma en el cual la persona está viviendo, se hace imposible continuar, por eso, la transformación se hace inevitable. O cambia, o sucumbe a una depresión, por ejemplo.

¿Cómo ha influenciado la digitalización y esta "nueva normalidad" en la transformación personal?

Lo que he podido observar es que mucha gente se volcó a hacer cursos, entrenamientos y capacitaciones desde la primera semana de la cuarentena. Hubo muchas ofertas gratuitas de muy buena calidad en las redes sociales, desde los vivos en Instagram, los masivos por Zoom y también por Facebook. Aunque en algunos casos fueron meramente publicitarios de las actividades de esa persona u organización, también en muchos se podía ver un deseo genuino de acompañar a los demás en estos tiempos desafiantes.

Muchas personas que se resistían a lo online fueron cediendo ante el hecho de que un encuentro por alguna de las plataformas se había convertido en la única compañía en un día de soledad, entonces se inscribieron a cada encuentro y aprovecharon cada oportunidad que se les presentó.

¿Por qué consideras importante el autoconocimiento en el proceso de transformación personal?

Cuando pedimos indicaciones para ir a algún lugar, es necesario indicar desde donde estamos saliendo. Si no sabemos cuál es nuestro punto de

¿Cómo podemos afrontar la resistencia a la transformación?

Las personas tienen derecho a elegir si desean o no desean cambiar o transformarse. De todas formas, el contacto con otras personas y la vida

misma hacen inevitable que simplemente por un proceso de adaptación algunas cosas se modifiquen. Es interesante notar que podemos resistirnos a muchas cosas, hasta que la vida empieza a doler mucho, después de una enfermedad propia o la de un ser querido, un accidente, una pérdida personal, laboral o económica, es decir, la tan famosa “noche oscura del alma”, las posibilidades de una transformación son mayores.

Es darnos cuenta de que con el modelo o forma de ser y vivir anterior no nos alcanzan los recursos conocidos para comprender y sobrevivir a lo que sucedió. Son momentos en los cuales nos preguntamos acerca del sentido de la vida, y tenemos chispazos de luz en relación con nuestro propósito.

¿Cuál consideras es el rol de las organizaciones frente al desarrollo del talento? ¿O es un proceso únicamente del individuo a trazar?

Son preguntas muy interesantes. Por un lado, los procesos internos son puramente internos. Sin embargo, el entorno tiene una gran influencia y sirve como despertador. Cuando en una empresa, por ejemplo, se invita a los colaboradores a un taller, curso, entrenamiento o proceso de coaching, de eso que muchos llaman “disciplinas blandas” y a mí me gusta llamar “disciplinas esenciales”, suceden muchas cosas interesantes.

En todos estos últimos años estuve asistiendo procesos que no habrían ocurrido si Recursos Humanos no hubiera abierto la puerta a ese tipo de conversaciones, no digo que las personas no lo habrían podido encontrar por otra parte. Lo que digo es que, en muchos casos, ese mini taller, fue la gran invitación a la apertura, a la pregunta inspiradora, a entender la vida de otra forma, a pensar-se en forma más sabia.

Laura, ¿cómo fue tu proceso de transformación ante la pandemia?

En mi caso, tuve que mudar toda mi práctica a lo digital, si bien hace años doy cursos y entrevistas de *coaching* en forma online, había muchos contenidos que los tenía diseñados para entornos presenciales. Mi grata sorpresa fue descubrir que esto me permitió poder llegar a muchas más personas que no están en mi ciudad y hacía años estaban esperando la oportunidad de hacer algún curso conmigo. Algunas decisiones en relación con este tema que estaban en *stand-by* se aceleraron y en una semana todo estaba listo para ser brindado en forma virtual. Ahora el alcance es mayor, lo cual me resulta altamente positivo.

¿Cómo piensas que se debe transformar el liderazgo en este entorno donde estamos distanciados y se pierde el contacto de oficina?

En estos momentos es esencial el liderazgo hacia la conexión -y no estoy hablando de la conexión de Internet- estoy refiriéndome al desarrollo de la ecología personal de acompañamiento, de comunicación, de escucha, de presencia. Si bien esto siempre ha sido necesario, en estos momentos se hace imprescindible. Entender las necesidades del colaborador que está en casa haciendo magia para equilibrar su vida personal, su familia, los trabajos de mantenimiento de su casa y las de la empresa, y estar presentes no solo en reconocimiento, apreciación y gratitud sino en brindar espacios de contención, acompañamiento de parte de profesionales del coaching o psicólogos, pausas activas, y todo lo que se les ocurra para hacer estos tiempos más llevaderos.

¿Cuáles consideras son los principales desafíos para llevar las ideas a la acción?

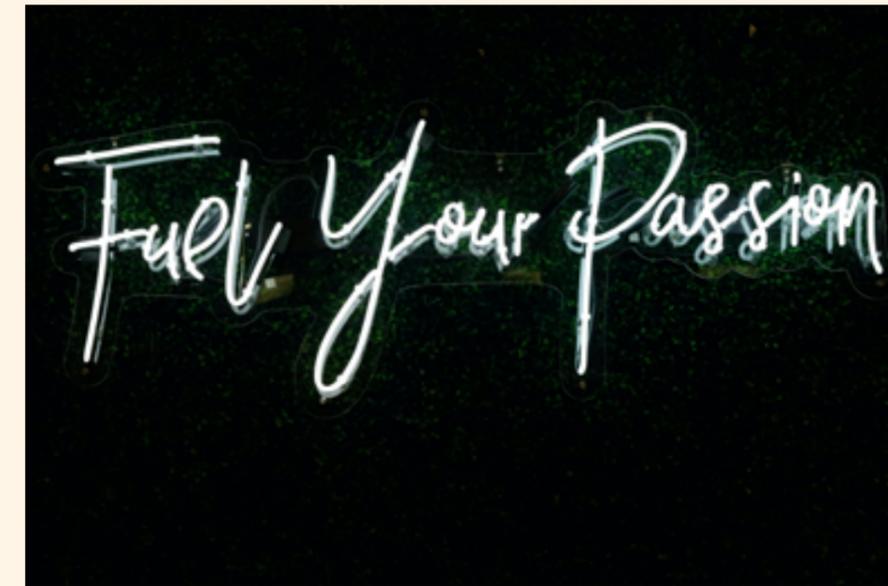
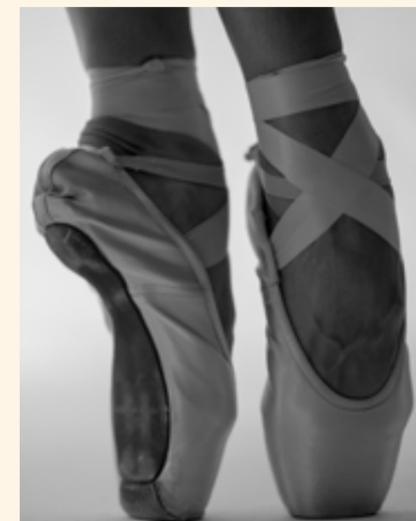
Para pasar de la intención a la acción es imprescindible creer que es posible. Este es el primer

gran paso, que nos habilita a hacer todo lo necesario para lograr lo que nos proponemos. Los desafíos pueden ser internos o externos. Los externos son los más fácilmente solucionables: conseguir fondos, aliados, socios, materias primas. Todo eso está disponible siempre y cuando nuestro “*software*” interior nos habilite para reconocerlos. El mayor desafío para acceder a todo eso que está allí afuera, esperándonos, es volar por encima de los desafíos internos. Estos últimos requieren de nuestro liderazgo personal: el saber desafiar creencias limitantes, pensamientos de imposibilidad, y conversaciones internas que nos succionan energía. Para poder vivir

la vida que queremos, es preciso alimentar nuestro fuego interior, estimular nuestra creatividad para resolver lo inesperado, fluir como el agua y, a la vez, tener la solidez de una montaña. Saber volver a nuestro centro, por ejemplo, a través de la conciencia de nuestra respiración, es uno de los recursos internos más valiosos.

¿De qué manera conectarnos con nuestra energía femenina nos ayuda en encontrar nuestro propósito?

Hombres y mujeres podemos conectar con la energía femenina, que es intuitiva, fluida, está en contacto con las emociones, busca compartir y hacer conexión. No se trata de género, sino de energía. **El nuevo liderazgo tiene que ver con esto: una energía cíclica que sabe reconocer cuando estar “*a full*” y cuando aflojar y descansar, cuáles son los momentos para producir y cuáles son los momentos para preparar terrenos, sembrar y esperar pacientemente.** Con cualquiera de las dos energías (masculina o femenina) podemos conectar con nuestro propósito, y si equilibramos las dos, la potencia es mucho mayor. Conectando con nuestra visión y estando alineados con nuestro propósito, llenamos de buen combustible nuestras metas y proyectos.



Laura Szmuch [in](#)

Es facilitadora de procesos de aprendizaje y transformación personal. Educadora, *coach*, entrenadora de PNL (Programación Neurolingüística), instructora de Integrative Yoga (con especialización en Yogaterapia), yoga para niños, entre otras formaciones. Magíster en Psicología Cognitiva y Aprendizaje (FLACSO en convenio con la UAM).

Capacita y entrena a profesionales que buscan optimizar su desempeño y alcanzar vidas más plenas.

La mirada en los talentos

La colaboración, transparencia y resiliencia se han convertido en las protagonistas de aquellas organizaciones que entendieron que en una época de incertidumbre lo más importante son las personas. **Agustina Rodi**, *Head of People Care en Naranja X*, compartió cómo la compañía mantuvo los valores fundamentales pese a la adversidad y manteniendo a las personas en primer lugar salen victoriosos.

Por LEILA OVANDO

¿Cómo nació la línea de negocios de Naranja X?

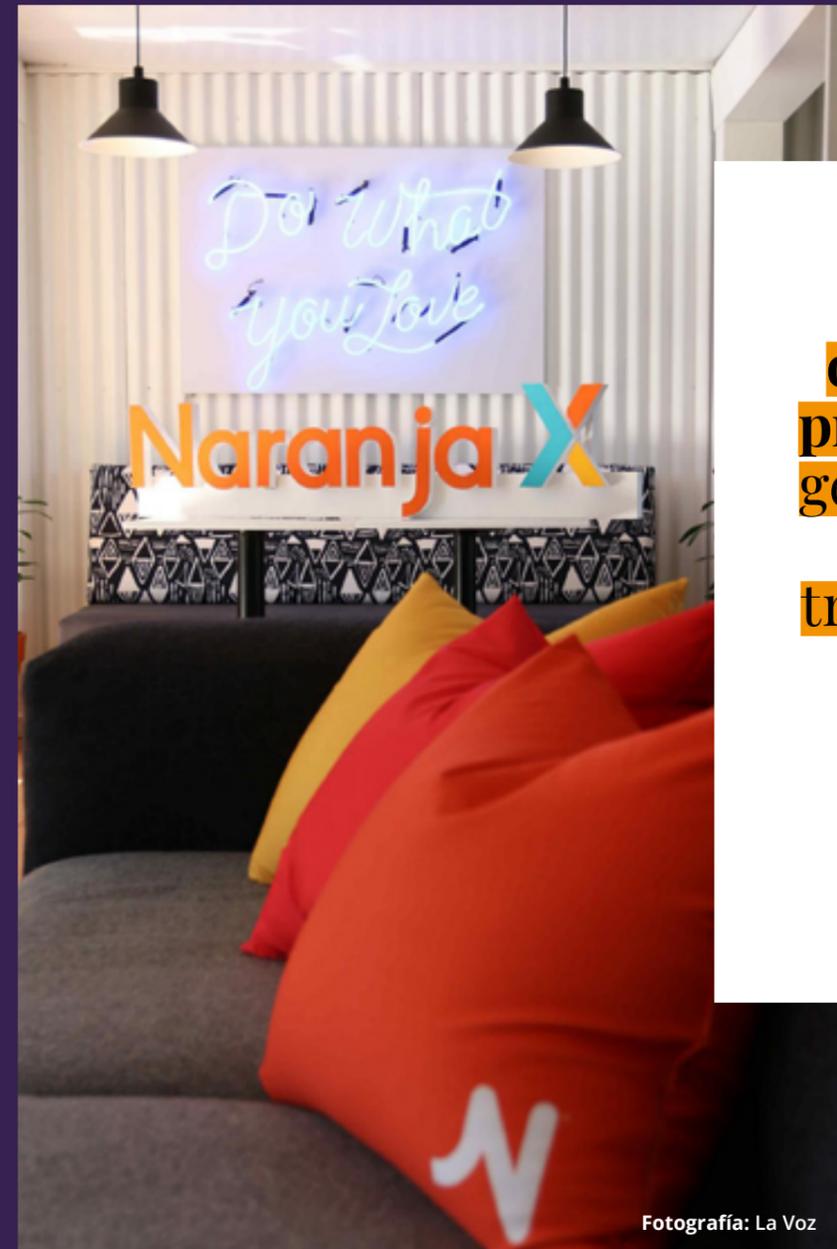
Naranja X es el brazo *fintech* de Naranja y es una empresa con productos 100% mobile que irrumpen en el mercado para satisfacer necesidades diarias con productos y servicios digitales. Basada en Buenos Aires, la compañía nació en el año 2018 con el surgimiento de Naranja Pos y se consolidó en 2019 con el lanzamiento oficial de la aplicación para individuos, Naranja X. Actualmente, contamos con un equipo de más de 220

personas altamente calificadas con un fuerte foco en perfiles especializados en tecnología.

El contexto aceleró cambios de hábitos en la manera en que nos relacionamos con el dinero, acentuando la adopción de nuevas herramientas digitales y en detrimento al uso de efectivo. En pocos meses la plataforma incorporó 250.000 cuentas, de las cuales 30% corresponden a comercios que también utilizan Naranja Pos.

Naranja recientemente fue reconocida por *A Great Place to Work* como uno de los mejores lugares para trabajar, creemos que Naranja X debe seguir la misma filosofía cuando se trata de cuidar a los colaboradores ¿cuáles son los valores y competencias fundamentales por los que velan en la organización?

En Naranja X estamos comprometidos con construir el mejor lugar para trabajar, donde prevalezca una cultura diversa, basada en resultados, me-



Fotografía: La Voz

“Es importante ofrecer una mejor propuesta de valor, generando cambios en la forma de trabajo que reflejen un auténtico equilibrio entre la vida personal y profesional”

ritocrática, de reconocimiento y feedback 360 que nos permita a todos seguir creciendo y desarrollándonos a la par del negocio.

Nos centramos y promovemos competencias como: la colaboración, inclusión, transparencia, protagonismo y resiliencia; porque estamos convencidos que con todo lo anterior es posible generar valor para nuestros usuarios y lograr los resultados

que nos proponemos como compañía. Pero, además, generar un clima de trabajo positivo, donde nuestros equipos puedan sentirse cómodos, cuidados y desafiados. Donde encuentren un lugar de pertenencia para seguir desarrollándose tanto a nivel personal como profesional.

Hace ya unos meses estamos inmersos en lo que llamamos “nueva normalidad”, pero al comienzo no

era tan normal ¿cómo manejaron desde Naranja X esta migración de las personas a un contexto 100% digital?

Entendemos que uno de los principales desafíos será ejecutar nuevas formas de gestionar el talento de las compañías. Ya estamos viendo una aceleración de talento que migra de las industrias tradicionales a las industrias de tecnología, que no so

lamente compite a nivel a local sino global. En este sentido, es importante ofrecer una mejor propuesta de valor, generando cambios en la forma de trabajo que reflejen un auténtico equilibrio entre la vida personal y profesional.

En Naranja X, nos propusimos acompañar a nuestros colaboradores desde el primer día con diferentes propuestas relacionadas a la salud y bienestar, elementos de oficina y capacitaciones, entre otros. Además, desde que comenzó la cuarentena incorporamos a más de 80 personas de manera 100% remota, lo cual representa el 30% de nuestra nómina.

Como parte de su *onboarding*, cada uno de ellos recibe en su hogar todas las herramientas de trabajo necesarias como laptop, monitores y su propia silla ergonómica para trabajar cómodos y confortables, el cual fue un beneficio muy valorado por todos. A través de herramientas como *Google Meet* y *Slack* pudimos darles una cálida bienvenida con toda la compañía conectada en simultáneo.

“El desafío que tenemos en esta etapa de distanciamiento físico, es poder mantenernos cerca y unidos”

¿Desde qué enfoque están abordando a los talentos de la organización en el entorno actual? (Ejemplo: actividades a distancia, capacitación, reuniones semanales, etc.)

Al ser una compañía de tecnología, el paso al trabajo remoto fue prácticamente sin fricciones ya que trabajamos directamente en la nube. El desafío que tenemos en esta etapa de distanciamiento físico, es poder mantenernos cerca y unidos.

Es así que empujamos iniciativas enfocadas en los siguientes ejes, con objetivo en generar otra forma de conectarnos, divertirnos, compartir y cuidar nuestro bienestar:

- › **Herramientas para fortalecer equipos y liderazgo:** facilitamos guías y herramientas para la rutina de trabajo remoto; sesiones con líderes y equipo de coaches.
- › **Comunicación y encuentro:** espacios para conversar y fortalecer la cercanía en nuestros “*All Hands*” semanales, Mano a mano con el CEO y desayunos mensuales con los nuevos ingresos; encuestas de *feedback*; iniciativas para divertirnos y compartir (*Afters* virtuales, *gaming sessions*, *workshops* de alimentación saludable y *challenges* semanales).
- › **Salud y bienestar:** envío a domicilio de la vacuna antigripal a todos los talentos, guías de hábitos saludables, actividades para el tiempo libre, consejos para trabajar remoto en familia, sesiones de actividad física, *workshops* de nutrición, facilitamos una *app* de meditación y *mindfulness*, envío de sillas ergonómicas.

Estamos muy contentos ya que más allá de la distancia física, logramos a través de distintas modalidades mantenernos muy cercanos a nuestros talentos.

¿Impulsaron acciones que crees que se mantendrán cuando pase todo esto?

En Naranja X trabajamos orientados a objetivos y reafirmamos la importancia de la flexibilidad en el trabajo, siempre con la mirada en nuestros talentos, entendiendo sus preocupaciones e inquietudes para poder

acompañarlos de la mejor manera en cada etapa de su vida a fin de lograr ese equilibrio entre la vida personal y profesional.

¿Cuáles fueron los desafíos que más los hicieron crecer en este contexto y qué expectativas tienen a futuro?

Uno de los principales desafíos de este contexto fue la importancia de poder ajustar nuestros procesos hacia una modalidad 100% digital y al mismo tiempo, sentirnos cerca, unidos y cuidados. La posibilidad de in-

corporar a tantos talentos durante la cuarentena fue un gran desafío y por el que estamos muy contentos.

“En Naranja X trabajamos orientados a objetivos y reafirmamos la importancia de la flexibilidad en el trabajo, siempre con la mirada en nuestros talentos”

AGUSTINA RODI | Líder del equipo de People Care de Naranja X  

— La digitalización de los equipos comerciales es urgente

La digitalización de los equipos comerciales se refiere al aprovechamiento de las nuevas tecnologías para impactar positivamente en la experiencia de los usuarios y también optimizar los procesos de ventas dentro de las organizaciones.

Desde hace un tiempo, y especialmente a partir de la pandemia por COVID-19, la transformación digital de ventas se ha convertido en una necesidad para las organizaciones de todas las formas y tamaños. Las modalidades de consumo han tenido cambios trascendentales y, más importante, los decisores B2B modernos quieren comprarles a profesionales de ventas modernos.

Cuando una persona se dispone a efectuar una compra o a elegir proveedores, aspira tener una buena experiencia. Esta es determinada por procesos ágiles, la entrega de valor constante y a la posibilidad de tener interacciones fluidas a través de los diversos canales de comunicación disponibles; en definitiva, todo usuario o comprador espera tener una experiencia de compra que le deje con buen sabor de boca y con ganas de repetir.

Es importante destacar que comprender estos nuevos hábitos y modalidades más que cambios en lo tecnológico, requiere cambios culturales. Es imperativo que todo comercial actual adopte nuevas aptitudes y encuentre nuevas maneras de hacer en los procesos acordes a la demanda actual.

La digitalización de procesos comerciales internos

La transformación digital de ventas comenzó hace ya algunos años con un objetivo muy simple: eliminar el uso del papel para optimizar algunos procesos.

La utilización del *email* por parte del equipo de ventas es probablemente la primera digitalización que se vivió en ventas. En los 90 se suponía que los vendedores teníamos que estar en la calle o como máximo hablando por teléfono con clientes y potenciales clientes, ¿pero *email*? Bien, fase superada.

El surtimiento de sistemas para *Customer Relationship Management* (CRM) y de herramientas de *Sales Force Automation* han sido la mayor revolución que ha tenido el equipo comercial. Eso significó el fin de los listados de clientes en papel y de los reportes hechos a mano; se ha abierto un mundo de posibilidades en cuanto a la gestión del *pipeline* de ventas donde puede ser más profesional y objetiva.

De la misma forma, siguen surgiendo nuevas tecnologías realmente provechosas para transformar digitalmente procesos internos del equipo de ventas:

– Disponer de aplicaciones como Captio <https://www.captio.net/>, Exaccta <https://www.exaccta.com/> o Tickelia <https://tickelia.com/> para tener una gestión de gastos más ágil ha sido una solución para diversos equipos, además de tener la posibilidad de automatizar la contabilidad al conectarlas con los sistemas ERP.

– Utilizar firma digital a través de herramientas como Signaturit <https://www.signaturit.com/es> o DocuSign <https://www.docusign.com/> eleva el profesionalismo de las gestiones para firmar contratos y además libera tiempo del vendedor.



Eduardo Laseca
Fundador y CEO de Developing The Business
Consultor Ventas B2B & CRM
in

– Presentar propuestas comerciales en la nube con aplicaciones como *Proposify* que además permiten crear o usar plantillas preestablecidas, tener notificaciones cada vez que un cliente las visualice e integrarlas con un CRM.

La transformación digital impulsa la optimización de los procesos y les deja más tiempo a los vendedores para enfocarse más estratégicamente. Sin embargo, es necesario hacer énfasis en que la transformación digital más trascendental para los negocios ha sido la de los clientes.

Es obligatorio cuestionar constantemente cómo es la relación de tus clientes con la organización y del equipo comercial y/o de soporte, además de observar la manera en cómo se generan las oportunidades de negocio y por cuál canal te están conociendo tus posibles clientes.

La historia detrás de la digitalización del área comercial

Quienes consideran que un equipo de ventas está transformado digitalmente por gestionarse a través de un CRM y tener a disposición varias tecnologías para automatizar ciertos procesos internos se equivocan.

La verdadera transformación digital es la que ha experimentado el comprador en los últimos años y no solo hablamos del consumidor B2C sino del comprador B2B también, que según sorprendentes descubrimientos recientes se ha demostrado que también son personas.

El comprador de la era pre-digital tenía una visión limitada del mercado y aprendía sobre los productos con el vendedor o con otros clientes. El monopolio de la información era del vendedor, quien tenía mejor acceso al cliente o aparecía en el momento adecuado para ganar la venta.

Eso quedó en el pasado. Ahora es el comprador quien tiene acceso inmediato a toda la información a la distancia de un “clic” para conocer sobre los productos, precios o competidores. ¡Ya está más informado

que el propio vendedor en el momento de encontrarse con él!

Estudios recientes (CEB, Forrester, IDC) demuestran que el comprador actual completa entre el 50-70% del proceso de compra por su cuenta sin tener contacto con ningún vendedor.



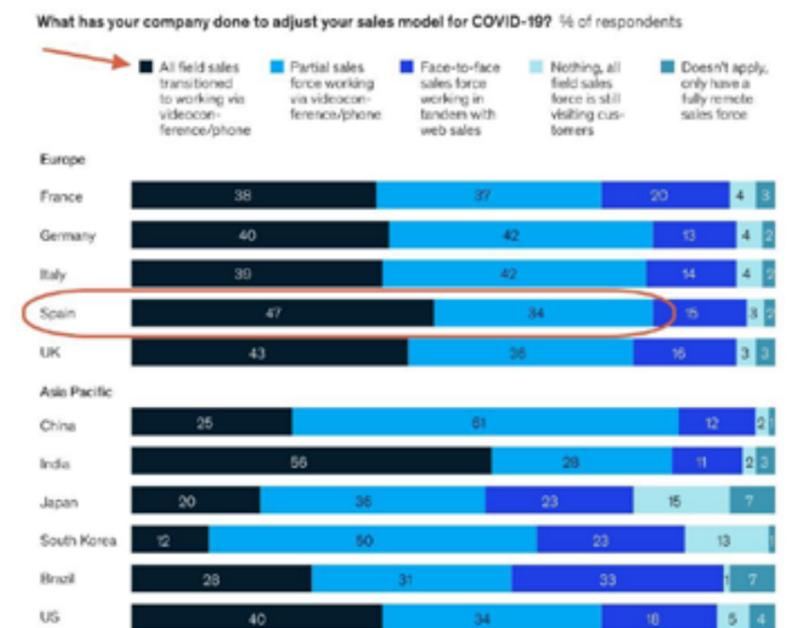
Fuente: Corporate Executive Board (CEB), “The Challenger Sale”.

Los posibles clientes están comenzando el proceso de compra mucho antes de interactuar con un vendedor y esto es producto de tener un mayor acceso a la información.

La feroz transformación de los usuarios indica que el profesional de ventas B2B tiene que encontrar cada vez más vías para generar engagement con sus clientes y potenciales compradores. Se trata de unirse a ellos en cualquier momento de su *Buyer Journey* y esforzarse fuertemente para estar en su mente para ser la referencia cuando empiecen a educarse.

La influencia de COVID-19 en la transformación

Según un informe de McKinsey & Company, España es el 2º país del mundo tras la India donde un mayor porcentaje de empresas B2B reportan que todos sus vendedores se han reconvertido en inside sales o vendedores remotos.



Fuente: McKinsey & Company “The B2B Digital Inflection Point. How sales have changed during COVID-19”.

47% de las empresas consultadas en España informan que toda la red comercial actualmente vende en remoto

34% El 34% de las empresas declaran tener una red comercial mixta (Field sales/Inside Sales) actualmente

El debate ahora es si esta nueva forma de vender es más efectiva que la anterior...

27% El 27% de los directivos B2B a nivel mundial opina que sí

27% El 27% cree que es igual

46% El 46% opina que es menos efectiva que la presencial

Hacer la transición de un modelo comercial B2B puramente presencial a uno en remoto implica un cambio cultural y de procesos, además de tecnología, mayor de lo que muchos piensan. Muchos vendedores no han sido educados para vender de forma remota y desarrollar la relación con sus clientes a través de nuevos canales.

Entender dónde está tu cliente hoy, qué información o acción necesita y cómo puedes hacerle avanzar en la toma de decisiones para convertirte en su mejor socio. ¡Eso son las ventas en el siglo XXI!

La nueva normalidad en la Gestión de las personas

Por PAULA RAELE

“Administración de Personal”, “RRHH”, “Capital Humano”...muchas son las denominaciones que se fueron dando al área según la transformación que fuimos transitando a través de los años. Pero hoy estamos ante una transformación mucho más profunda, que va más allá del nombre. Es aquella en la que se busca impactar directamente sobre el aspecto humano, generando confianza y dejando huella en cada una de las personas de una empresa, que la pasión y el propósito de lo que hacemos reluzca ante los ojos de quienes se apoyan en nosotros.

Los desafíos que enfrentamos desde siempre en nuestra área, fueron los que nos empujaron y motivaron a ir por más, a salir de la zona de confort, a dar el paso fuera de la baldosa, **siempre orientados en pos de dar lo mejor a la gente que forma la organización, aquellos que son el fin último de todo lo que hacemos.**

Algo pasó este 2020 que de pronto y sin ningún tipo de advertencia, nos encontramos viviendo un contexto que es en sí un desafío constante, donde las personas pasaron a ser el centro de atención, y en consecuencia, como área también pasamos al frente del escenario.

Tuvimos que accionar y gestionar lo más rápido posible, sobre la marcha, transformando todos los procesos que tenían un *planning* y fases de aplicación a futuro, a un hoy inmediato. En el caso de nuestra organización, muchos de nuestros colaboradores son los que están en el “frente de batalla”, y ahí teníamos que estar, sin fallarles.

Personalmente, este momento me encontró liderando las áreas corporativas de Empleos, Capacitación y Desarrollo, dentro de la Dirección de Gestión y Desarrollo de Personas. Dirección que hoy, con el mismo equipo de siempre, tiene como responsabilidad llevar adelante accionares

críticos, que impactan directamente sobre las personas, en un contexto que nunca vivimos antes y no había forma de imaginar.

Ante esta incertidumbre que se nos imponía como realidad, descubrimos que podíamos **resignificar los procesos que nos definían**, adaptarnos a nuevos modelos de gestión, y nos unimos en un solo equipo, donde el trabajo por células, con metodologías ágiles y **aprendiendo a estar en una modalidad “Beta” permanente**, nos permitió acelerar nuestro readiness frente al trabajo del futuro que tanto veníamos planificando.

Modalidad “Beta” permanente

Tuvimos que repensar a toda velocidad, switchearnos a un “modo pandemia”.

Procesos de reclutamiento y selección en tiempos récord y totalmente virtuales, con menos burocracia administrativa y aplicando herramientas tecnológicas (inteligencia artificial, *screening* automáticos, *software* de gestión customizados) como aliadas para facilitar y acelerar la contratación de profesionales críticos para nuestros equipos.

Planes de formación que quedaron obsoletos ya que las necesidades no eran las mismas, teniendo que redefinir prioridades, metodologías y acciones inmediatas.

Programas de capacitación trasladados al ambiente digital, sin el tan necesario contacto interpersonal que se requiere en este contexto.



Pero gracias a estos nuevos modos de acercamiento, mágicamente nos empezamos a sentir mucho más cerca.

Paradójicamente, este escenario totalmente virtual nos hizo sentir mucho más cerca de nuestros colaboradores.

Procesos de gestión del desempeño en plena etapa de devolución, que debieron ser reinventados. Por ello, todos los líderes recibieron apoyo en habilidades de comunicación a distancia, y les facilitamos herramientas para poder tener las reuniones de manera virtual. Reforzamos la importancia del encuentro, haciendo que se adueñen de ese espacio, basando la charla en lo que viene, con visión a futuro, **transformando la manera de conversar desde un *feedback*, a un *feedforward*.**

Ya veníamos trabajando con nuestros líderes y sus equipos, en enfocar el desarrollo desde la transformación, y no solamente desde la suma de conocimientos.

Por ello no fue una transición difícil el comprender que ahora las **habilidades blandas se ganaron la atención central en el nuevo plan, seguidas de cerca por las**



habilidades digitales, y ahí nomás detrás de ellas, **las habilidades técnicas**, intentando actualizar y adaptar las mismas a este nuevo modelo de gestión.

En conclusión, **creo que esta nueva realidad solamente nos apuró un poco más para salir a la "cancha"**, a quienes estamos en gestión de personas, y esta vez tomamos la oportunidad a tiempo para que cada una de las personas que componen a la organización, sepa que siempre estuvimos y siempre estaremos ahí, detrás de ellos, apuntalando cada paso que den, cada decisión, cada pedido de acompañamiento.

Estar cerca es la fórmula que tanto buscábamos, entender desde sus miradas lo que necesitan, hacerlos parte de lo que hacemos para ellos. Ya no somos los expertos, nuestro rol viró a tener mayor humildad, porque **co-construyendo llegamos más lejos**.

“creo que esta nueva realidad solamente nos apuró un poco más para salir a la ‘cancha’”



En el Grupo Omint nuestro orgullo y éxito, desde siempre subyace en cada “gracias”, cada logro, cada objetivo alcanzado, cada sonrisa y cada pena compartida.

Quizás después de todo, en la nueva normalidad, la transformación se dé mediante la capacidad de resiliencia que demostramos, y nos repensemos desde un lugar más humano, emocional y espiritual, para así alcanzar los objetivos más altos:

Ser una mejor persona; Ser un mejor profesional; Ser un mejor equipo; Ser una mejor organización.

Lic. María Paula Raele [in](#)

Gerente de Empleos, Capacitación y Desarrollo en Grupo Omint

Psicóloga

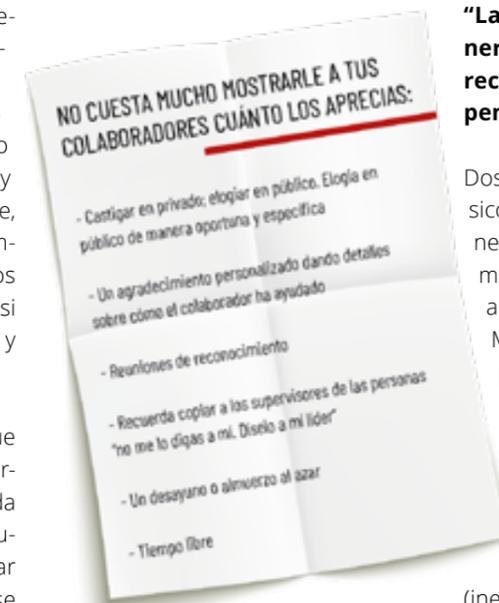
M.N. 44026

¡Los buenos jefes valoran a sus colaboradores!

Por BRIGETTE HYACINTH

Existe una verdad muy grande detrás del dicho “las personas no dejan malos trabajos, dejan los malos jefes”. La mayoría de las veces no es porque están mal pagados, sino porque se sienten subvalorados y poco apreciados. Lamentablemente, muchos gerentes piensan que completan su deber cuando pagan los sueldos, pero eso no es suficiente si quieres colaboradores fidelizados y productivos.

Todos los grandes líderes saben que los colaboradores necesitan sentirse apreciados, así que no hay nada mejor que un refuerzo positivo. Estudios demuestran que se debe elogiar al menos tres veces más de lo que se critica para mantener a los colaboradores felices. **En lugar de ser rápido para criticar, se rápido para resaltar algunas de las cosas grandiosas que ves que tus colaboradores hacen.** Esto no solo reforzará estas acciones positivas con los colaboradores que las realizaron, sino que también alentará a otros trabajadores a hacer lo mismo. La apreciación junto con las recompensas de incentivos es un gran estímulo moral y de productividad. Incluso el colaborador más lento trabajará lo mejor que pueda si sabe que sus esfuerzos son apreciados.



Las acciones hablan más que las palabras, decir “gracias” solo puede tener un significado real si los colaboradores saben que eres una persona auténtica. Sé un líder que genuinamente se preocupe por sus colaboradores.

Algunas otras grandes frases que pueden ir de la mano con “gracias” son:

- Gran trabajo
- Bien hecho
- Lo siento
- ¿Cómo te puedo ayudar?
- ¿Qué piensas?

“Las personas trabajan por dinero, pero van la milla extra por reconocimiento, elogios y recompensas” - Dale Carnegie

Dos de los deseos humanos más básicos son: validación y apreciación, necesitamos sentirnos que importamos. Las personas quieren sentirse apreciada, respetadas e incluidas. Muchas veces son las cosas más pequeñas que hacemos las que cuenta, esperar mucho para apreciar a tus colaboradores puede resultar en resentimiento de los que lideras. No solo cuestan más los subvalorados colaboradores cuando se van (inevitablemente), sino que cuestan un poco más si se quedan (trabajo con fallas, servicio al cliente pobre, productividad reducida).

Elige ver lo mejor en otros. Elige ver lo que los hace increíbles. Hazles saber las grandes cosas que tú ves en ellos. Juega con las fortalezas de tu equipo y todos ganan.

Brigette Hyacinth es autora bestselling, Keynote Speaker Internacional de Liderazgo, Management, HR, Transformación Digital e Inteligencia Artificial. Está en el ranking de: Top 100 HR Influencers (Liderazgo y Desarrollo) de 2018 y 2019; Top 20 EMEA-Based Tech Experts para inspirar los Esfuerzos de Transformación Digital y Top 100 de las personas afrodescendientes de menos de 40 años más influenciadores.

[in](#)

Tus aliados: identidad digital y reclutamiento on line

En una entrevista con José Lozano Galera, el experto español en *E-learning* y Co-fundador de la UOC, explicó porque considera que la forma de reclutar no ha cambiado y resalta la importancia de las redes sociales al momento de conocer a los candidatos.

Por LEILA OVANDO

Antes del COVID-19, el reclutamiento digital era una alternativa más para la adquisición de talento. En el escenario actual, se convirtió en la única opción para continuar desarrollando los procesos de selección. Esta situación sin dudas trae más de un dolor de cabeza para los profesionales que día a día dedican su esfuerzo a la búsqueda de talento: nuevas herramientas, incertidumbre, procesos diferentes, nuevos desafíos ¿crees que ha cambiado la forma de reclutar *online* a partir de esta pandemia mundial? ¿cómo?

Esencialmente no ha cambiado nada, lo que se hacía antes se sigue haciendo, ahora. Lo que ha cambiado es la imposibilidad de desplazarse a causa del confinamiento, de hacer reuniones con muchas personas, de trabajar en la oficina, etc.; por eso que el reclutamiento online, que ya existía, se ha convertido casi en la única forma de hacer el trabajo de selección de personas.

Muchas empresas se han visto forzadas a teletrabajar y por tanto a usar unas herramientas y formas de trabajo que quizá antes no usaban o conocían. La pandemia lo que ha cambiado son las relaciones humanas implantando en todo el mundo la distancia social o la mascarilla y en algunos casos, otras formas de trabajar y estudiar, que ya se conocían y no se practicaban tanto como ahora.

¿Qué consejo le darías a un recién graduado que sale al mercado laboral en este período de contención? ¿Cómo pueden fortalecer su identidad digital *online*?

Que aprendan a pensar en código digital, el futuro del trabajo viene determinado por las cualidades del pensamiento funcional. Cuando trabajamos de manera ágil o con metodologías de *design thinking* no estamos replicando las cualidades estéticas o tecnológicas del producto de los desarrolladores o diseñadores, sino su capacidad de ofrecer soluciones funcionales. Es algo que debemos tener hoy muy presente en todas las áreas.

¿Cuál es el papel que desempeñan las redes sociales en el reclutamiento? ¿Son más utilizadas por los colaboradores o por empleadores con fines laborales?

Más del 70% de empleadores declaran que miran las redes sociales, antes o después de una entrevista con el candidato. Estar de un modo u otro en la red, publicar unas cosas u otras, ya forma parte de tu personalidad, de tu manera de ser y ver la vida, en definitiva, conforma tu marca personal, que es tu sombra y dice mucho de ti a una persona que no te conoce y te quiere fichar para su empresa. Cuidar lo que publicas es igual a cuidar lo que dices en tu trabajo, a tus amigos, a tu familia. No puede haber dualidad entre tu vida laboral y la virtual. Es lo mismo en dos medios diferentes. Unidad de vida, coherencia y sinceridad son valores en alza.

En la revista sobre **Reclutamiento Online** de PDA Internacional se mencionan algunos beneficios de la marca personal:

- 1) Diferencia de la competencia y muestra qué hace única a tu propuesta de valor
- 2) Posiciona como referente dentro de un ámbito de actuación laboral
- 3) Permite acceder a mejores oportunidades

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar redes sociales para los procesos de selección?

Entre las ventajas destacaría la información que aporta del candidato/a que complementa su *currículum* (cada vez menos solicitado), en la entrevista presencial o virtual, las pruebas que realiza, etc., entre las desventajas quizá estaría el pensar que lo que vemos en las redes sociales sobre un candidato es tan importante como para aceptarlo o no.

“Para mí lo más importante es mirar a los ojos a la persona, entenderla, descubrir su talento y todo lo que puede aportar a la empresa”



y eso no siempre se ve en redes sociales. Entender y no hacer juicios absolutos por una foto o una frase.

Una persona no se puede jugar el puesto de trabajo por publicar algo que no encaja en nuestra empresa, primero hablar, comprender y hacer, pero tomar decisiones sin ni siquiera hablar con la persona, me parece injusto e incomprensible. Los reclutadores no son jueces y menos fiscales.

Estamos inmersos en un entorno VUCA de constante cambio y los mismos perfiles más buscados se transforman todo el tiempo. Desde tu experiencia ¿Cuáles son y serán las competencias infaltables en los trabajos del futuro?

Todas aquellas que no tenga un robot. Lo más importante es la persona en toda su dimensión, su talento, capacidad de trabajo, de resolver problemas, sacrificio, empatía, trabajo en equipo, capacidad de aprender e innovar, justamente lo que un robot no puede hacer. Esas son las competencias que debemos aprender en casa, en la escuela y poner en práctica en toda nuestra vida, también en el trabajo, porque serán las más valoradas por las empresas: personas innovadoras, con iniciativa, que sean capaces de hacer crecer una empresa, que aporten lo mejor de su talento con creatividad constante.

Sin duda el *e-learning* ha tenido un salto a partir de esto ¿Cuáles crees que serán las expectativas a futuro en el mundo de la formación?

No nos podemos imaginar cómo será la formación *online* dentro de cinco años, pero si me imagino que la presencial no cambiará mucho. No puede cambiar si coincide en espacio y tiempo, con lo que ha sido desde hace más de 2500 años. En muchas universidades se sigue enseñando como lo hacía Platón. Ahora todo el mundo ha descubierto que puede enseñar y aprender de otro modo. Nosotros lo venimos explicando desde AEFOL y EXPOEARNING desde hace 20 años.

En cambio, como la tecnología cambia a diario, y forma parte del Triángulo del *e-learning*, es imposible imaginar cómo aprenderemos dentro de unos pocos años: ¿con realidad virtual? con el Internet de las Cosas (IoT), sin necesidad de buscar lo que no sabemos, porque nos lo ofrecerá la Inteligencia Artificial de nuestro asistente virtual, desde cualquier dispositivo conectado a Internet. El futuro lo hacemos apostando con optimismo por lo que no sabemos hacer todavía.

José Lozano Galera

- Co-fundador de la UOC, primera universidad virtual del mundo
- Fundador de AEFOL, empresa que difunde la formación online con EXPOEARNING, principal feria del sector en español, que incluye EX-PORRH (Feria en España y América Latina)
- Director de tres Masters en la Escuela de Negocios para emprendedores IEBS



¿Ustedes se podía imaginar que la Universidad de Harvard, la mejor del mundo, impartiera todas sus clases en modalidad *online* (incluso Medicina) el próximo curso 2020-21, igual que Cambridge y tantas otras en todo el mundo?

Estamos frente a un período único y sin precedentes en la historia, ¿cómo crees que se acomodará el área de RR.HH en esta nueva etapa?

Me resisto a las corrientes que siempre que siempre cuestionan el papel o rol del departamento de RR.HH o Dirección de Personas en la empresa. Es la única área que se cuestiona su papel o función, porque algunos no entienden que es quizá la más importante: reclutar, seleccionar talento, formarlo, fidelizarlo, promocionarlo ¿hay algo más importante en la empresa que tratar bien a las personas?

Recomiendo a los directores de RR.HH que salgan más de su despacho, que se mezclen con su gente, que vayan a ferias, que se muevan y no reciban tantas visitas de empresas que le quieren vender de todo. Está en sus manos el cambio y el progreso humano en todos sus departamentos. Si RR.HH hace bien su trabajo, la empresa crece segura.

Hablo desde mi experiencia, después de haber organizado 26 ediciones de EXPOEARNING: 19 en España y 7 en América Latina. Lo vemos todos los años en nuestro Congreso, en los ponentes y congresistas que nos comentan estos y otros muchos aspectos de la realidad del área de RR.HH y también lo veo en mis alumnos de IEBS.



“El futuro lo hacemos apostando con optimismo por lo que no sabemos hacer todavía”

Según el Reporte Global de Tendencias en Gestión del Talento 2020 realizado por Mercer, las tres principales competencias del futuro son:

- **Agilidad:** poder evolucionar con las situaciones mientras suceden y ser lo suficientemente flexibles para amortiguar el cambio y dejar que el progreso fluya sin obstáculos.
- **Design thinking:** tener en cuenta como prioridad la experiencia del usuario al que va dirigido nuestro servicio.
- **Emprendedurismo:** ser los creadores de nuestros propios proyectos, de renovar las ideas sin que nadie lo pida y la habilidad de ejecutar autónomamente nuestras propuestas.

¿Quieres un cliente feliz o uno exitoso?

“El Gerente de Éxito del cliente no espera que el cliente traiga un problema, se anticipa”

Por LAURA PEÑA



Describir al área de *Customer Success* como la responsable de dar soporte *premium*, gestionar cuentas o atender al cliente es un error común dentro de las organizaciones. A diferencia de un ejecutivo de posventa común, el Gerente de Éxito del Cliente (o *Customer Success Manager*) tiene como objetivo construir rápidamente una relación de mayor valor con el cliente, ayudándole a que tenga éxito con el producto o servicio adquirido. De esa forma, podrá establecer una relación de confianza con la organización a largo plazo.

Lincoln Murphy, conocido como el padre del *Customer Success* dice que,

“Si no puedes lograr que tus clientes alcancen el éxito con tu producto o servicio, no importa cuántos regalos y beneficios les des”

“muchas veces, lo más valioso que tenemos es lo que sabemos sobre nuestros clientes. Normalmente, lo subestimamos. Hay tantas cosas basadas en ese conocimiento que podemos aprovechar para profundizar

nuestro negocio, pero no valoramos eso. No hay excusa para no conocer a nuestro cliente”.

Es importante entender que un cliente no está buscando sólo una experiencia y una relación placentera con tu empresa. Busca que el servicio o producto adquirido satisfaga todas las necesidades y que resuelva los problemas por los cuales fue adquirido en un principio.

Un cliente feliz no es lo mismo que un cliente de éxito

Si no puedes lograr que tus clientes alcancen el éxito con tu producto o servicio, no importa cuántos regalos y beneficios les des, ni cuan simpático sea el ejecutivo, no se quedarán. Esto puede mantenerlos por un tiempo mayor, pero eventualmente el *churn* (abandono del cliente) ocurrirá, ya que no están ganando valor y beneficio con tu producto. El tiempo placentero nunca compensará la falta de ganancias.

Pensar que la felicidad de un cliente indica satisfacción se aleja de la realidad, la felicidad no necesariamente indica el éxito de tu cliente.

Todos sabemos que es más costoso conseguir un nuevo cliente que fidelizar a uno que ya lo es, por esta razón

hoy los esfuerzos deben concentrarse en retener a los que ya son clientes. Esta es una buena opción para seguir creciendo.

Algunas de las principales responsabilidades de un ejecutivo de *Customer Success* son:

Capacitar a los clientes para el uso y manejo del producto o servicio que la empresa ofrece.

Hacer constante *follow up* al progreso de los clientes, generando estrategias para que su negocio alcance el éxito.

Presentar informes y elaborar un plan de acción para que el cliente sea consciente de dónde está y hacia dónde va.

Escuchar las necesidades del cliente y proponer las mejores soluciones, sean cambios, mantenimientos o actualizaciones.

Obtiene *feedback* sobre el producto o servicio y trabaja como puente entre el *feedback* del cliente con los demás integrantes del equipo.

El Gerente de Éxito del Cliente no espera que el cliente traiga un problema, él se anticipa. Más que eso, entra en contacto proactivamente con el interés genuino de ayudar, esto es lo que marca la diferencia.



“Se avanzó, sabemos mucho más de la COVID-19, ese francotirador desconocido de Wuhan 100 días atrás. Sin embargo, a escala global la pandemia sigue creciendo”

100 + 100 + 265 días...

Por LUIS ARAGÓN

El mundo se tomó 100 días. Eligió como debía ser, la salud sobre la economía, esperando aplanar las curvas y que aparezca el tratamiento o la vacuna. La ciencia colaborando a escala global con toda la información, los datos, la tecnología. Se hizo mucho de lo que había que hacer. Múltiples experimentos a cielo abierto en tantos países, estados, ciudades. Se avanzó, sabemos mucho más de la COVID-19, ese francotirador desconocido de Wuhan 100 días atrás. Sin embargo, a escala global la pandemia sigue creciendo. La balanza entre salud y economía se ha equilibrado en la percepción de las sociedades.

Pareciera que una etapa ha concluido, que ahora hay consenso que es momento de pasar a otra. Pensar los próximos 100 días y los siguientes 265. Un año, quizás más. Buscar certezas en la incertidumbre y diseñar las actividades asumiendo y administrando los riesgos con una cultura ciudadana superadora basada en la responsabilidad individual, el seguimiento cercano del virus y los aislamientos ahora focalizados.

¿La nueva normalidad se aleja? La vida, el trabajo seguro a más de dos metros de distancia es la certeza de los próximos meses.

Otra certeza: la variable que define cuan largo será este modo de vivir es si aparece o no el tratamiento o la vacuna. Si aparece, logística y costos definen los tiempos. Si no aparece, habrá que diseñar y extender por más tiempo la nueva forma de vivir, de interactuar, de trabajar en base a lo que hemos aprendido tan duramente en estos meses.

Dinámico ejercicio de construir los escenarios y buscar soluciones en un mundo complejo. ¿Cómo nos posicionamos para vivir por más tiempo de manera a más de dos metros de distancia? ¿Y si es más? ¿Y si de pronto aparece el tratamiento? ¿Y los cambios profundos que ocurrirán en cualquier caso? ¿Y el impacto desigual en los sectores y empresas? ¿Y aquellas que no podrán hacerlo? Todo cambió. No se puede pasar desde acá a donde estábamos antes de esto. Actuar en el corto. Pensar en un largo totalmente distinto.

Diversidad de reinenciones según el horizonte de salida

• **Reinventarse en la exponencialidad** - clientes demandan y demandan vivir la exponencialidad: Si mi sector o empresa tuvo una salida en V, tiempo de aceleradamente potenciar los recursos para zambullirnos en la exponencialidad que viene o la que seguramente ya se vive hoy con una demanda desbordante en los nuevos modos de comprar.

• **Reinventarse en la nueva forma de vida - clientes dudan, diseño para animarlos:** Si mi sector apunta para una salida en U, reinventar mi modelo para un escenario donde vivir seguros a 2 metros se transforma en la nueva forma de vida con aceleración de tendencia si aparece el tratamiento. Pensar como salgo de la mentalidad de crisis, pensar y diseñar ya la salida y creo las condiciones para mis clientes se animen y me reinvento para el futuro

• **Reinventarse base cero - clientes temerosos diseño para un salto directo al futuro:** Si mi sector está entre los muy afectados y tiene una salida en L: como me reinvento ya para el futuro distinto, como miro mi entorno para darle la imprescindible positividad a esa L en servicios y productos que cambian el paradigma de atracción de los clientes.

• **Evitar la nueva caída o la W:** Apostar a que lo aprendido e incorporado más la responsabilidad individual y colectiva contribuyen a la construcción de modos de vida seguros aun con potenciales rebotes que nos permitan esperar la llegada de la nueva normalidad con el tratamiento y las recuperaciones.

Buscar respuestas estratégicas en la complejidad del momento. Mirar desde el dron por encima de las urgencias reales de corto plazo. ¿Cómo cambiaron los ecosistemas donde vivo y trabajo? ¿Cuáles son los nuevos órdenes? ¿Cuáles son los nuevos transitorios equilibrios? ¿Cómo capitalizar los emergentes y el apren-

dizaje de estos 100 días? ¿Cuáles son las nuevas formas de liderar y organizarse? ¿Cómo reinventar y comunicar la propuesta de valor hacia empleados, clientes y la comunidad?

Zoom Out: La gran oportunidad de reinventar el trabajo. Reinventar coevolucionando

Otra certeza. Pasar de *zoom in* a *zoom out*. Cambiar la lente. Agrandar la mirada. Crear el nuevo futuro. La necesidad de co-evolucionar sustentablemente. Juntos, mirarnos como un ecosistema. Sector Público y Sector Privado. Ciudades y Países. Ciudadanos, Empresas, ONG's y Estado. Surfear de manera segura la pandemia. Pensar los nuevos cómo para recuperar la economía. Muchas mesas intersectoriales para generar mucho trabajo. Nuevos trabajos, nuevos formatos. El momento del trabajo a distancia en un mundo que demandará talento y habrá muchas ciudades y países que se transformarán para ofrecerlo. Protocolos de hoy que se transforman en nuevas regulaciones mirando a un futuro muy distinto. Más digitalización. Más Humanidad. Más integración, sustentabilidad y ecología.



“Cocreando entornos habilitadores. Construir capacidad en el proceso de evolución. Generar ambientes favorecedores al cambio. Trabajar para favorecer los comportamientos deseados en entornos que no pueden ser predecidos ni controlados”



LUIS ARAGÓN | Personas. Cultura. Estrategia 

“Yo soy cambio”

Motivador del cambio y ciudadano del mundo. Así es como se define Piero Gandini, experto en *Management Progresista*, entre otras tantas características que lo diferencian del resto y lo convierte en defensor que vive lo que predica.

Por LEILA OVANDO

Hace ya algunos años estamos frente a un nuevo paradigma en el mundo de la gestión del talento que prioriza a las personas por sobre el resto porque entiende que si la persona está bien, sus relaciones, su trabajo, su ocio... en sí, su vida fluirá de una manera natural y orgánica. Esto es lo que defiende y por lo que trabaja día a día Piero Gandini, quien en su *web* tiene un destacado *“More humanity, better future”* (Más humanidad, mejor futuro).

Empatía o nada

En una entrevista con *Rocking Talent* explicó qué es ser un *manager* o gerente progresista. No es solamente estar mirando al futuro, en la innovación o en el mundo digital.

“Ser un *manager* progresista es ser un inconformista que desafía el *status quo* con valentía y fortaleza. Es tener un liderazgo de acompañamiento. Ser un líder progresista es no dejar a nadie atrás”.

La protagonista es la empatía porque estamos hablando de poner en primer lugar a las personas, y por el otro lado la vulnerabilidad. Debemos reconocer que no siempre tenemos todas las respuestas **“y de hecho esta pandemia nos ha hecho más vulnerables a todos”**. Piero sostiene en los momentos de crisis es cuando mejor se conoce a las empresas, en positivo y negativo.

Muchos lo han entendido y estas organizaciones que se han sabido situar en tiempo y espacio son las que tendrán éxito, **“para mí el éxito no es individual ni de la empresa, sino del colectivo que está dentro**



de la empresa porque te preocupas por la gente”.

Es muy frecuente escuchar casos en los que colaboradores no están del todo conformes con sus jefes, ya sea por la poca disposición al cambio como por temas actitudinales. Sin embargo, Piero Gandini expresa que asimismo es común conocer organizaciones en las que los equipos de trabajo son los que se resisten al cambio. ¿Cómo se trabaja cuándo hay oposición?

“Hay que conectar con la gente”. Resalta nuevamente la relevancia de practicar la empatía y la necesidad de encontrar a aquellas personas que pueden ser influenciadores de los puntos positivos del cambio que inicien el efecto dominó, aquellas que si están convencidas.

“Es muy raro que un equipo esté 100% resistente. Cuando es así, hay que mirar para arriba” (haciendo referencia a la gerencia).

“Que la vulnerabilidad no te de miedo, te de valentía”



Estrategia, cultura y propósito

Hay una frase de Peter Drucker que dice “la estrategia se come a la cultura en el desayuno” ¿qué piensas de esto?

Eso sucede porque no hay coherencia entre lo que hago y lo que soy. Para que eso no suceda debes tener en claro tu esencia y tienes dos componentes: vivir-la y actuar en coherencia con eso.

Cualquier estrategia que yo fundamento en mi esencia, no se puede comer mi cultura porque yo soy mi cultura. Si eso sucede es porque no están hablando el mismo idioma.

“La cultura debe ser la que da a luz a la estrategia y deben estar alineadas”.

“Soy radicalmente positivo y creo en el propósito”, expresa Gandini, quien trabaja fundamentalmente para que las personas y la empresa tengan esencia propia y eso tiene relación con los famosos términos: misión, visión y valores, pero por encima de eso, el propósito.

Junto a su equipo de trabajo solo abordan procesos de transformación que tienen impacto positivo en las personas, en la empresa y en el planeta. **“Si solo pasa por productividad o los colaboradores solos, no. Yo quiero apoyar a la contribución del mundo y a un futuro mejor”.**

Creiente del cambio

“Constantemente estoy en proceso de evolución, de transformarme, y eso es parte de lo que ayuda a que las personas y empresas cambien.

Hablo desde mi realidad y por eso es que tengo autoridad para hablar” sino del colectivo que está dentro de la empresa porque te preocupas por la gente”, sostiene el ex-diplomático y también trabajador de misiones huma-

nitarias Piero Gandini, quien junto a su esposa ya han vivido en más de 10 países y sus hijos de tan solo 14 años, han crecido en 4 de ellos.

Practica con el ejemplo lo que quiere que hagan las organizaciones. No el mudarse, sino animarse a lo desconocido o da incertidumbre. **“Que la vulnerabilidad no te de miedo, que te de valentía”**, mantiene. Cuando se cierra una puerta, se abren otras que ni se sabía que existían.

En el medio de una pandemia mundial sin precedentes, la familia Gandini decidió dejar su hogar y emprender una mudanza a Holanda. ¿Conocen el idioma? No. ¿Saben que la cultura es muy diferente a la española? Si. Pero el motor del cambio de esta decisión tomada en tan solo unos meses fue la necesidad de sacudir la comodidad, ir detrás del futuro y de estar convencidos de que lo mejor está por venir.

El mundo está lleno de situaciones y es una elección verlas a todas como oportunidades. Cada vez que se toma una decisión que sacude el *status quo*, la comodidad y lo seguro se generan proceso de cambios que pasan a convertirse en efectos dominó que afectan y motivan a lo que nos rodean.

“Mis procesos de transformación están ligados con el *management* porque no solo me transformo como persona e individuo, sino que transformo mi forma de gestionar y liderar equipos, eso ayuda a que suceda el cambio. Si no cambiamos de adentro hacia afuera, termina siendo mero maquillaje”.

¿Cómo piensas que será y que está siendo esta nueva normalidad que nos toca enfrentar a todos?

Lo que está surgiendo es ejercicio de la co-creación. El futuro ahora no es cómo hago dinero o cómo soy el más reconocido, sino cómo me uno con otras personas para hacer algo que tenga sentido y genere un impacto positivo.

PIERO GANDINI | [in](#) [globe](#)

“Soy radicalmente positivo y creo en el propósito”

“En épocas de crisis es cuando más se deberían analizar los datos”

En una conversación con Juan Pablo Baldoni, Co fundador de BlueDraft, nos comentó cuáles son los desafíos de las organizaciones en lo relativo al *Data Analytics*.
Por LEILA OVANDO

De acuerdo a un artículo de Forbes de Bernard Marr, la cantidad y el flujo de datos digitales que existe hoy en día está creciendo a ritmos acelerados y como nunca antes. La expectativa es que para este 2020 cada ser humano del mundo genere 1.7 megabytes de información ¡por segundo! Si bien los datos están en todas partes, ahora lo necesario es convertirlos en información y saber utilizarlos para mejorar las decisiones de negocios, la convivencia, en sí, la vida cotidiana.

“Estamos en una situación de tocar fondo en Argentina por el contexto actual, pero soy profundamente optimista en que el rebote va a ser muy bueno. Creo que estamos preparados para aprovechar ese rebote”, sostiene Baldoni, quien hoy en día es el CEO y Co fundador de BlueDraft, organización que desarrolla soluciones analíticas con el fin de mejorar la experiencia de uso de los datos sobre tecnología *Qlik*.

Los desafíos que había antes de la pandemia mundial eran los mismos que están ahora en esta industria. No cambiaron pero definitivamente si se hicieron más visibles.

“La realidad es que hoy en día al tener a las personas distantes y el necesitar cada vez más información para tomar decisiones, los *decision makers* toman consciencia de la necesidad de los datos”, expresa Juan, quien sostiene que los desafíos que se mantienen son:

1
*Alfabetización para leer datos: “Solo un 33% de los tomadores de decisiones sabe leer datos dentro de 11.000 personas encuestadas en Argentina”

2
*Volatilidad de las variables: “En Latam siempre fueron volátiles, pero ahora se potenciaron por el COVID-19. La incertidumbre es muy muy grande”

3
*Independencia: “Los que manejan datos deben tener independencia del área IT. Hay cargos en Argentina que están adoptando el nombre de *Chief Data Officer* o Jefatura de *Business Intelligence* por ejemplo”

Ping Pong

Deporte	Surf
Película	Belfast Club
Libro	Lean Analytics
Consejo	Nunca bajar los brazos y tener perseverancia
¿Quién es	Un emprendedor
Juan Baldoni	

Data analytics:
Analítica de datos.
(Real Academia Española)

“El objetivo es convertir los datos en información y la información en conocimiento”

Carly Fiorina, empresaria, política y ex CEO de Hewlett-Packard

Beneficios del Data Análisis

*Facilita la lectura del escenario

*Identifica y anticipa riesgos

*Identificar los productos y clientes menos rentables

*Mejora el conocimiento de los clientes y proveedores

*Perfecciona la fuerza de ventas

*Ayuda en la toma de decisiones a presente y futuro

*Estimar producciones

¿Qué es ser un Drafter?

En palabras de Juan Pablo Baldoni, un *Drafter* es ser una persona que tiene un **mindset analítico** capaz de trabajarlo con agilidad. Alguien que tiene la capacidad de trabajar mancomunando ambos mundos.

Forma un estereotipo que se suele tener es que el sector relacionado a los datos, computación y tecnología está orientado a las *hard skills*, y quizás es cierto.

Sin embargo, “en el mundo de *Analytics* es fundamental tener empatía, entender la psicología de decisiones, liderar usando datos, etc”, sostiene. Por eso es que desde BlueDraft si bien se busca lo mejor de dos mundos, tienen 7 valores que trabajan día a día:

- 1 Trabajo en equipo
- 2 Pasión
- 3 Entusiasmo
- 4 Innovación
- 5 Creatividad
- 6 Accountability
- 7 Engagement

Customer Experience es transversal a la organización

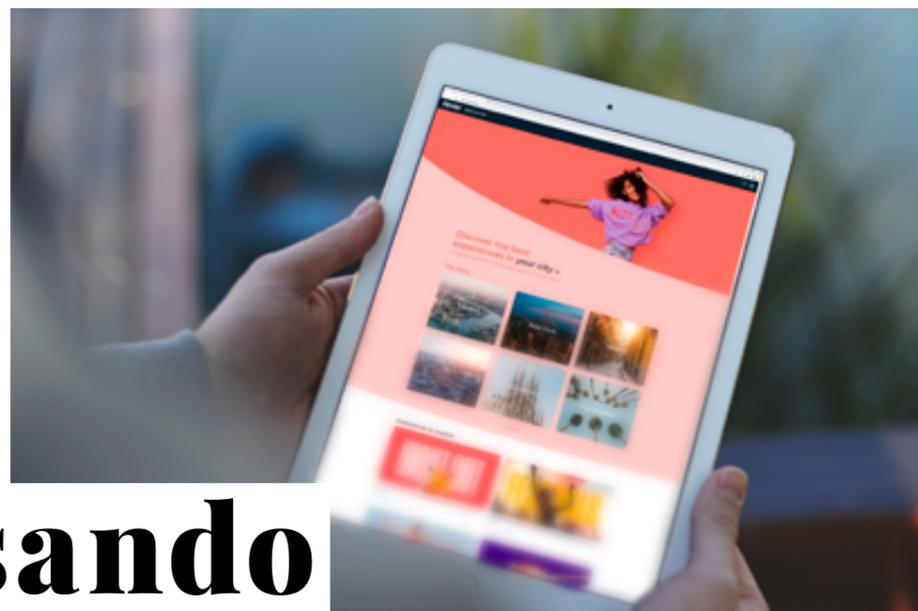
“En épocas de crisis es cuando más se deberían analizar los datos”, defiende Juan Pablo.

Todas las organizaciones (privadas o públicas) deberían trabajar con base a datos analizados que brinden conocimiento, ayuden y guíen hacia cuáles deberían ser los próximos pasos a seguir... “medir y mirar números que conducen a la acción”, como plantea Alex Peineger, Co fundador y CEO de *quintly*. Toda la empresa se beneficia al tener colaboradores que sepan convertir datos digitales en información de valor.

Detrás de todos los datos, hay un equipo trabajando

De acuerdo a un reporte interno de BlueDraft, el 93% de los colaboradores no siente que el teletrabajo haya afectado su rendimiento laboral y están cómodos si la situación se extiende. Juan Pablo explicó que, si bien la eficiencia y la productividad no es tan fácil medirla ahora porque algunos clientes se dieron de baja, se lanzaron muchos proyectos internos de innovación interna para mantener la motivación y ocupar el tiempo.

“Hoy el gran desafío se encuentra en el mundo del entretenimiento, por ejemplo, en el cine, estrenan una película sin saber si será un éxito, ahora tenemos la capacidad de *testear* antes de cualquier lanzamiento y con resultados para analizar muy rápido”.



fever, impulsando las experiencias digitales

Las experiencias son nuestra forma de conocer el mundo, las personas no sentimos emociones aisladas, sino que las vivimos. Cada día nos experimentamos y experimentamos el entorno, a los otros y esa información se queda almacenada en la memoria. Para hablar sobre esto nos reunimos con Mariano Otero, *General Manager* de Fever para las Américas quien desde Nueva York nos comentó sobre esta industria.

Por PAOLA ALBORNOZ

En un mundo que se encuentra vivir experiencias offline y online ¿Qué es Fever?

Fever es una empresa fundada en 2014 por un equipo español con presencia en 12 países y 30 ciudades, y nuestro objetivo es ayudar a las personas con su principal actividad cuando no están trabajando; el ocio. Con nuestra tecnología no solo proporcionamos recomendaciones de experiencias personalizadas a cada uno de nuestros usuarios, sino que

además ayudamos a organizadores, creativos, y marcas a dar a conocer, y crear experiencias únicas y originales apoyándonos en nuestra metodología de utilización de datos para predecir demanda es decir, estamos digitalizando la industria de las experiencias. El concepto de la economía de las experiencias lleva más de 30 años de existencia, y es hoy una industria que crece mucho más rápido que las de bienes y servicios. Hay una gran oportunidad ya que todavía se

ve un alto grado de funcionamiento análogo centrado en audiencias de generaciones que no eran puramente digitales, que no toman decisiones basados en data, que no optimizan sus productos.

Lo que hace interesante esta marca con la visión de haber sido creada en lo digital, además del uso de la data para predecir que experiencias está buscando la gente, es que además tiene sus propios canales para comunicar sus planes - convirtiéndose en



su propio “influencer”. Este esquema fortalece el propio ecosistema con contenido directamente creado para sus intereses, alcanzando sus objetivos con medios propios (la llamada *Secret Media Network*, con la que alcanzan a más de 40 millones de personas a la semana) y optimizando costos lo que los posiciona en un lugar competitivo para sus *partners*.

¿Cuál es la ventaja que tiene Fever en la industria de las experiencias?

A pesar de ser un concepto bastante conocido para mucha gente todavía puede ser algo nuevo, tiene que ver con la idea de que a la gente le produce más satisfacción comprar experiencias sobre bienes, relacionado a la capacidad del disfrute por sobre lo material. La ventaja de *Fever* es que va optimizando las experiencias basado en los perfiles e intereses de los usuarios. Similar a *Netflix*, nos apalancamos en nuestros datos para crear contenido original propio, que llamamos “*Fever Originals*”. El análisis de previsión de demanda utilizando nuestra base de datos de comportamiento nos permite determinar su probabilidad de éxito. En otras palabras, nuestra plataforma tecnológica nos permite predecir si una experiencia va a tener éxito, o identificar cómo modificarla para que tenga éxito.

Hoy el gran desafío se encuentra en el mundo del entretenimiento, por ejemplo, en el cine, estrenan una pe-

lícula sin saber si será un éxito, ahora tenemos la capacidad de testear antes de cualquier lanzamiento y con resultados para analizar muy rápido.

¿Cuáles son los desafíos que enfrentan actualmente?

Si hablamos del impacto de la pandemia en la organización, el primero fue a nivel organizacional, tuvimos que ajustar todos los planes que teníamos previstos para todo el año y eso es un impacto no menor; el segundo, fue el impacto sobre las medidas a futuro, qué medidas tomar que sean sostenibles priorizando las medidas de protocolo y seguridad para todos. Pero somos una empresa joven, innovadora y llena de personas emprendedoras con mucho talento y esto quedó aún más claro durante esta crisis y el confinamiento. En apenas semanas nos adaptamos y las experiencias “*out of home*” las convertimos en online: catas con enólogos expertos, conciertos en directo, degustaciones, y hasta escape rooms virtuales con actores. Gracias a esto, ahora vemos el futuro del ocio como algo híbrido, multicanal, donde convivirán experiencias físicas con *online*.

¿Cómo han podido hacer estrategias regionales tomando en cuenta la diferencia de realidades en los países que se encuentren?

Nuestra principal misión es ser relevantes en cada una de las ciudades donde estamos, siguiendo una línea muy local, con representantes en cada punto prestando atención al usuario. Si bien cada país es único los desafíos han sido bastante parecidos, las regulaciones terminan siendo parecidas y a esos espacios en común creamos estrategias.

El entretenimiento online llegó para quedarse (Caso Fever)

Aún en esta realidad hemos podido crecer gracias a nuestra diversificación, de repente hemos visto la necesidad de pausar acciones en un país, pero ya hay otro donde podemos

La economía de las experiencias

Esta teoría fue publicada en 1999, su idea fundamental es la necesidad constante que tienen los negocios de crear más valor. Según esta teoría, en el momento del paso de una economía agraria a una industrial, la base del valor productivo cambió de la extracción de materiales a la producción de bienes diferenciados y luego a la producción de servicios, que aportan aún más valor añadido que los productos.

lanzar acciones y así nos vamos flexibilizando. También hemos podido diversificar nuestros tipos de negocios, no solo la promoción de eventos y experiencias que hoy tal vez no estén abiertos como obras de teatro, también ofrecemos otras experiencias individuales como las de servicios de comer y tomar, servicios de driving, la creación de pequeños eventos o eventos al aire libre en el corto plazo. Somos humanos, y necesitamos socializar, así que siempre que se pueda hacer de manera segura, seguirá habiendo interés para disfrutar de experiencias y de la cultura.

Junto a marcas de gran consumo (FMCG) hemos buscado ser auspiciantes de eventos online y los usuarios valoran mucho estos enlaces, como te comentaba tuvimos que llevar nuestros eventos en plataformas digitales y creemos que el entretenimiento online llegó para quedarse no para suplantar al *offline* sino para abrir la cartera de opciones, un modelo híbrido digamos.

Las marcas están pensando en estrategias de experiencias como acciones de *marketing* para crear la posibilidad de conectar de una manera diferente a la que están acostumbrados, ahí está el secreto.

MARIANO OTERO | VP, GM Americas at Fever  

Tecnología

el reto de un nuevo entorno inevitable

Por KARINA PÉREZ GALINDO

Cada día vemos con más frecuencia surgir términos y conceptos asociados a los avances y cambios tecnológicos. Rápidamente, palabras como automatización, inteligencia artificial, transformación digital, robotización o virtualización, han sido incorporadas al vocabulario cotidiano.

Así, se da cuenta de la serie de acelerados cambios que está viviendo nuestra sociedad y que están en estrecha relación con los saltos tecnológicos que se están dando. No cabe duda que es apasionante pensar en cómo será el mundo en unos años o décadas más, sin embargo también puede ser aterrador reflexionar sobre qué rol podemos jugar quienes no somos nativos digitales o no estamos en la **“cresta de la ola tecnológica”**. Más aún, discernir sobre cómo abordar este mar de tecnologías y desde dónde comenzar puede ser angustiante.

Pues bien, la noticia menos buena al respecto es que este proceso de cambios es irreversible, por lo tanto no tenemos muchas opciones y debemos acomodarnos y buscar nuestro lugar en este nuevo entorno digital.

La buena noticia es que sí hay lugar y necesidad de talento sénior y de habilidades humanas que la tecnología, al menos por ahora, no puede suplir.

Por ende, ya tenemos una primera línea de trabajo: **o dominamos y avanzamos con la tecnología o nos focalizamos en los aspectos que son complementarios y necesarios de proveer en estos entornos digitalizados.**

Después de todo, las emociones, los dilemas éticos, las percepciones subjetivas, son condiciones propias de la persona humana, que aún no son posibles de emular por parte de las máquinas. Sin embargo, cualquiera sea el camino, hay mínimos que necesitamos dominar y trabajar.

Desde el punto de vista laboral, por supuesto que la tecnología representa un desafío. Hay vasta literatura y estudios respecto de las áreas y tipos de labores que están en mayor riesgo de reemplazo por la automatización.

Sin embargo, al mismo tiempo, es evidente que se abren nuevas posibilidades de desarrollo profesional. En este sentido, basta con mirar la historia. En el siglo XIX, la Revolución Industrial introdujo la mecanización y la máquina a vapor, lo que acabó con muchas ocupaciones artesanales al potenciar la producción en serie. Sin embargo, al mismo tiempo se abrieron nuevos negocios y posibilidades de desempeño a partir de las oportunidades que crearon esas tecnologías.



Karina Pérez Galindo
Associate Director at
Robert Half | LinkedIn
Top Voices 2019
| Talent Advisor |
Future of Work



Claro, hoy tenemos un matiz... los saltos tecnológicos son mucho más acelerados y dejan menos tiempo para la adaptación y, por lo tanto, necesitamos entender e identificar oportunidades con gran agilidad.

Soy de las que piensan que las máquinas no reemplazarán a los humanos, realmente no son creadas con ese fin; todos los avances en tecnología en sistemas y aplicaciones, inteligencia artificial y robótica, son para ayudar al hombre a hacer mejor su trabajo, conseguir mejoras, mayor productividad, y proporcionar agilidad.

Hay muchos ejemplos ya en el mundo real de cómo la inteligencia artificial nos ayuda a desarrollar más cosas en forma más sencilla, por ejemplo los asistentes virtuales para compras en internet, el análisis de grandes fuentes de datos para tomar decisiones y predecir comportamientos futuros de mercados o del consumidor, la capacidad de diagnosticar pacientes con información de sus exámenes o síntomas, entre muchos otros.

Pero está claro, como también pasó en otras épocas de nuestra historia, necesitamos pensar en nuestras habilidades más que nunca. Estar siempre en la vanguardia del conocimiento, incorporando habilidades en formar constante.

Pero también nos deja el gran desafío en términos de educación. Sabemos que hoy las universidades no están formando las habilidades y conocimientos que muchos profesionales necesitan para su primer trabajo o para amplificar o reinventar sus habilidades.

Así que hay mucho por hacer y requiere de un esfuerzo individual y de comunidad para conseguir avances en este otro tipo de desarrollo que como humanos necesitamos para hacer frente a esta nueva etapa del trabajo. Y si les interesa leer un poco más sobre la necesidad de mejorar la educación y el impacto que tiene en todo este proceso de transformación, les recomiendo el último libro de Daniel Susskind, *“A World Without Work”*.

La gracia está en que los saltos tecnológicos permiten este tipo de modelos de trabajo. Y hay que decirlo, la pandemia por COVID-19 nos adelantó varios años en esta apertura a nuevas formas de desempeño laboral... una muestra: el teletrabajo.

Las habilidades que demanda el futuro:

En esta área, hay muchísimo que decir, pero no es necesario agobiarnos por entenderlo todo. Lo fundamental es que seamos conscientes de la necesidad de incorporar ciertas tecnologías a nuestra vida cotidiana y a nuestro desempeño laboral. De hecho, la crisis sanitaria por la pandemia de coronavirus ha forzado a muchos a adoptar nuevas formas de comunicarse, de colaborar en línea y de desarrollar sus tareas habituales.

A partir de lo anterior, la pregunta es obvia: **¿cuáles son las tecnologías o servicios tecnológicos que se deben dominar hoy?** Bueno, acá comparto tres áreas que considero la base para desenvolverse en este nuevo contexto del siglo XXI.

Nuevo modelo empleabilidad

El informe de la OIT sobre el *“Futuro del Trabajo”*, de 2017, ya levantaba algunas alertas, y aunque su mirada tiene más que ver con las políticas públicas, entrega muy buena información sobre cómo el mercado del trabajo está siendo y será afectado por los cambios tecnológicos de gran escala.

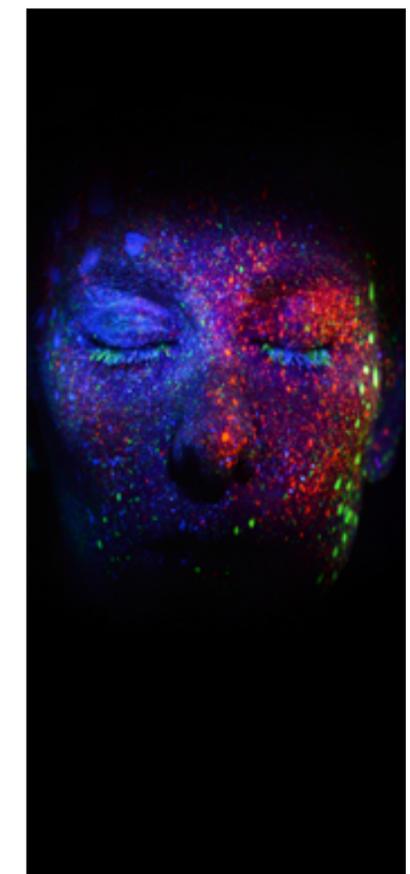
En esa línea, el informe cita fuentes reputadas, como la Universidad de Oxford o PricewaterhouseCoopers, que estiman -en líneas generales- que entre **el 35 y 60% de los trabajos tiene el potencial (o riesgo) de ser automatizado**. Por ende, hay que preocuparse y actuar en consecuencia.

Este cambio de paradigma respecto del mercado laboral conlleva una mirada nueva respecto de cómo nos podemos emplear.

Un mercado más dinámico, con mayor movilidad y cambios permanentes en la forma en que se hacen las cosas, nos debe llevar a preguntarnos cómo podemos trabajar nuestra empleabilidad.

Al respecto, estoy convencida de que hay grandes oportunidades si ponemos el foco en ofrecer nuestras habilidades, lo que sabemos hacer, a quien lo necesite.

En España los llaman los “autónomos”, y aunque pudiera ser asimilable a ser emprendedores tiene más que ver con una apuesta por la diversidad de trabajos, poniendo a disposición aquellas capacidades que constituyen nuestro *“ikigai”* y que pueden ser demandas por más de un empleador. Así, ya no vendemos nuestro tiempo, sino que ofertamos nuestras capacidades para “hacer”.



¡La nueva normalidad y su desafío al retail!

Por NÉSTOR MARQUEZ

La pandemia se ha convertido en una gran referencia con la que medirse en términos de transformación digital. Algunos dicen que en tres meses avanzamos más que en tres años, otros que en cinco. Es difícil encontrar sustentos categóricos al respecto, sin embargo, es evidente que los desarrollos se han multiplicado y acelerado a marchas forzadas en los últimos tres meses. De eso no hay dudas. Una pandemia expone las vulnerabilidades de las personas y de la sociedad en su conjunto. En el caso de la transformación digital, el letargo era manifiesto.

Antes de la pandemia solo un pequeño grupo de empresas entendía la importancia de la transformación digital para su futuro y un grupo mucho menor ha completado proyectos específicos de transformación digital (TD) en toda la empresa (al rededor del 3%). Además es importante entender que la TD no es un punto de llegada, sino que se trata de una forma nueva de facilitar alcanzar las metas de la organización. Fuerzos son apreciados.

“La industria minorista enfrenta un momento sumamente complicado frente a la pandemia y la digitalización ha mostrado ser un gran aliado para afrontar la crisis y lo podría ser también para la nueva normalidad emergente”.



Néstor Márquez in

Es Top Voice LinkedIn Latam, Top Corporate Influencer.

Profesor y Coordinador Académico Tecnológico de Monterrey. Profesor ISDI, PBS, ENAE, IEBS, EAFIT.

Executive Partner & Founder Future Experts, Institute for Exponential Growth y La Nueva Normalidad (LinkedIn Live).

La transformación minorista: *frictionless*.

La industria minorista está pasando por una transformación impulsada por clientes que esperan una experiencia “significativa” frente a los desafíos a los que nos enfrenta la pandemia. En tal sentido, los clientes buscan interfaces online que se adecuen a los desafíos del confinamiento (total/parcial, obligado/autoimpuesto, etc) que sean fáciles de usar, que tengan memoria (esto

quiere decir que cada experiencia no requiera comenzar todo desde cero cada vez que se produce un nuevo pedido). Que cuando surjan problemas se resuelvan rápido (por ejemplo falta de algún *item*) y que una vez terminado el proceso de selección se avance a otras tareas sin sobresaltos. Actualmente, se da por descontado que las interfaces de usuario debieran contar con asistentes y recomendadores poderosos basados en el historial o en perfiles similares y las decisiones que les son comunes.

En general se busca una experiencia más rápida y personalizada. Y si tienen que ir a la tienda, porque no queda otra opción, que los procesos sean *low-touch* y que no expongan a los clientes de manera innecesaria y que se tomen todos los recaudos del caso.

Un modelo holístico

La transformación digital requiere de una visión holística que debe comenzar por la estrategia.

Luego viene la idea que la gente es lo más importante, comenzando por los clientes y siguiendo con los empleados, proveedores y por qué no la sociedad en su conjunto. Parece difícil pensar que el retail tanto físico como el online debieran estar inspirados en la gente, ya que lo tradicional es que el foco este en la venta y la rotación de producto.

Existen dos elementos adicionales como ser los procesos: **agilidad, resolución de problemas, mentalidad de diseñador y *data driven***.

Finalmente, pero no menos importante esta **la tecnología**, que puede generar un rol significativo.

Notese que la tecnología se puso al final con toda la intención, ya que tradicionalmente, podríamos decir en los últimos treinta años, los procesos de innovación comenzaban y terminaban en la adquisición de nueva tecnología.

La idea de esta sección en esta nota es resaltar que la tecnología no sirve de nada sin procesos adecuados, y que estos tampoco prosperan si la cultura no le es afín y que esta no es posible si no hay una visión estratégica que la fundamente.

Foco en el cliente

Customer centric es una de las características más significativas en la transformación digital, y *retail* no es la excepción. Estamos diseñando todo para que la experiencia del cliente sea significativa (notese que no dice “la mejor”, sino la más significativa, ya que para unos puede ser precio, variedad, velocidad, *high quality* o *high style*, etc.).

Un minorista digital de vanguardia conectará o integrará activos (negocios, divisiones, personal y tecnologías) para minimizar las fricciones tres el mundo físico y el digital.

Otro elemento significativo es la **omnicanalidad**. Esto se relaciona con la idea de acompañar al cliente durante toda la experiencia: en la tienda o en el hogar, antes, durante o posterior al proceso de compra.

La compra se trata además de un **proceso de intercambio de valor**, no solo de bienes sino también data. La marca entrega productos y/o servicios asociados y recibe del cliente su preferencia y también datos.

En ese sentido el tercer punto es ***data driven***.

Los *retails* más centrados en el uso de datos reconocen el valor estratégico de los mismos, por un lado porque pueden devolverle al cliente una mejor experiencia, más personalizada, y por el otro, porque ayudan al retail a menores decisiones basadas en la intuición y menos prejuicios o atajos mentales.

Cuando hay un mayor conocimiento del cliente y de sus preferencias, todos se benefician. Otro aspecto significativo de la **transformación digital** en el retail es la trazabilidad de producto.

La trazabilidad significa registrar todos los datos relacionados al origen del producto (y los elementos que lo confirman o le dieron lugar) y el seguimiento a lo largo de la cadena logística y de valor.

Esto cada vez va a ser más importante en retail, ya que los clientes van a querer conocer que están comprando exactamente, y esa información es clave a la hora de problemas con el producto (ejemplo en el

la industria de los alimentos) a la hora de entender las causas del mismo.

Digitizar vs. Transformación digital

A esta altura, creo que debe haber quedado claro que la transformación digital va mucho más allá que la conversión de procesos a unos y ceros.

Transformar significa avanzar hacia algún lugar

En la actualidad la transformación nos apunta a foco en el cliente, agilidad, y decisiones basadas en datos. Probablemente una vez que esos objetivos sean alcanzados, surgan nuevos.

Transformarse digitalmente entonces puede ser entendido como la puesta en escena de la organización para hacer que la organización haga mejor las cosas de cara al cliente y que pueda alcanzar a muchos con la misma eficiencia.

La automatización no puede ir en contra de la gente. De lo contrario, quién va a comprar esos productos.



“Lo fundamental es que seamos conscientes de la necesidad de incorporar ciertas tecnologías a nuestra vida cotidiana y a nuestro desempeño laboral”



1 | Plataformas de comunicación:

Whatsapp no es suficiente para mantener relaciones laborales productivas. Hay plataformas que ofrecen funciones mucho más apropiadas para el contexto laboral. Herramientas como *Zoom*, *Webex*, *Teams* o *Meet*, posibilitan compartir contenidos durante una videollamada, transferir archivos y añadir citas al calendario o agenda. Por lo tanto, dominarlas es básico para estar insertos en el mercado laboral.

2 | Servicios de almacenamiento y colaboración cloud:

Muy lejos han quedado esas salas o bodegas que poseían las empresas, con servidores de archivos donde se almacenaba la información, los sitios web e, incluso, se proveía el servicio de correo. Esa “intranet” hoy tiene usos muy acotados, porque hay gigantes informáticos que cuentan con robustas plataformas que permiten almacenamiento y procesamiento cloud, con lo cual podemos no solo acceder a los archivos desde cualquier dispositivo con internet, sino que además trabajarlos en línea y en forma colaborativa. En consecuencia, dominar plataformas como *G-Suite (Google)* o *OneDrive* es fundamental hoy.

3 | Seguridad informática:

La complejidad del mundo tecnológico implica que no podemos desconocer los riesgos a los que estamos expuestos. Ello es especialmente relevante cuando nuestras funciones implican el trabajar con información sensible para nuestra organización. Por lo tanto, entender los riesgos a los que nos exponemos, cómo minimizarlos y cómo identificar potenciales amenazas para levantar alertas, es parte del “manual de cortapalos” de este nuevo entorno digital.

Sistemas, datos y comunicaciones ▼▼▼

Es una realidad que cada día estaremos utilizando nuevos y sofisticados sistemas, datos y comunicaciones; esto es algo que necesitamos para trabajar, pero también para tomar decisiones y estrategias de negocio adecuadas. Y cada vez más estaremos buscando líderes de organizaciones con esa capacidad de ver el mundo de la tecnología como un aliado y generador de oportunidades.

Interpretar y leer las tendencias.

Un último aspecto interesante que deseo abordar tiene que ver con un tema técnico, pero que aun reconociendo mis limitaciones en este ámbito, creo que es relevante para ejemplificar cómo podemos interpretar los cambios que estamos experimentando (disfrutando o sufriendo, según prefiera). Me refiero a la irrupción del 5G, como símbolo del advenimiento de la llamada cuarta revolución industrial o la industria 4.0.

Al respecto, vale hacer una distinción que sirve para ilustrar el por qué el futuro se presenta con un alto grado de incertidumbre, incluso cuando sabemos que será híper tecnologizado. Pues bien, el 5G es una tecnología, que gracias a numerosos atributos, como la mayor capacidad y velocidad y menor latencia, permitirá desarrollar un montón de servicios y masificar otros; por lo tanto, no confundir tecnología con servicios o usos de ella.

Por ejemplo, distintos informes de compañías reputadas, como Ericsson, Huawei, Nokia o Cisco, por mencionar algunas, plantean una revolución en cuanto a la telemedicina efectiva con cirugías a distancia, co-

ches autónomos, ecosistemas digitales en las calles o control a distancia de operaciones críticas de nivel industrial.

Más allá de los casos concretos, que por cierto son interesantes, las grandes empresas y los expertos coinciden en que las posibilidades para desarrollar nuevos negocios, servicios y aplicaciones en base a esta tecnología, son prácticamente infinitas.

De esto se trata cuando hablamos de asimilar la digitalización y adaptarse a un entorno que está cambiando y tendrá transformaciones aún más potentes. Entender los drivers que están moviendo al mundo en el ámbito tecnológico y las macro-tendencias es lo básico para mantenerse vigentes en siglo XXI. No necesitamos ser programadores, geeks o early adopters de la tecnología, pero sí requerimos aceptar y aprender respecto de las cuestiones fundamentales en torno a estos cambios a todo nivel.

Bienvenidos entonces a esta nueva era del trabajo, que requerirá de nosotros aprendizaje continuo y la adaptación de aspectos tecnológicos a nuestro día a día; nunca antes tan desafiante e interesante como ahora.

“Ese es el cambio que viene; no se trata de una tendencia lineal y fácilmente predecible, sino de avances exponenciales a los cuáles nadie puede seguir el ritmo, pero que abren grandes oportunidades”



Impactos económicos del coronavirus: Cómo ayuda a recuperarme la tecnología 4.0

Por FELIPE HERNÁNDEZ  

Nuestro mundo cambió, y lo hizo, de un día para otro. Hace un par de semanas hablar de tecnologías 4.0 y de transformación digital eran temas a largo plazo. Hoy lo que muchas empresas veían lejano de implementar, se está convirtiendo en la mejor oportunidad para sobrevivir y afrontar los retos que ha traído y que dejará el COVID-19.

Las tecnologías 4.0, más específicamente *Big Data* e Inteligencia Artificial, entrarán a jugar un papel fundamental en la transformación de las empresas y todos los sectores de la economía estarán involucrados. Actualmente, ya se evidencian los impactos en el consumo y distribución de diferentes negocios: alimentación, retail, restaurantes, viajes, hoteles y otros.

Así lo menciona el informe de Deloitte, donde se puede encontrar impactos y escenarios de recuperación para estas industrias y se resalta la inteligencia artificial y la analítica avanzada para ayudar a esta recuperación.

Habrán cambios estructurales a los que tendremos que adaptarnos y con la crisis sanitaria y económica las empresas han tenido innumerables pérdidas y es crucial mitigarlas.

Para esto se necesita tener los datos, la información y finalmente el conocimiento para la toma correcta de decisiones, que les permita tener beneficios como:

- Mejorar la cadena de suministro. Innovación de servicios.
- Mayor precisión para pronosticar ventas, demanda y abastecimiento.
- Mitigar los riesgos de compra y producción.
- Aumentar la eficiencia en las operaciones sin tener mano de obra subutilizada.
- Entregar más rápido optimizando rutas.

“Las tecnologías 4.0 más específicamente *BigData* e *AI*, entrarán a jugar un papel fundamental en la transformación de las organizaciones”

Las barreras y complicaciones que pueden traer implementaciones de este tipo de tecnologías se están derribando rápidamente. La entrega de *Big Data* como servicio (BDaaS) e Inteligencia Artificial como servicio (AlaaS) permiten que cualquier empresa que tenga datos, pueda acceder e implementar modelos de Inteligencia Artificial y *Big Data* en tiempos cortos y sin tener que hacer grandes inversiones en infraestructura, ni requerir personal experto para hacerlo.

Este formato de entrega está democratizando el uso de las tecnologías 4.0 y facilitando su implementación. Así que ha llegado el momento de aprovechar los beneficios de estas tecnologías, las cuales ayudan a acelerar la recuperación y a mitigar los impactos generados por una situación para la que no estábamos preparados: EL COVID19.

En *Datup.ai*, por medio de la Inteli-

gencia Artificial y *Big Data* ayudamos a las empresas a mitigar la incertidumbre que generan las situaciones para las que no estaban preparados, usando sus datos históricos con la posibilidad de sumarle datos exógenos, creamos modelos en cuestión de 5 semanas que entregan resultados con asertividades por encima de 90% y a precios asequibles.

Queremos democratizar el uso de este tipo de tecnologías enfocados en los siguientes casos de uso:

Supply Chain: tenemos una solución que impacta en toda la cadena de valor de las organizaciones y especialmente en la gestión de *Supply Chain*, conocer la respuesta a preguntas como: ¿Qué vas a vender? ¿Qué vas a despachar? o ¿Qué necesitas comprar? te ayudará a tener una mayor visibilidad de todos los factores que afectan el negocio permitiéndote ser más preciso, no perder dinero por desabastecimiento, bajar el nivel de inventarios obsoletos y no afectar tu flujo de caja con stocks de seguridad innecesarios.

BPO: poder contar con datos limpios y unificados de diferentes herramientas (ERP, Bases de Datos, Portales WEB, Plataformas de Telefonía y Excel) para generar informes de indicadores sin necesidad de procesos manuales, es algo que hacemos en cuestión de segundos, permitiéndole a nuestros clientes tener la información unificada en el momento preciso que lo requieran.



La perspectiva de las bolsas de trabajo ante la crisis

Por ROSANA BARRERA

Al evaluar el panorama laboral, tomando en cuenta las primeras estadísticas que se generaron a partir de la crisis, la situación actual puede parecer desalentadora. En este sentido, la Oficina de Estadísticas Laborales alertó que “el número de personas desempleadas aumentó de 1.4 millones a 7.1 millones en marzo de 2020” tan solo en Estados Unidos.

No obstante, si se cambia de perspectiva, se puede llegar a ver un horizonte más amplio y optimista en el que se vislumbran más oportunidades que dificultades. Al respecto, Alejandro Navarro, quien es Vicepresidente de Tecnología y Producto en *Navent* (holding de grandes bolsas de trabajo como *ZonaJobs* y *Bumeran*) nos comentó:

“El mercado está atravesando una etapa de adaptación. Vemos algunos sectores muy golpeados por la pandemia y otros con mayores volúmenes de actividad. Al mismo tiempo los indicadores de nuestra plataforma muestran signos de repunte en actividad tanto de usuarios buscando empleo como de empresas ofertando. Creemos que lo peor ha pasado y somos optimistas con lo que resta del año”.

Necesitábamos movernos hacia la evolución y, para ello, esta situación vino a sacudirnos y a desafiarnos. En los últimos tres meses, hemos logrado sacar lo mejor de nosotros como colectivo para poder afrontar esta crisis mundial y empezar a actuar en consecuencia de la nueva configuración de nuestras sociedades.

Según el último reporte de *McKinsey*, el 37% de los encuestados en junio de 2020 respondió que creía que las ga-

nancias de las empresas aumentarían en los próximos seis meses (frente al 27% en abril). Esto indica que la percepción sobre el futuro está mejorando.

Medios digitales como aliados del reclutamiento

Impulsarnos hacia la siguiente era, que muchos autores ya nombran como la “Cuarta Revolución Industrial”, requerirá que como individuos participemos en la creación de nuevos entornos donde la parte digital cobre cada vez más protagonismo.

Un estudio reciente de la Asociación de Internet MX mostró que más del 80% de las personas encuestadas utilizan medios digitales para ofertar y encontrar trabajo. Esto es un gran dato para las personas que hoy forman parte de la estadística de desempleo, para ellos, optimizar sus perfiles en redes sociales es vital en este momento.

Por otro lado, posicionándonos como actores de este momento histórico en la humanidad, nos toca adaptarnos para sobrevivir.

Por esta razón, los consultores expertos en desarrollo y cambio cultural sugieren que es momento de **acelerar la transformación digital, ser cada vez más analíticos y tener un enfoque data-driven**; este nuevo adjetivo refiere al progreso en una actividad basándose en los datos, más que en la intuición o la experiencia personal.

En este sentido, Ricardo Rodarte, CEO de OCC Mundial (la principal bolsa de trabajo en México), compartió a través de su charla en el *HRDay The*

New Normal datos analizados a través de *Job Market Insights* que muestran los sectores con mayores búsquedas en el contexto actual: **comercial/ventas, finanzas/economía, retail, atención a clientes, logística y distribución.**

¡Oportunidades de desarrollo laboral a partir de la nueva normalidad!

Ante esta mirada más optimista de la realidad, la pregunta es: ¿Qué están haciendo estas empresas para ayudar?

¡Es momento de acelerar la transformación digital, ser cada vez más analíticos y tener un enfoque *data-driven*!

OCC Mundial, lanzó el 1ro de mayo el Termómetro Laboral OCC, un portal en el que se encargan de proveer *insights* actualizados sobre las tendencias del mercado e indicadores laborales.

The One Club for Creativity, una organización de diseño y publicidad sin fines de lucro, se ha puesto en contacto con distintas compañías en búsqueda de vacantes para este sector y de esta forma impulsaron: COVID-19 **Jobs Board**, su propia bolsa de empleo sectorizada para las personas que se quedaron sin trabajo debido a la contingencia.

Workana, la plataforma de mercado de trabajo *freelance/remoto* y de contratación de trabajadores independientes, puso a disposición su Central de Ayuda COVID-19 donde asesoran mediante su *Know-How* a las empresas que quieran iniciar su transformación digital.

PDA International, compañía global que desarrolla e implementa herramientas digitales para la gestión del talento, lanzó **PDA Tools Store** para poner a disposición de todas las personas sus herramientas para autoconocimiento y autodesarrollo.



Es hora de una revolución *reskilling*

Por CECILIA DEL VALLE, PAOLA ALBORNOZ,
PAULA STOLARZ Y VERONICA SCHMILINSKY



La actual crisis mundial ocasionada por la COVID-19 ha acelerado la transformación digital y ha puesto en evidencia de una manera casi brutal las características que distinguen el actual contexto y que los expertos denominan VICA o VUCA (en inglés) por sus siglas: estamos en un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo.

Esta crisis no sólo ha significado la lamentable pérdida de la fuente de trabajo para muchísimas personas y obligado a muchas otras a incursionar en el *home office*, sino que confirma la necesidad urgente de transformarnos para poder continuar activos dentro de un mercado laboral cambiante.

Para lograrlo, debemos aprender nuevas habilidades no sólo tecnológicas, sino de las llamadas "habilidades blandas o *soft skills*", que son habilidades intrapersonales e interpersonales que nos permiten desempeñarnos en diferentes roles.

Este proceso de adquirir nuevas habilidades para asumir nuevos desafíos laborales se denomina *reskilling* y debe ser hoy una estrategia tanto de las personas como de las empresas para garantizar las habilidades requeridas en la actualidad.

Incluso antes de la crisis actual, en la Reunión Anual del Foro Económico Mundial celebrada en enero de 2019, más de 3.000 líderes políticos y empresariales coincidieron en que el *reskilling* es uno de los cuatro grandes temas en los que hay que hacer especial hincapié para que no se resienta la economía ni el mercado laboral.

Hay un costo claro para la inacción: según los cálculos de Accenture, en todos los países del G20, no satisfacer la demanda de habilidades de la nueva era tecnológica podría poner en riesgo \$11.5 billones en el crecimiento potencial del PIB durante la próxima década. El costo humano sería todavía mucho peor.

El *reskilling* ya dejó de ser una opción y se convirtió en una necesidad urgente.

Es hora de una revolución *reskilling*.

Queremos sumar nuestro aporte brindando ideas para comenzar a trabajar (las personas y las empresas) en el *reskilling*. Para ello, seleccionamos 10 competencias clave en el contexto VUCA y, para cada competencia, incluimos tips, consejos, herramientas y opiniones de expertos.

Te invitamos a que te sumerjas en los distintos contenidos que preparamos especialmente para este objetivo, con papel y lápiz o tu computador cerca, para comenzar a transitar tu propia revolución del *reskilling*.

Innovación

¿Qué significa ser innovador?

Para mí la innovación tiene que ver con tener una actitud innovadora, lo cual significa prestar atención, mirar más allá de una sola idea y de un solo lugar, y combinar aquello que ya

Las personas innovadoras experimentan y aprenden en ciclos rápidos, no esperan a que otros prueben lo que se imaginan, sino que van a experimentarlo

existía con cosas nuevas. Para ser innovador hay que crear iterativamente, de manera de poder ir aprendiendo de a poco a mejorar aquello que se quiera cambiar, pensando siempre en su crecimiento escalable

¿La innovación es para un solo rubro o tipo de puesto?

La gente cree que innovar en general es hacer algo desde 0 y es mucho más parecido a unir dos cosas que ya existían y crear algo que tenga mayor calidad. Si escuchas lo que realmente el cliente necesita, ya sea externo o interno, y modificas aquello que le molesta por algo que le guste y le sirva, probablemente también estés innovando. Entonces se puede innovar en servicios, no sólo en productos. Todo comienza con el cliente en cuanto a la perspectiva de la innovación en las empresas.

¿Cuáles son los hábitos o comportamientos de las personas innovadoras?

Las personas innovadoras experimentan y aprenden en ciclos rápidos, no esperan a que otros prueben lo que se imaginan, sino que van a experimentarlo. Abrazan la incertidumbre y esperan el error. También tienen tolerancia a la frustración y pensamiento crítico. No puedes pensar en una habilidad sin que esté asociada a la otra.

Algo interesante de los innovadores es que saben contar historias. Ganan adeptos a partir de contar lo que quieren desarrollar, bien sea un producto o servicio, y a su vez incorporan puntos de vistas distintos que enriquecen su proyecto.

¿Cuál es el papel de RR.HH.?

Si hablamos de RR.HH, y si necesitamos ayudar a la gente a ser innovadora, hacer un *reskilling* de esa capacidad tiene que ver con la cultura, con los incentivos que le va a dar la organización, que tengan el apoyo correcto de los líderes, y con eso se modifica la actitud de las personas:

pasar de ser sólo pasivo, de quedarse con lo que ya existe, para volcarse a algo más innovador.

Para trabajar la innovación en equipos, yo creo que lo primero debe ser que los miembros del equipo sepan que está valorado y que no se va a castigar el error. Que se espera de ellos que implementen un porcentaje de su tiempo en crear cosas que no existen todavía o en unir, principalmente, cosas que ya existen, pero dándole una nueva vuelta desde el punto de vista del cliente. Y para eso es que tienes que generar los incentivos correctos, porque la gente le gusta que la premies por algo que hizo distinto.

Agustina Paz

Co-fundadora de Red Rock Rebels y de Ampermind

Embajadora de Singularity University en Buenos Aires.

Profesora de educación ejecutiva en la UDESA

Forum Líder en Renaissance Executive Forums.

¡Competencia en acción!

Innovar es crear algo diferente y, como vimos, esta competencia está al alcance de todos. Te invitamos a pensar cómo podés comenzar a innovar hoy, desde tu lugar y con los recursos disponibles.

- 1 | Escribe 1 proyecto que quieres realizar y nunca comenzaste.
- 2 | Desglosa el proyecto en etapas o ciclos cortos.
- 3 | Elige la idea que más te emociona hacer y que veas más factible emprender con los recursos que tienes a mano.
- 4 | Establece hitos de éxito y tiempos para lograrlos.
- 5 | ¡Comienza a innovar!

Hablar de cambio es hablar de transformación, y para lograr con éxito esa transformación profunda de las organizaciones son necesarias personas que estén dispuestas a gestionarlo, pero también hará falta que, como personas, afrontemos el compromiso de convertirnos en ese cambio.

Palabra de experto

Todo en la vida cambia, lo natural es el cambio. Si lo natural es el cambio, entonces ¿por qué nos cuesta tanto cambiar? El mayor problema es que nos preparamos mentalmente para controlar todo, y no nos preparamos para adaptarnos a los que nos toque. Para eso se necesita flexibilidad donde no me importa cuando me va mal si lo veo como una oportunidad, lo absorbo y me flexibilizo”.

La clave en este sentido es desaprender para aprender. Al llevarlo al área de gestión del talento esto significa acabar con todo lo que tiene que ver con el modelo organizacional conocido, donde todos queremos anticiparnos a lo que pasa, para adentrarnos a modelos donde la resiliencia debe estar presente como pilar para construir una comunidad, y que esa comunidad supera a las necesidades individuales, entendiendo que la organización es más que la suma de cada miembro.

Juan Galo

Líder de la práctica de HR para Auren Latam. Mentor de startups y especialista en manejo de grandes equipos de trabajo con orientación a resultados

Devolver una respuesta positiva a los cambios, incluso utilizándolos a favor de los objetivos y del cliente.

Implica crear algo diferente o de vanguardia. Realizar cosas nuevas que mejoren el desempeño propio y/o de otros

amortiguación del cambio

Formar alianzas fuertes

¡El cambio no llegará solo! Por eso se necesitan personas que puedan catalizarlo. Estas personas se pueden elegir no únicamente por el puesto que ocupan, sino también por su experiencia ante determinados temas o su poder de influenciar a otras personas.

Crear una visión del cambio

Las personas y los equipos necesitan comprender los objetivos estratégicos del negocio para apropiarse y sentirse identificados, de manera de poder formar parte activa de los procesos de cambio.

Invertir en la comunicación

Es clave comunicar adecuadamente los objetivos a todas las personas para garantizar que todas las personas sean conscientes del cambio.

Empoderar a toda la base

Eliminar las barreras (humanas, técnicas y normativas) para poder ofrecer soluciones y cambios sin obstáculos.

Definir metas a corto plazo

Las personas nos sentimos más motivadas cuando percibimos algún progreso en las actividades que se ejecutan. Debemos crear metas e incentivos a corto plazo, de manera de evaluar los objetivos alcanzados y celebrar los avances.

No disminuir el ritmo

Los cambios verdaderos tardan cierto tiempo hasta que se consolidan, para eso es necesario no perder el foco en los cambios estructurales y profundos y, sobre todo, continuar avanzando sin prisa pero sin pausa.

Hacer del cambio parte de la cultura

Para que un cambio sea verdadero, debe internalizarse en el ADN de la organización y ser coherentes con sus valores.

¡Competencia en acción!

El cambio no nos resulta sencillo, ya que preferimos entornos conocidos. Sin embargo, devolver una respuesta positiva a los cambios es fundamental para triunfar en el actual contexto. Te invitamos a responderte estas preguntas para comenzar ya mismo a desarrollar esta competencia.

¿Cómo reacciono frente a los cambios? ¿Devuelvo una respuesta positiva o negativa?
¿Qué puede empezar a hacer hoy para desarrollar mi respuesta ante los cambios?

Reacción ágil

Establecer prioridad en satisfacer al cliente a través de respuestas rápidas y asertivas.

Todas las empresas reaccionaron de manera diferente frente a la crisis actual. Pero algo es seguro: todas las empresas (y las personas) tuvieron que abrazar la agilidad y encontrar nuevas y mejores maneras de satisfacer a sus clientes.

A continuación, vamos a analizar el caso PedidosYa para aprender cómo podemos desarrollar esta competencia en nuestro día a día.



Somos una empresa que está creando una cultura de procesos y de orden interno ya que el crecimiento fue muy rápido

articulación: proyectarlo, presupuestarlo, aprobarlo. Poner primero a la gente fue el principal objetivo y fue la base que nos permitió movernos rápido. oceso de transformación personal.

¿Cómo se dieron esas decisiones rápidas y ágiles?

La incertidumbre y la información que empezaba a llegar desde diciembre todavía parecía algo lejano.

A fines de febrero se acrecentó esta tensión y en marzo pudimos ver que esto nos iba a tocar de cerca. Planear un escenario realista y empezar a dar información ayudó a mitigar el miedo y nos ayudó a dar un paso adelante.

Somos una empresa que está creando una cultura de procesos y de orden interno ya que el crecimiento fue muy rápido, pero también supimos que algunas decisiones no podían esperar a un proceso normal, por lo cual se activaron todos los mecanismos de excepción y articulamos aquellas cosas que no estaban preparadas, pero que con una buena comunicación nadie dudó de que esto tenía que tratarse lo más rápido posible.

¿Cómo les impactó esta situación que estamos viviendo?

En PedidosYa tenemos una ventaja estructural: formamos parte de un grupo global (*Delivery Hero*). Por este motivo pudimos anticiparnos. Compartir información con otros territorios y conocer lo que estaba pasando nos permitió movernos rápido.

Otra de las ventajas clave es nuestra agilidad estructural, ya está en nuestro ADN y es propia de nuestro negocio.

¿Qué otros elementos de la cultura de la empresa consideras que facilitaron esta reacción ágil?

Tenemos una cultura diversa, en lo que respecta a gente, nacionalidades, religión, género, preferencias de todo tipo, lo que favorece el enriquecimiento. En nuestro negocio

lo consideramos como un valor. Trabajamos muy unidos y lo celebramos, no vemos la diversidad como un problema, sino que potenciamos las fortalezas. También tenemos una cultura plana, donde la información circula, por lo que activamos rápidamente los mecanismos de excepción a través de una buena comunicación. Por ejemplo, hicimos grupos de *WhatsApp* que nos permitieron acelerar las decisiones.

¿Qué cambió en la forma de trabajar a partir de la pandemia?

En primer lugar, lo que cambió fue la modalidad, tuvimos que movernos de manera rápida para que hoy todos podamos hacer uso del *home office*, los riders (el corazón de la compañía) siempre están en la calle.

Esta agilidad no sólo tiene que ver con la decisión, sino también con su

Autocontrol.....

¿Qué están aprendiendo de esta crisis?

Flexibilidad y adaptabilidad, mantenernos unidos como equipo. Manejar el nivel de ansiedad e incertidumbre. Se afianzaron los espacios democráticos y abiertos para conversar. Supimos entender que en este momento poner al cliente en el centro era lo importante. Personalmente, lo que rescato es el foco en lo humano: entender las necesidades y los miedos.

Nuestros negocios, y las decisiones que tomamos en esta crisis, se basan en una pregunta que nos guía: ¿esto les facilita la vida a las personas? ¿estas decisiones que vamos a tomar le hacen la vida más fácil a nuestros clientes, colaboradores, *riders*, proveedores...?

La pregunta que nos hicimos es qué necesitan en este momento cada uno de nuestros cuatro clientes. Desarrollamos distintas iniciativas para facilitarles la vida a nuestros cuatro grupos. Un aprendizaje fundamental que nos llevamos es que toda crisis es una oportunidad, pero no como ganancia a corto plazo, sino como fidelización a largo plazo.

Maximiliano Brain 

Director Regional de Procurement en PedidosYa,

Licenciado en Administración y ex Profesor de la Universidad de Buenos Aires

MBA en la Universidad Torcuato Di Tella

¡Competencia en acción!

Brindar respuestas ágiles a las necesidades de nuestros equipos y clientes es clave en un contexto como el actual. Pensar en cuáles son los valores que deben guiar esas decisiones y cómo implementarlas de una manera ágil es un desafío que es urgente encarar.

Te invitamos a responderte estas preguntas para comenzar ya mismo a desarrollar esta competencia.

¿Qué necesitan hoy mis equipos, mi organización, mis clientes? ¿Cómo puedo facilitar desde mi rol estas decisiones? ¿Cómo puedo facilitar la comunicación? ¿Cómo puedo desarrollar esta competencia?

Una película que nos habla del cambio



La teoría del todo (2014)

Está basada en la vida de Stephen Hawking, narrando los años de su juventud antes de convertirse en uno de los grandes astrofísicos del siglo XX y XXI. Relata la relación entre Hawking y su primera mujer, Jane Wilde, durante su etapa universitaria en Cambridge y en el momento en el que juntos luchan contra la enfermedad degenerativa que dejó sin movilidad al científico, pero esto no impidió todos los aportes que haría a la ciencia.

30 minutos sobre aprendizaje organizacional en tiempos de crisis

En su charla para nuestro *HRDay The new Normal*, Melina Jajmovich nos habla sobre la necesidad de cambiar la forma en la que encaramos el aprendizaje en las organizaciones para que sea más funcional a los individuos y a los objetivos del negocio. Repensar la capacitación es urgente y Melina nos cuenta cuál debe ser el norte de nuestras estrategias.

Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles, para lograr objetivos personales u organizacionales. Implica el manejar con energía y motivación condiciones constantes de estrés.

¿Por qué es importante gestionar el autocontrol en entornos laborales?

En el aspecto emocional, como lo plantea Marston, el autocontrol tiñe la manera en que manifestamos nuestro perfil conductual, por lo que dos personas con el mismo perfil se perciben de maneras diferentes. Esto también se aplica en el trabajo.

Fred Kofman en el libro *“la empresa consciente”* dedica un capítulo a la competencia emocional, el autor considera que si esta competencia no es desarrollada no vas a lograr alcanzar objetivos de la misma manera que si lo haces.

Como consultora externa he visto cómo organizaciones le dan OK o no a gente por el factor emocional unido a su *capability*, logrando conseguir líderes que inspiran a sus equipos. La emocionalidad y su capacidad de reconocerlas y la manera consciente en decidir cómo actuar sobre ellas, pasa a ser crucial en un mundo donde la conexión entre las personas es fundamental para crear más valor y crecer como organización. Hoy no es suficiente tener un buen líder si los objetivos de un equipo no son compartidos.

¿Cuáles son las habilidades necesarias para fomentar autoconocimiento de las emociones?

Para fomentar el autoconocimiento de las emociones necesitamos de autoconciencia, poder tomar posición ante nuestras acciones y no vivirlas únicamente en primera persona, sino poder, para enriquecer nuestra manera de vivir, tomar una posición de segunda per-

sona y observarnos desde afuera; autoaceptación, es fundamental el nivel que desarrollemos. Las emociones no las podemos negar y no son buenas o malas, ellas ocurren.

El tema es cómo actuamos ante ellas; autorregulación, poder controlar los impulsos. Cada quien tiene distintos grados en los que se puede manifestar una emoción; y la autoindagación, nos permite descubrir qué es lo que dispara esa emoción, para después entendernos.

¿Cómo trabajamos el autocontrol en contextos complejos?

Hay un estudio en Harvard que establece la teoría de la narrativa cuando el líder habla sobre el cambio que quiere ver en acciones. Por ejemplo, un líder quiere que se use tapabocas. Si solamente va con un mensaje estratégico y analítico sin el cómo el ser humano no necesariamente compra este mensaje y cambia su comportamiento. Lo que propone el estudio, es que el cómo no es todo lo importante, sino que hace falta la narrativa, *storytelling* que conecta la experiencia con el qué.

Este estudio propone que un líder debe incentivar motivadores de la acción y enfrentar los inhibidores de la acción (apatía, inercia, miedo, aislamiento y duda), para esto es necesario crear emociones que superen las inhibidoras. Si un líder no es capaz de reconocer los inhibidores de la acción no va a ser capaz de fomentar acciones motivadoras. El tema es ayudar a otros a manejar sus emociones y la capacidad de crear resonancia. Que al otro le resuene lo que propones.

¡Competencia en acción!

El autocontrol hoy es una competencia necesaria para movernos en entornos inciertos y cambiantes.

Te invitamos a responderte estas preguntas para comenzar ya mismo a desarrollar esta competencia.

De 1 a 10 (donde 1 es poco y 10 es mucho): ¿cómo está hoy mi autocontrol? ¿Puedo identificar y controlar mis emociones?

Si aún no lo hiciste, te proponemos tomar tu *PDA Assessment* para conocerte aún más!

Malena Philpotts 

Licenciada en Comunicación y Ciencias Sociales con especialización en procesos educativos.

Certificada como consultora por la Organizational Culture Inventory.

Directora de la consultora MPH Partners.

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en variadas situaciones, con personas o grupos diversos.

La flexibilidad es, sin lugar a dudas, una competencia cada vez más requerida en el nuevo contexto. Tener la capacidad de adaptarnos a diferentes situaciones y desafíos nos brinda beneficios no sólo a nivel personal, sino a nivel profesional y organizacional.

¿Conoces qué tan flexible eres? Aquí te dejamos una checklist que te dará una pista sobre cuán desarrollada tienes esta competencia.

Responde cada una de estas afirmaciones con la letra que más se acerque a tus pensamientos. Suma o resta puntos según el caso. ¡No hay respuestas correctas!

Pregunta 1: ¿disfrutas la flexibilidad en el trabajo?

- a. Sí, lo hago.
- b. Actualmente estoy buscando un modelo de trabajo flexible que me sirva en mi trabajo.
- c. No, prefiero seguir lineamientos y procedimientos fijos.

Pregunta 2: a partir de la crisis, tu organización te brinda la oportunidad de trabajar con flexibilidad y probar diferentes formas de trabajo. Tu:

- a. Aprovechas esa oportunidad y organizas tu trabajo con autonomía.
- b. Decides experimentar algunos cambios que puedas controlar.
- c. Te sientes cómodo tal como estás, no quieres probar nuevas formas de trabajo.

Pregunta 3: el departamento de gestión de talento brinda una capacitación sobre implementación de trabajo flexible. Tu:

- a. Te anotas sin dudar, siempre se puede aprender algo nuevo.
- b. Intentas participar, pero no crees que puedas implementarlo en tu trabajo.
- c. No participas porque no te sientes preparado/a para esta modalidad.

Pregunta 4: un proyecto que te encuentras desarrollando es afectado directamente por un cambio del entorno. Tu:

- a. Inmediatamente revisas el proyecto y convocas a una reunión para evaluar nuevamente los aspectos críticos.
- b. Te preocupas por el éxito del proyecto y listas todos los posibles riesgos.
- c. Consideras que, una vez iniciado, el proyecto debe realizarse igual. Luego se analizará el entorno.

Pregunta 5: ¿te encuentras informado/a de las tendencias de tu sector?

- a. Siempre estoy pendiente de las tendencias y últimas novedades.
- b. Trato de leer información confiable acerca del sector.
- c. No es necesario porque mi sector es muy estable.

Pregunta 6: ¿con qué afirmación te identificas más?

- a. Me gusta asumir nuevos desafíos y vivir experiencias nuevas.
- b. Creo que algunas tendencias son buenas, pero que hay que implementarlas con tiempo y planificación.
- c. Me gusta tener todo controlado, los cambios no me gustan.

¡Resultados!

Respondiste más a: ¡Eres una esponja flexible!

Si de flexibilidad se trata eres un ninja, aprender de los obstáculos y los usas a tu favor. Promueves espacios colaborativos y autónomos ¡Bien hecho!

Respondiste más b: ¡La flexibilidad es el camino!

¡Estás cerca! No te preocupes, sabemos que las competencias se desarrollan poco a poco y tú vas en camino a la meta.

Respondiste más c: ¡Junior en flexibilidad!

Esto no quiere decir que no tengas momentos y decisiones donde la flexibilidad prevalezca. Estás armando tu camino ¡Recórrelo con calma!

¡Competencia en acción!

Piensa en 3 aspectos de tu rutina diaria

Cambia el orden/horario/manera de hacer cada uno de estos aspectos

Registra cómo te sentiste durante la implementación de los cambios

Reflexiona sobre cómo modificó tu día hacer las cosas diferentes.

La idea es amigarte con hacer las cosas diferente. Recuerda que las pequeñas acciones nos entrenan para los grandes retos. ¡Sigue pensando en maneras en las que puedes cambiar lo que haces siempre y mantén la flexibilidad en forma!

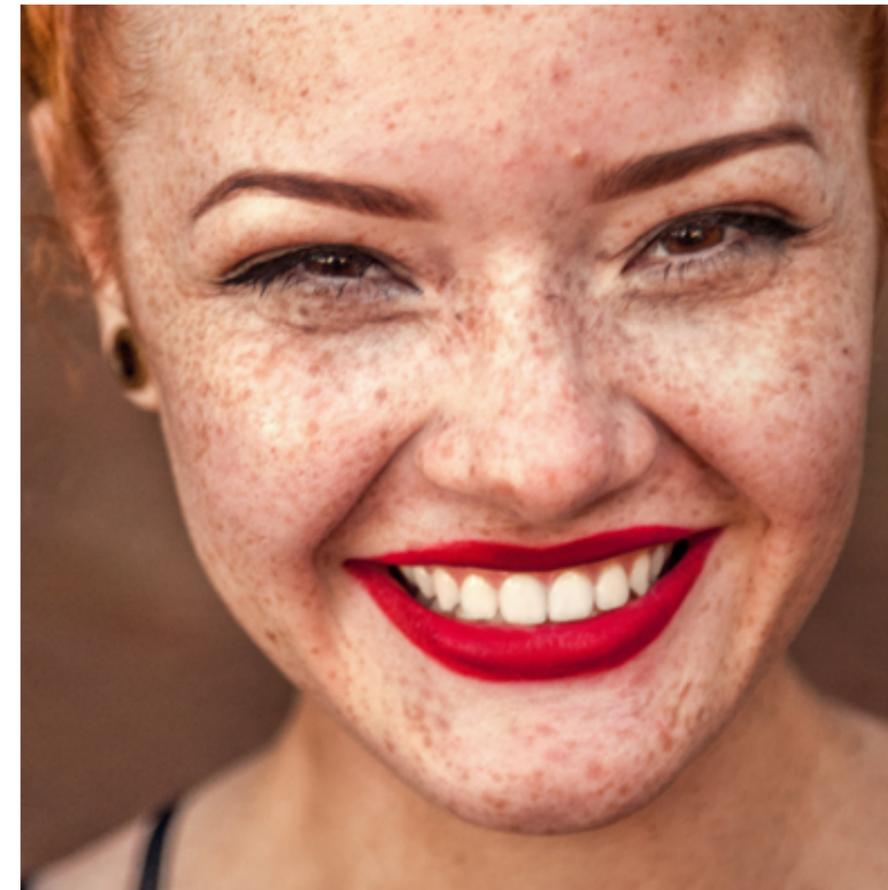
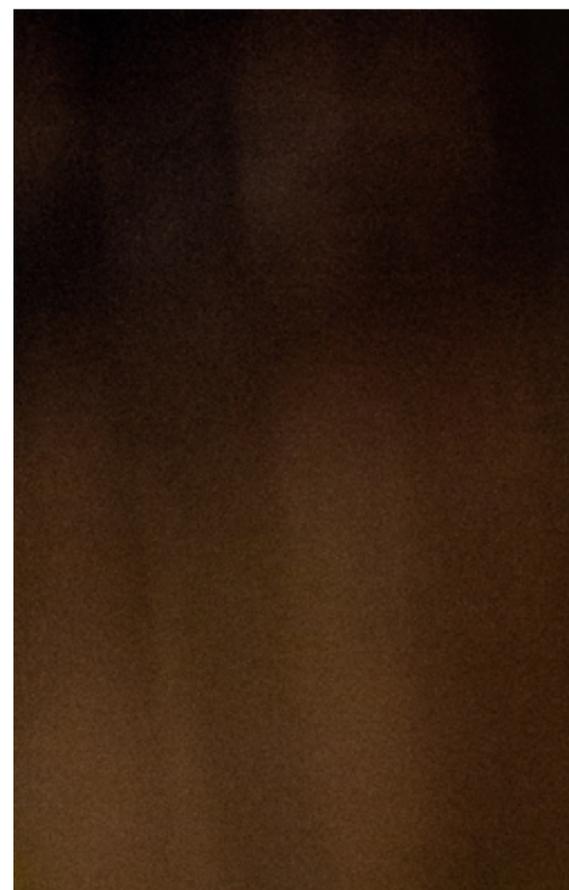
paradaTEDnica.

El poder de la vulnerabilidad

Brené Brown estudia las conexiones humanas y nuestra capacidad de empatizar. En esta famosa charla TED nos enseña sobre sus investigaciones. Hablar para compartir y entender a la humanidad en la medida que nos entendemos a nosotros mismos.

Las primeras 20 hs... ¿cómo aprender cualquier cosa?

Con ánimos de seguir sumando a nuestra búsqueda de conocimiento y adquisición de nuevas competencias, te recomendamos esta TED Talk del autor Josh Kauffman, en la que resume las claves para aprender lo que sea en sólo 20 hs.



Colaboración dinámica

Trabaja ágilmente en cooperación
con otros bajo entornos digitales

¿De dónde surge MURAL, a qué se dedica y qué aporta al trabajo remoto colaborativo?

Antes de MURAL, los fundadores tenían otra empresa de desarrollo de juegos *online*. Cuando estaban desarrollando videojuegos con sus clientes fuera del país, sintieron que era necesaria alguna manera de colaborar mejor remotamente, ya que los clientes recibían la idea final sin poder participar en el proceso. Por eso, a raíz de la necesidad de tener un intercambio de ideas con los clientes y un proceso más colaborativo, surgió lo que hoy es MURAL, que es un tablero virtual para juntar ideas y referencias. Hace 6 años cuando yo me uní a MURAL, solo éramos 12 o 14 personas, hasta que fuimos creciendo. Hoy somos casi 200 personas. La herramienta fue una respuesta a una necesidad de ellos para colaborar creativamente en conjunto con los clientes.

¿Qué consideras clave para el éxito de los equipos remotos?

La manera en la que estructuramos el trabajo remoto es a través de un modelo de tres aspectos: las herramientas, los equipos y los métodos.

Herramientas:

Es importante tener una conversación con el equipo acerca de cuáles son las herramientas que vamos a utilizar y definir las entre todos. Es fundamental pensar qué herramientas necesitamos para diferentes tipos de colaboración. Hay categorías que hay que tener en cuenta, por ejemplo, las herramientas de comunicación en tiempo real. Se puede utilizar chat o whatsapp, pero también hay herramientas más robustas como Microsoft Teams. Las herramientas para organizarse también son importantes para el manejo de los proyectos: Google Drive, Office, etc. Mural hoy está apoyando la capacidad de colaborar visualmente; permite visualizar conceptos, relaciones y manejo de contenido.

Equipos:

En este aspecto pensamos más en las actitudes y en los comportamientos modelo de tres aspectos: las herramientas, los equipos y los métodos.

Se trata de cómo creamos una cultura que sea funcional para trabajar remotamente. Es importante pensar cómo podemos generar confianza en el equipo. La cultura se va creando mientras se van construyendo nuevos hábitos y procesos; todo lo que hacemos a diario y nuestra forma de comportarnos es parte de la cultura.

Lo que es importante es tener conversaciones sobre todas las herramientas que vamos a utilizar y definir cuándo las vamos a usar, cómo, dónde y cuáles son las reglas sociales sobre el uso de ellas para tener en claro cómo vamos a interactuar entre nosotros. Junto con esto es importante generar roles claros y definidos ya que trabajando de manera remota es clave saber de qué parte del proceso se ocupa cada uno.

La parte ágil de esto es ir ajustando y viendo qué va sirviendo y qué no, especialmente moviéndonos en un entorno digital. Las prácticas ágiles de hacer retrospectivas o hacer *check in* -por lo general una vez por día o semana- para conocer en qué está trabajando cada uno sirve para saber que las personas están haciendo lo que dijeron que iban a hacer: esto es importante para la construcción de confianza a través del tiempo.

No abusar de las reuniones es otro aspecto clave ya que no es necesario tenerlas para todo, ya que las videollamadas gastan mucha energía. Encontrar el balance es importante. En este caso se puede definir una mínima cantidad de reuniones que necesitamos tener en cierto período de tiempo. Evaluar la cantidad de reuniones que tenemos desde cero cada tanto, también es un buen consejo para empezar desde el principio cuando vemos que algunas prácticas ya no están siendo funcionales.

La manera en la que estructuramos el trabajo remoto es a través de un modelo de tres aspectos: las herramientas, los equipos y los métodos.

Definir cómo vamos a utilizar la posibilidad de trabajar asincrónicos es un punto interesante: al trabajar de manera remota es necesario preguntarnos si podemos contactar a la gente a cualquier horario y definir ciertos horarios de trabajo. También debemos disponer de un canal exclusivo para asuntos de emergencia para que la gente pueda desconectarse mejor con su trabajo en su tiempo libre y tener tranquilidad.

-Se trata de la manera en la que trabajamos juntos. Es importante definir el objetivo y el propósito de las reuniones y que el mismo esté plasmado en la agenda para asegurarnos que al final de ellas se haya cumplido lo que se acordó desde un principio. La claridad de los resultados es fundamental para que al final de las llamadas podamos irnos con una lista de tareas en base a una decisión. Tenemos que dedicar tiempo al diseño de las reuniones.

Métodos:

Hay distintos niveles de llamadas. El primer nivel es la antigua llamada de conferencia, en donde no hay pantalla compartida y sólo se escucha la voz. Este tipo de llamadas no son del todo colaborativas, sino que más bien sirven para compartir ideas.

El segundo nivel es cuando encendemos la cámara: en ese caso hay un grado superior de colaboración, aunque no es la más completa.

El tercer nivel son las llamadas en las que ya compartimos alguna presentación, por pantalla compartida, con otras personas.

El cuarto nivel, y el más avanzado, es donde todos tenemos las cámaras prendidas, pero también tenemos un espacio en donde podemos colaborar todos juntos.

Este tipo de reunión es muy productiva porque creamos juntos: sentido, contenido, decisiones. Acá es donde

herramientas como MURAL cubren esa necesidad ya que llevan las reuniones a un nivel en donde antes no podíamos llegar.

¿Cuáles son las principales habilidades para trabajar efectivamente en un equipo remoto?

* Capacidad para el *multitasking*.

* Capacidad para comunicarse efectivamente tanto de manera verbal como escrita.

* Hablar diferentes idiomas y entender diferentes culturas: eso hoy es fundamental ya que al trabajar de manera remota estamos abiertos al mundo entero.

Entender diferentes culturas es clave ya que al trabajar de manera remota estamos abiertos al mundo entero

¿Cómo impactó la COVID-19 en el trabajo remoto?

A la mayoría de nosotros en lo que más nos afectó trabajar desde casa es en no tenerla preparada para que hoy sea una oficina. Antes teníamos la opción de salir a despejarnos cuando terminábamos de trabajar, ahora terminamos de trabajar y "seguimos en la oficina".

Principalmente es más difícil para los padres, porque anteriormente podías dejar a tus hijos en la escuela y hoy estamos todos en casa. Eso trae mayor cansancio al final del día porque tenemos que prestar atención a varias cosas a la vez.

Del lado de las empresas y por varios de estos motivos, no podemos esperar tener el mismo nivel de productividad que solíamos tener anteriormente o cuando el *home office* era una elección y no una imposición.

Antes, el trabajo remoto era una oportunidad para ser más productivos: hoy



el entorno cambió y debemos tenerlo presente.

En el caso de Mural estamos en un momento de crecimiento porque estamos teniendo un máximo nivel de demanda por el negocio al que nos dedicamos.

Particularmente yo estoy trabajando con más personas que son nuevas en el trabajo remoto; anteriormente la mayoría de las personas habían elegido esta modalidad, hoy en día para ellos es algo nuevo, por eso es importante el rol que cumple la empatía en estos casos: recordar que necesitan más tiempo para los procesos y adaptar el proceso para ellos, antes, durante y después.

Emilia Aström in

Remote Work Coach and Learning Experience Designer at MURAL

Es una facilitadora de Suecia que diseña y desempeña capacitaciones y procesos de innovación, basados en la colaboración visual y el *design thinking*.

Trabajar ágilmente en cooperación con otros bajo entornos digitales hoy es definitivamente una competencia que debemos desarrollar todos.

Te invitamos a pensar y escribir cuáles son las estrategias que puedes comenzar a implementar hoy en cuanto a herramientas, equipos y métodos.

¿Qué herramientas puedo incorporar o eliminar? ¿Cómo puedo mejorar la comunicación con mi equipo? ¿Cómo podemos mejorar nuestra forma de interactuar?

Hoy, la pandemia nos obliga a focalizar en los canales remotos para comunicarnos y las videollamadas son las grandes protagonistas. Sin embargo, para poder adaptar el canal adecuado para comunicarnos es importante comprender que los canales virtuales no funcionan igual que los presenciales.

¿Te sientes más cansado/a luego de una videollamada? Esto es sí por la manera en que funciona nuestro cerebro.

A continuación, veremos cómo aprender a comunicarnos de manera digital y *brain-friendly*.

Las videollamadas son sumamente importantes para mantenernos juntos y comunicados. Sin embargo, especialistas en comunicación y psicología coinciden en que requieren mayor esfuerzo mental y consumen más energía que una conversación presencial. Esto se debe a que el cerebro humano no está acostumbrado a hablar con una persona a través de una computadora.

¿Sabés por qué te sientes más agotado luego de una video-llamada?

Los rostros están más cerca de lo que deberían, lo que genera una reacción intensa a nivel cerebral. El contacto visual prolongado se ha convertido en la señal facial más intensa disponible y a veces puede parecer un tanto amenazante o profundamente íntima. Por lo general, en persona el contacto visual tiende a ser más sutil que el contacto que nos impone una videollamada.

Es más compleja la interpretación del lenguaje no verbal y se consume más energía para prestar más atención a los gestos, al tono de voz o a las expresiones.

Las pantallas con varias personas amplían la fatiga. La vista en galería supone una dificultad para la visión cerebral y nos obliga a decodificar a tanta gente al mismo tiempo.

En las charlas presenciales, los silencios sirven para crear un clima de naturalidad. Sin embargo, en las conversaciones virtuales los silencios generan ansiedad e incomodidad. Un estudio realizado en 2014 arrojó conclusiones interesantes al respecto: los retrasos de apenas 1,2 segundos en las respuestas provocan una percepción negativa del interlocutor. Esa demora, que en el "mundo real" no sería problemática, hace pensar que la otra persona es menos amigable o no está concentrada en la conversación.

Adapta el canal virtual adecuado para transmitir diferentes tipos de información de acuerdo a la audiencia *target*.

Comunicación versátil

Factores tecnológicos: la calidad del sonido es uno de los aspectos que más influyen en esta fatiga. Si se necesita esfuerzo para escuchar a la gente hablar, comienza un gran esfuerzo extra para el cerebro para procesar la información.

Enfoque mental: según psicólogos, hay una calidad diferente en nuestra atención cuando estamos en línea. La presión es estar realmente, y responder a la altura. Además, la presión de estar frente a una cámara, por si fuera poco, agrega stress, ya que estamos ante una "conciencia de ser observados".

También hay preocupaciones cuando no encendemos la cámara. Esto puede hacer que nos veamos como "ausentes", incluso si el micrófono está encendido y estamos participando activamente.

Y en el extremo opuesto, solemos distraernos con vernos a nosotros mismos cuando la cámara está encendida. No estamos acostumbrados a esto y es difícil de procesar para el cerebro.

Multitareas: la gente cuando participa de videollamadas suele realizar varias tareas a la vez. Eso también es un factor que nos estresa.

Factores sociales: a menudo nos sentimos obligados a estas videollamadas, estamos más tiempo "encendidos" en lugar de relajarnos y ser nosotros mismos.

Los especialistas señalan, además, que el agotamiento que provocan las videollamadas también debe asociarse a la situación particular en la que nos encontramos: el encierro, la necesidad de muchas personas de conciliar el trabajo con la rutina y el hogar, la preocupación de la salud y la economía -futuro incierto- también son factores que van sumando al estrés relacionado a esta forma de comunicación.

Adaptar el canal virtual adecuado para transmitir diferentes tipos de información de acuerdo a la audiencia *target* es tan importante como saber qué comunicar. Sin embargo, es también un aprendizaje.

Te invitamos a pensar y escribir: ¿Cómo podemos adaptar nuestra comunicación a los canales virtuales? ¿Qué podemos hacer para que nuestra comunicación sea brain-friendly?



consejos

- Limitar las videollamadas a las realmente necesarias.
- El encendido de la cámara debe ser opcional.
- Respetar los días y horarios laborales.
- Tomar descansos entre llamadas para que nuestros cerebros descansen.
- Encender la cámara al ingresar a una reunión, luego se puede apagar.
- Tomarse un tiempo luego de las videollamadas para hacer otra actividad antes de ponerse a trabajar nuevamente.
- Evitar las multitareas. Estar presente como en una conversación real.
- Si es posible, caminar al mismo tiempo ya que esto mejora la creatividad y reduce el estrés.

Sensibilidad interpersonal

Es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, las conductas, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (pares, colaboradores o superiores) expresados de manera verbal y no verbal.

¿Cuál es tu mirada sobre la habilidad llamada sensibilidad interpersonal?

-Para iniciar esta conversación me gustaría antes darle un marco conceptual desde la epistemología sistémica, forma de comprender e intervenir que elijo y desde la cual entiendo podemos darle a este concepto también un sentido más pleno.

Desde la óptica sistémica cuando analizamos una habilidad puesta en juego por una persona, no podemos dejar de sumar en su análisis al contexto. Y cuando digo contexto me refiero tanto a su propio contexto emocional, físico y mental como al contexto relacional en donde su actuación tiene lugar. Por eso decir que una persona tiene sensibilidad interpersonal per sé, desde mi punto de vista, es casi como una falacia, siendo que para determinarlo tenemos que verlo en una relación, o sea, incorporando información sobre cuándo, dónde, y con quién. En términos sistémicos: la visión del contexto en el que se desarrolló la acción.

En este sentido yo suelo decir que las personas "somos en la relación", que podemos ser de muchas maneras diferentes de acuerdo a la situación, tenemos muchas versiones posibles. No es novedad para ninguno de nosotros que depende de cómo estemos en la relación con nuestro equipo, con nuestro líder, etc., como vayamos a desplegar nuestro perfil de competencias. He visto muchas veces enormes cambios favorables de actitud en personas a pocas horas de haber sido trasladada a un sector y con un líder en donde la relación desde el inicio (porque las relaciones se calibran en pocos minutos) se planteó con bienestar, trato positivo y mutua aceptación...es cierto que también he visto lo contrario, pero ¡prefiero resaltar por el lado positivo!

Habiendo dejado este marco sistémico como referencia y para ir acercándonos a la meta propuesta, podemos decir que si hay algunas características propias del perfil de las personas que van a generar mejores contextos relacionales. Estoy hablando de la capacidad para empatizar, para escuchar, para conectarse emocionalmente, para reconocer su estilo y el impacto que éste suele provocar, con autoobservación, autocrítica y sobre todo de aquellas personas que conociendo su perfil tienen un dominio personal que hace que frente al otro u otros puedan tener la capacidad de gestionarse con su mejor versión.

Me viene a la mente un líder destacado que conocí, de esos que con diferentes personas y en diferentes situaciones logra generar buenas relaciones, cercanía, confianza – podríamos decir que posee la sensibilidad para generar una fluidez interpersonal muy alta- en quien pude ver que lo más sobresaliente en su estilo era cuánto él se conocía. Tenía un registro enorme de sus diferentes versiones- las mejores y las peores- y de las razones que lo provocaban, con lo cual se autogestionaba de manera de sacar lo mejor de sí. Podríamos decir que este líder tenía una gran capacidad de promover relaciones interpersonales con mucha sensibilidad, o emocionalmente inteligentes.

Definir cómo vamos a utilizar la posibilidad de trabajar asincrónicos es un punto interesante: al trabajar de manera remota es necesario preguntarnos si podemos contactar a la gente a cualquier horario y definir ciertos horarios de trabajo. También debemos disponer de un canal exclusivo para asuntos de emergencia para que la gente pueda desconectarse mejor con su trabajo en su tiempo libre y tener tranquilidad.

¿Y crees que en un contexto VUCA son importantes?

Estas habilidades son determinantes de la posibilidad de relacionarte con conexión interpersonal (siempre hay

Creo profundamente en el cambio de las personas... pero hay una gran determinante inicial para que suceda, el grado de conciencia sobre sí mismo y la voluntad genuina de hacer el esfuerzo.

otro que deberá sumarse, pero es obvio pensar que es más probable que con esta invitación sea convocado), y definitivamente para un contexto VUCA son claves para poder gestionar, avanzar y construir sustentablemente.

Cuando hay incertidumbre, caos, el contexto es amenazante y muy volátil, más que nunca las personas que promueven el acercamiento, la confianza, la conexión, serán quienes puedan lograr mejores resultados en todos los ámbitos. Recuerdo con mucha claridad en el escenario 2001 cómo aquellos líderes que poseían estos estilos naturales y este compromiso con el otro lograron no sólo contener a sus equipos y ponerlos productivos, sino hallar caminos novedosos e innovadores que dieron respuesta a situaciones que parecían sin salida. Hoy se suma el hecho de un contexto internacional, o sea, todo el contexto está pasando una situación de mucho cambio donde la incertidumbre y lo amenazante es omnipresente. Esto desafía mucho a las personas y mucho más a quienes las lideran, porque la versión a poner en juego debe ser la más orientada al otro que podamos tener y si no la hemos ejercitado será más difícil para muchos.

¿Crees que la gente la puede desarrollar?

¡Sí, por supuesto! Todos tenemos un inconsciente que en sí no es inmodificable. Creo profundamente en el cambio de las personas, como te dije he visto cambios muy significativos en muy pocas horas... pero hay una gran determinante inicial para que suceda, el grado de conciencia sobre sí mismo y la voluntad genuina de hacer el esfuerzo. Si bien mucha gente dice sí, "yo quiero cambiar esta actitud y lograr mayor sensibilidad interpersonal", cuando empezamos a trabajar muchas veces nos encontramos con que en verdad no está dispuesto a lo que implica.

Pero para contestar tu pregunta, ¡sí! Y cuanto más sistémica sea la intervención, o sea, sumando al contexto relacional, más posibilidades de cambio hay.

¡Competencia en acción!

¡Escúchate!

Comienza a prestar atención a cómo te relacionas con los demás. En las interacciones que tienes con otros sintoniza lo que sientes y lo que siente el otro. Practica escuchar atentamente más que hablar en los próximos días e identifica en qué situaciones y con quién te resulta más fácil.

Puedes llevar una especie de diario de las interacciones y estas reflexiones. La idea es poder reconocer cuánto puedes conectar con las emociones del otro y reaccionar en consecuencia.

Retroalimentación iterativa

Reflexionar acerca de la efectividad de las acciones realizadas en pos de ajustar y perfeccionar los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos actuales.

Las tan de moda metodologías ágiles provienen, en su mayoría, de procesos de trabajo dentro del mundo IT. Si bien podemos trazar el inicio del Kanban a las automotrices japonesas, la masificación de esta metodología a otras industrias comenzó cuando en los 2000, las empresas de software empezaron a utilizar estas técnicas para optimizar su rendimiento.

Todas estas metodologías cuentan con etapas dentro de los procesos de producción de valor, caracterizados por llevarse a cabo en cortos tiempos y con una indefectible evaluación de resultados al final de cada ciclo. Esta etapa presenta la oportunidad de ajustar el camino rápidamente y hacer los cambios necesarios para avanzar de mejor

manera y con mayor precisión en el siguiente ciclo.

En esta instancia es importante que se revisen tanto el producto como la dinámica de trabajo en el equipo. Natalia Echeverri, Diseñadora de Programas de Innovación y Transformación Digital, insiste en la importancia de revisar el trabajo de los miembros del equipo en una etapa de retroalimentación, pues el éxito de un producto, proyecto o servicio va a depender directamente de la sinergia de trabajo de los miembros del equipo. Detectar las oportunidades de mejora y capitalizar las fortalezas, tendrá como consecuencia resultados óptimos.

La retroalimentación juega un pa-

Marite Pereda  
Psicóloga con Posgrado en Epistemología Sistémica.
Docente en la materia Organizaciones para el Posgrado en Epistemología sistémica- Escuela Alternativa Sistémica
Directora Consultora Puntual

pel muy importante en el éxito de las metodologías ágiles pues transparenta los resultados y las dinámicas del equipo. Hacer de esta práctica una costumbre nos posiciona en la mentalidad de crecimiento constante, de autorreconocimiento (de fortalezas y errores), de revisión continua ante los panoramas inciertos que ya se han convertido en moneda corriente.

El papel de RR.HH

La retroalimentación iterativa como competencia es algo que se hace, sobre todo, en entornos grupales. No quiere decir que no pueda ser una práctica a la cual avocarse en solitario, pero tiene una raíz social difícil de evadir.

En lo referente a la retroalimentación iterativa, Natalia apunta al departamento de RR.HH como uno de los mejores ejemplares en la facilitación de la instancia de revisión y retroalimentación, por ser agentes neutrales que pueden observar de manera más objetiva la participación de cada miembro del equipo en el ciclo productivo. Si bien este rol corresponde, en el sentido estricto de la metodología *Scrum*, al *Scrum Master*, la tarea puede ser llevada a cabo por el líder o algún representante de RR.HH. Sin importar quien cumpla el rol, "el trabajo del facilitador es hacerles sentir seguros, que lo que se hable en ese ámbito no va a salir de ahí, que no se trata de castigar los errores sino de ver qué es lo que está bien y qué está mal para potenciar lo bueno y mejorar lo que no funciona".

Aprender competencias, ¿se puede?

Poder trabajar con las nuevas metodologías tiene más que ver con un cambio de mentalidad, de pensar los problemas de maneras distintas, y eso necesita entrenamiento. Para empezar a incorporar la retroalimentación iterativa es necesario insistir, en el ámbito personal y grupal, en la revisión periódica del trabajo realizado.

Como con cualquier competencia, no la podemos ver como una cosa aislada, se requiere de empatía, para entender al otro y su

contexto, resiliencia, para adaptarse favorablemente a los hallazgos inesperados, honestidad, para decir lo necesario en el momento adecuado, e iniciativa, para no esperar que los demás decidan por nosotros.

Incorporar estas características nos permitirá mirar el proceso de retroalimentación como una oportunidad de mejora y aprendizaje y no como una instancia de juicio, culpas y errores.

¡Competencia en acción!

¡Revisar periódicamente nuestro trabajo e identificar oportunidades de mejora es una competencia que nos permite estar siempre en un camino de desarrollo.

Te invitamos entonces a identificar 3 aspectos (individuales o en tu equipo) que consideres pueden mejorar y pensar acciones simples y pequeñas para comenzar a recorrer el cambio.

Natalia Echeverri Tamayo in

Licenciada en Administración de empresas con un Master en Marketing y Publicidad en la UCES.

Diseña programas de transformación digital e innovación,

Es docente en creatividad e innovación para la Universidad Nacional de San Martín y ha dado clases en el IAE, DiTella y la Universidad Austral

Liderazgo de equipos en red

Dirige y coordina equipos de trabajo distribuidos en red.

Cambiar nuestra manera de pensar y actuar corresponde a un proceso de evolución que deriva de un cambio en las necesidades y habilidades tecnológicas que demanda nuestro entorno, presentándose como una oportunidad de adaptación y aprendizaje constante.

Actualmente las organizaciones exigen la presencia de un nuevo modelo de liderazgo, que no es más que la aplicación de competencias del liderazgo tradicional, pero con el condimento de la constante búsqueda de entender cómo el mundo digital transforma su negocio y cómo se pueden aprovechar las oportunidades que trae consigo.

Este nuevo modelo forma parte de las competencias digitales que han de incorporar los colaboradores y las organizaciones para posicionarse en el mercado actual. Tomando en cuenta que todas las áreas de una empresa trabajan en entornos digitales, con lo que se exige la máxima eficiencia y agilidad en los procesos para poder mantener los niveles de competitividad.

De esta manera, las compañías que deseen mejorar su posicionamiento ante la competencia necesitan la transformación digital como una constante, así también como la adaptación de la organización a su entorno.

Es importante mencionar, que esta transición de cultura en equipos no sólo corresponde a la infraestructura sino fundamentalmente a un cambio de mindset, después de todo, son las personas las que día a día hacen uso de la tecnología para alcanzar sus objetivos y si no están comprometidas con la transformación digital, contaremos únicamente con herramientas carentes de vida.

“No hay que casarse con las decisiones”

Para establecer un modelo de liderazgo que vaya acorde a las exigencias del mundo actual, creo que es muy importante tener la empatía con situaciones y personas, la capacidad de unir equipos aun estando separados está atada a la comunicación y ser esponjas flexibles para adaptarnos a lo que pasa, tomando decisiones dependiendo del contexto.

También es necesario establecer procesos que antes no eran necesarios, reuniones para fomentar la transparencia a todos los colaboradores y comentar hacia dónde va la organización, además plataformas que permitan ver los proyectos que se están gestionando sin promover la cultura de la privacidad. Hay que hacer que la gente se siente cerca del otro no solo por el trabajo. Esos son los retos de los líderes de ahora.

Guillermo Bracciaforte
COO y Cofundador de Workana.
MBA del IAE Business School.



Palabras finales

Hoy estamos viviendo una revolución: la revolución del *reskilling*.

Las competencias que recorrimos aquí no son las únicas, pero sí son competencias muy importantes para lo que ya está y, definitivamente, para lo que se viene. Cuanto más desarrollemos estas competencias, mejor preparados estaremos para sortear con éxito el entorno VUCA en el que ya estamos inmersos.

El aprendizaje en la era del *reskilling* tiene que venir de la mano de la experiencia, del aprender-haciendo en el trabajo mismo. Buscar de manera activa oportunidades de aplicar estas competencias -como las que te proponemos en este material- es la clave para comenzar a desarrollar cada competencia que presentamos.

Esperamos que puedas subirte a esta revolución.

¡Escúchalo en las plataformas!

