

Rocking Talent

Pierpaolo Barbieri

Ualá, queremos revertir la gran inequidad financiera en América Latina

“Esta nueva normalidad nos tiene que hacer mejores”

Martín Zuppi

“Le tenemos que perder el miedo al fracaso”

Diana Geofroy

SAP, todavía hay espacio para crecer

Claudia Boeri

COMPETENCIAS

PDA ASSESSMENT

J.O.B

Audio
Feedback

PDA International

PEO
DA
SCIE
DASH

CULTURA
ORGANIZACIONAL

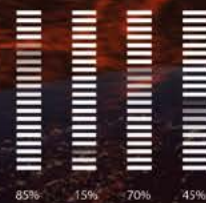
ORIENTACION
OV
VOCACIONAL

EARTH

360°
feedback
PDA

PLE
TA
NCE,
BOARD

⇒ ROCKINGDATA



INDICIA



p. 058
UALÁ, QUEREMOS REVERTIR LA GRAN INEQUIDAD FINANCIERA EN AMÉRICA LATINA
ENTREVISTA
Diego Solveira y Pierpaolo Barbieri

p. 034
EL DESAFÍO ES HACER QUE EL CAMBIO CULTURAL SUCEDA
ENTREVISTA
Verónica Climent

p. 007
LOS UNICORNIOS SÍ EXISTEN
EDITORIAL
Julieta Cumbo

p. 010
"ESTA NUEVA NORMALIDAD NOS TIENE QUE HACER MEJORES"
ENTREVISTA
Martin Zuppi

p. 014
"ESTAMOS MUY ORGULLOSOS DE LOS PRODUCTOS QUE HACEMOS Y DE SABER QUE MEJORAN LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS"
ENTREVISTA
Martín Pando

p. 016
LA INEVITABLE TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL ESTADO
COLABORACIÓN
Juan Martin Vila

p. 018
ES FUNDAMENTAL QUE RR.HH. CAMBIE LA FORMA DE RELACIONARSE CON OTRAS ÁREAS DEL NEGOCIO
ENTREVISTA
Sebastián Gili

p. 020
"ESTA SITUACIÓN NOS FORZÓ A CORRER MÁS RIESGOS, PERO TAMBIÉN A ELEGIR QUÉ RIESGOS CORRER"
ENTREVISTA
Leo Piccioli

p. 022
"ESTOY ACÁ PARA PONER A NARANJA EN EL TITULAR DEL DIARIO"
ENTREVISTA
Pablo A. Guzzi

p. 026
"LE TENEMOS QUE PERDER EL MIEDO AL FRACASO"
ENTREVISTA
Diana Geofroy

p. 028
EMPLOYEE EFFORT SCORE, MÁS PUENTES Y MENOS MUROS
COLABORACIÓN
Oscar Freigedo

p. 030
PETROPERÚ, MAYOR SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD
ENTREVISTA
Carlos Barrientos Gonzáles

p. 036
DIVERSIDAD E INCLUSIÓN
COLABORACIÓN
Susana Von der Heide

p. 038
SAP, TODAVÍA HAY ESPACIO PARA CRECER
ENTREVISTA
Claudia Boeri

p. 042
KODAK ALARIS, UN MODELO HÍBRIDO DE TECNOLOGÍA + PERSONAS
ENTREVISTA
Sandra Veronica Galvez Sanchez

p. 044
"LOS LÍDERES DE PEOPLE QUE PARTICIPAN DE LA ESTRATEGIA TRANSFORMAN EL NEGOCIO"
ENTREVISTA
Alejandro Sotomayor Medina

p. 047
HUMANOS CON DATOS O DATOS HUMANIZADOS
COLABORACIÓN
Juan Galo

p. 048

“LA PANDEMIA HA REVELADO LA NECESIDAD DE CUIDAR EL BALANCE ENTRE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL”

ENTREVISTA

Daniel Colombo

p. 052

GOOGLE: APRENDER, ENTRENAR Y EXPERIMENTAR

ENTREVISTA

Ariela Collins

p. 056

ELEKTRA, CREANDO MOMENTOS FELICES

ENTREVISTA

Carlo Escobedo Martell

p. 066

LAS PERSONAS COMO EL DIFERENCIAL DE CADA DÍA

ENTREVISTA

Hernan Scotti

p. 070

GM2: “QUEREMOS QUE LATINOAMÉRICA DÉ UN SALTO EN TECNOLOGÍA”

ENTREVISTA

Gabriel Molina y Gonzalo Escribano

p. 072

CUARENTENEAR NO ES TELETRABAJAR

COLABORACIÓN

Melina Jajamovich

p. 076

EDENOR, ADAPTACIÓN Y ADOPCIÓN

ENTREVISTA

Mariana de la Fuente

p. 078

PUENTE DE MUJERES QUE INSPIRAN

ENTREVISTA

Puente de mujeres que inspiran

p. 080

SOY DUEÑO, LA TRANSFORMACIÓN DEL DESAFÍO

COLABORACIÓN

Juan Pablo López Faour

p. 082

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL NO ACABA

ENTREVISTA

Claudio Rodrigues Oliveira

p. 084

UBER EATS, OBSESIÓN POR EL CLIENTE

ENTREVISTA

Jose Garcia-Pimentel

p. 088

CULTURA DIGITAL: LOS 6 ERRORES AL IMPULSAR UNA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

COLABORACIÓN

Cecilia del Valle

p. 090

EL PODER DE LA DEVOLUCIÓN EN LA CULTURA DE DATOS

ENTREVISTA

Fernanda Giamberini

p. 094

ANALISTA RR.HH. ¿CÓMO CONVERTIRSE EN UN UNICORNIO?

COLABORACIÓN

Ana Valera Rubio

p. 096

INVESTIGACIÓN SOBRE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN REINVENCIÓN: TODO A LA BÚSQUEDA DE TU MEJOR VERSIÓN

COLABORACIÓN

Luis Aragón

p. 098

LA GUERRA DE LOS TALENTOS

ENTREVISTA

Jaime Ozores

p. 101

“ESTOY CONVENCIDO QUE LA PASIÓN GARANTIZA LA CREATIVIDAD”

ENTREVISTA

Daniel Dimare

p. 104

EL FUTURO DE LA OFICINA Y EL DESAFÍO DE TRABAJAR EN CASA

REPORTAJE

Fernando Gallino y Elena Mazzoni

p. 106

LAS MÁQUINAS NO PUEDEN SOÑAR

COLABORACIÓN

Roi Benitez

p. 108

LAS NORMAS HAN CAMBIADO. Y MÁS QUE LO VAN A HACER.

COLABORACIÓN

Bruno Moiola

p. 110

NOVEDAD + VALOR = LOS DOS DRIVERS DE LA INNOVACIÓN

COLABORACIÓN

Cristian Balmaceda

p. 112

LA REALIDAD VIRTUAL, UNA HERRAMIENTA PODEROSA QUE ESTÁ TRANSFORMANDO EL MUNDO DEL TRABAJO

COLABORACIÓN

Gabriel Pereyra

p. 114

DATA SCIENCE: EL 2020 DEMOSTRÓ QUE SERÁ ESENCIAL PARA NUESTRAS VIDAS

COLABORACIÓN

Fredi Vivas

p. 116

CULTURA ORGANIZACIONAL - AMPLIANDO LA MIRADA

COLABORACIÓN

PDA Consulting LAB

Rocking

Coordinación general:

Julieta Cumbo

Board editorial:

Julieta Cumbo **in**
Leila Ovando **in**
Paola Albornoz **in**
Rosana Barrera **in**
Johanna Vella **in**
Astrid Wernli **in**

Colaboración:

Ana Valera Rubio **in**
Bruno Moiola **in**
Cecilia del Valle **in**
Cristian Balmaceda **in**
Fredí Vivas **in**
Gabriel Pereyra **in**
Juan Galo **in**
Juan Martín Vila **in**
Juan Pablo López Faour **in**
Luis Aragón **in**
Melina Jajamovich **in**
Oscar Freigedo **in**
Roi Benitez **in**
Susana Von der Heide **in**

Diseño gráfico:

Daniel Cuadros **in**
Leyairu Figueroa **in**

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 

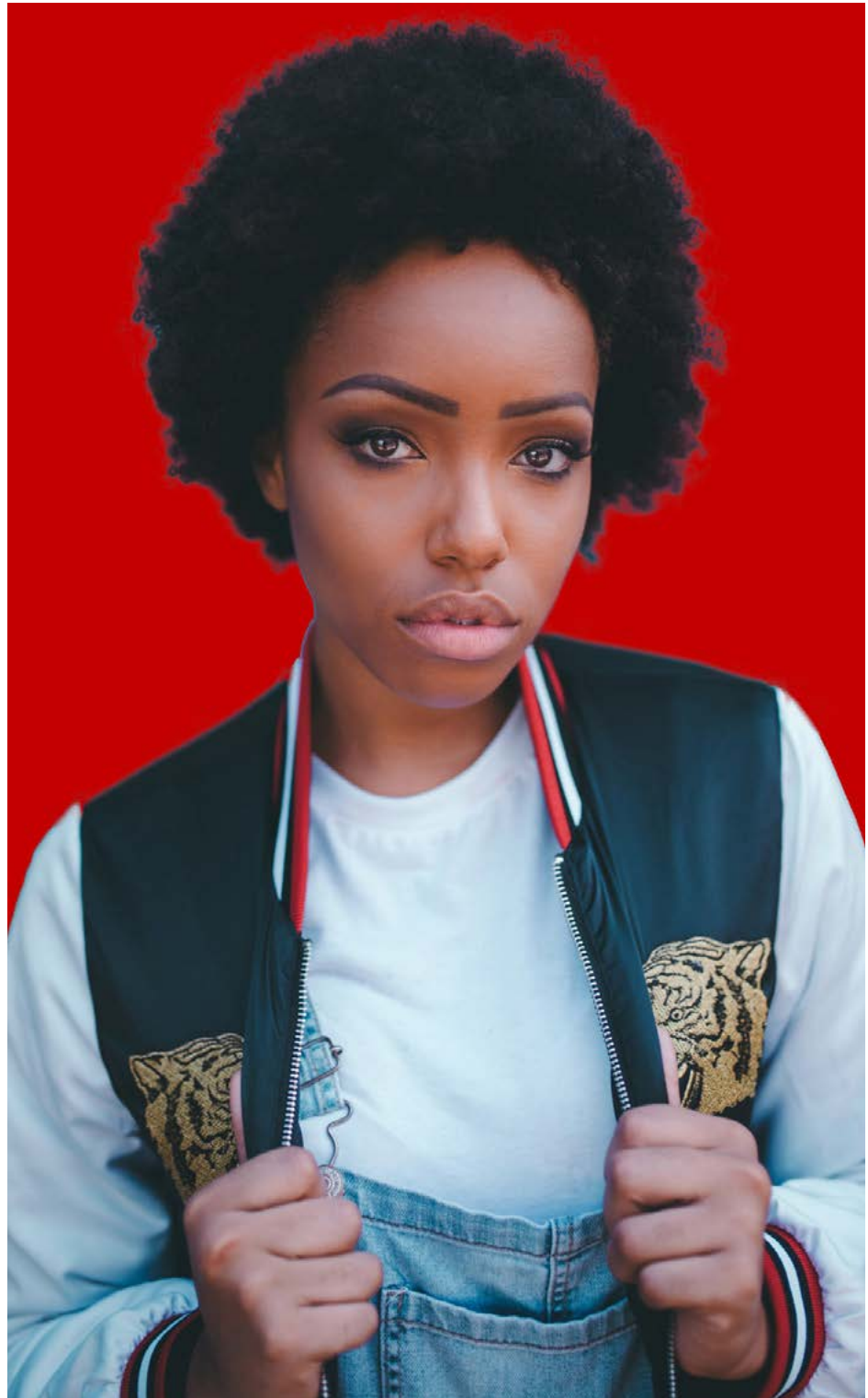
RRSS

in [pda-international](https://www.instagram.com/pda-international)

@ [@pdainternational](https://www.instagram.com/pda-international)

t [pdaprofile](https://twitter.com/pdaprofile)

f [PDAInternational](https://www.facebook.com/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.

Los unicornios sí existen

JULIETA CUMBO | **in** CMO en PDA INTERNATIONAL

“Los unicornios no existen, pero yo he visto muchos”, con esa frase comenzó el discurso de cierre de año, Jaime Díaz el CEO de nuestra organización.

En ese momento, lo primero que hice fue mirar los rostros de mis compañeros y ver cómo la llama interna se volvía a encender. Me emocioné. Ellos también. Lo podía ver en sus miradas.

El 2020 sin dudas, fue un año de muchos desafíos, ¿para qué mentir? También de muchos errores, frustraciones, decepciones, pero definitivamente un año donde **aprendimos a aprender**. Un año donde decidimos morir a lo establecido, a lo seguro a lo conocido y elegimos los riegos que queríamos correr.

Nos convertimos en una empresa más consciente, una organización viva, con pasiones, emociones y sueños. Una empresa mucho más humana, y al mismo tiempo aceleramos el cambio, nos hicimos cargo, dejamos de guiarnos solamente por lo planificado y aceptamos los escenarios de constante reorganización. Nos convertimos en hacedores de nuestra propia realidad.



Así nació **Rocking Talent**, en una interminable búsqueda de disrupción descontrolada, queriendo llevar ritmo a todas las conversaciones, logrando el ruido y la incomodidad suficiente para generar el cambio necesario para llegar al 2021, distintos.

En esta edición queremos contagiar esa llama que volvió a arder en nosotros, queremos introducirte en nuestros sueños, que seas parte de ellos, porque definitivamente solos no llegamos a ningún lugar. **El crecimiento sí o sí es colectivo.**

Hoy queremos celebrar la pasión, la disrupción y las ganas de cambiar el mundo. Queremos reconocer a los líderes que se reinventaron, que crearon nuevas identidades y eligieron ser protagonistas del futuro. Queremos contribuir a nuestra comunidad con las experiencias más ricas y finalmente queremos desafiar a vivir una vida sin límites, donde la pasión gobierne nuestros pensamientos, comportamientos y nos demos cuenta de que para el que cree nada es imposible.

¡Sigamos poniéndole ritmo a nuestras vidas!

Beat *Edition!*

PDAPROFILE

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



COMPETENCIA

Audio
Feedback





PDA ASSESSMENT



MY
PDA
COACH



J.O.B

- 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.



“...el desarrollo de las personas y el profesionalismo demostrado a través del trabajo remoto, hacen modificar cualquier tipo de formato futuro desde lo laboral”


“Esta nueva normalidad nos tiene que hacer mejores”

La confianza en los equipos, el delegar y el saber planificar han ganado mayor relevancia en el último tiempo. Martín Zuppi, Director General de Fiat Chrysler Argentina, expresó cómo las jornadas remotas cambiaron la forma conocida de trabajar y el aprendizaje que ha tenido el *management*. Además, compartió acerca del vínculo histórico ítalo-argentino y las expectativas que el grupo tiene en Argentina para el 2021.

Por LEILA OVANDO

[Volver al índice](#) 





«...las personas necesitan una guía, un norte y si no somos capaces de bajar una línea clara de “hacia dónde vamos”, esta situación se puede volver muy negativa para las organizaciones»

- Martín Zuppi

Conocemos a Fiat como una de las empresas de automóviles más reconocidas por los argentinos, respaldada por sus 100 años de historia en el país y por el Fiat 600 o más conocido como “Fitito”, que fue el primer auto de la compañía en fabricarse en Argentina, ¿Qué crees que es lo que une a los argentinos con Fiat y hace que se haya convertido en una de las empresas más reconocidas en el país sin importar el estrato social del usuario?

Creo que Fiat es parte importante de la vida de los argentinos, todos hemos tenido un Fiat, o un familiar, o un amigo que lo haya tenido y lo hemos disfrutado compartiendo excelentes momentos. Los 101 años de historia marcan un recorrido de emociones, momentos y vivencias que hacen de la marca y sus productos un cúmulo de sentimientos positivos, dejando un legado en cada uno de nosotros.

Por otra parte, la italianidad en nuestro país también es parte de nuestra historia, eso genera un sentido de pertenencia muy importante para cada uno de nosotros y la marca no está ajena a ese contacto directo con las personas a través de lo ítalo-argentino.

¿Cómo definirías al 2020 tanto desde el lado personal como profesional?

Este ha sido un año muy complejo desde lo personal, para todos, ya que el impacto de la covid-19 a través de la salud y lo económico generó una ruptura a todo aquello a lo que estábamos habituados como sociedad, como personas. Soy de pensar que nos deja una enseñanza importante y que siempre tenemos que revisar aquello que nos sucede, esta es una gran oportunidad para mirarnos como personas, sociedad, amigos, familia y trabajadores; intentar entender que esta “nueva normalidad” nos tiene que hacer mejores y limar las diferencias banales que tenemos en muchos casos.

Como profesional podría decir que cambio el modo de trabajo y llegó para quedarse, el desarrollo de las personas y el profesionalismo demostrado a través del trabajo remoto, hacen modificar cualquier tipo de formato futuro desde lo laboral, generando confianza en el trabajo realizado y trabajar por objetivos nos deja una gran enseñanza de desarrollo que tenemos que saber aprovechar; reducir costos, mejorar productividad y calidad de vida de nuestras personas es todo aquello que nos quedará como experiencia y nuevas prácticas.

¿Cuál es el mayor aprendizaje que piensas que aquellas personas que desempeñan posiciones de *management*, como tú, han tenido?

Soy un convencido que esto que sucede con el trabajo a distancia hizo desarrollar de manera abrupta la confianza en los equipos, la delegación ordenada y la necesidad imperiosa de planificar; esos son puntos que quizás con un trabajo más presencial y resolviendo temas puntuales o diarios no te permiten pensar más allá. Hoy, la planificación laboral de los objetivos y los equipos es primordial para tener una opción de trabajo remoto efectiva y realizable; las personas necesitan una guía, un norte y si no somos capaces de bajar una línea clara de “hacia dónde vamos”, esta situación se puede volver muy negativa para las organizaciones.

Hace unos meses en una entrevista con un importante medio argentino dijiste “no es fácil trabajar con controles de cambios y con cupo”. ¿Qué perspectivas y cómo va a encarar Fiat-Chrysler el mercado argentino en este 2021 teniendo en cuenta que a nivel global se está en un contexto de incertidumbre y en Argentina en un escenario de crisis?

Tal como dije, en una economía normalizada y abierta, no debería existir el control de cambios ni los cupos de importación; no quiero decir con esto que la situación no lo amerite, pero claramente no es fácil trabajar con estas restricciones en un mundo cada vez más globalizado y donde las compañías tienen la posibilidad de elegir las mejores opciones para sus inversiones; por eso es fundamental como país, como economía, ser atractivos, ser competitivos y ofrecer los medios adecuados para que las inversiones se hagan realidad en nuestro país.

Como compañía, FCA, se adaptó muy rápidamente a la situación, siempre estamos alertas a cualquier tipo de modificaciones en nuestra economía y poder así adaptar nuestras políticas a las nuevas realidades, pero hoy en día trabajamos con un cupo de unidades importadas y gestionamos dicha realidad. **El gran desarrollo de la compañía para este 2021 es seguir sosteniendo el crecimiento en nuestro vehículo de producción local, el Fiat Cronos, producido en Córdoba, modelo que fue el vehículo más vendido de los últimos tres meses y que nos permite seguir en una línea de crecimiento productivo para abastecer el mercado local y regional.**

FCA

FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES



“Mi consejo es siempre capacitarse... Ser innovadores y creativos es fundamental”

Desde el lado de la innovación, ¿qué novedades nos puedes contar para este 2021 de la mano de Fiat/Chrysler?

El 2021 será un año muy interesante para la compañía, lanzaremos un modelo Fiat dentro del segmento B SUV y un modelo Jeep dentro del segmento D SUV.

Son dos propuestas realmente espectaculares, estamos muy confiados en que serán un éxito y que nuestro mercado los recibirá de la mejor manera; más allá de la

continuidad del *line up* actual, con productos muy importantes, tanto para la marca Fiat como para la marca Jeep.

Como dije anteriormente, el éxito de Cronos será pieza fundamental para Fiat, tal como lo son modelos como Toro y la Nueva Strada, por otro lado, Jeep es una marca que viene en franco crecimiento desde hace ya tres años, con los exitosos Renegade y Compass como abanderados de dicho crecimiento, siendo una marca premium muy elegida por los argentinos.



“...no tienen que apurarse a lograr los objetivos de manera inmediata sino a capacitarse en diferentes rubros, áreas, tomar experiencias y volcarlas al trabajo”



MARTÍN ZUPPI | Director General FCA Automobiles Argentina



Cambiando de tema y yendo hacia las generaciones *Millennials* y *Centennials*, ¿qué consejo le darías a los más jóvenes que se encuentran en un mundo en el cual la única constante es el cambio?

Mi consejo es siempre capacitarse, tal como dices, el cambio es una constante y la inmediatez también, pero no tienen que apurarse a lograr los objetivos de manera inmediata sino a capacitarse en diferentes rubros, áreas, tomar experiencias y volcarlas al trabajo.

Ser innovadores y creativos es fundamental, pero para ello necesitas conocer, estudiar, aprender y esforzarse para lograr

todo aquello que quieran conseguir; soy un convencido de que el esfuerzo y el mérito son importantes en el desarrollo de las personas.

¿Cuáles son los valores y las competencias que más valora Fiat-Chrysler al momento de ingresar nuevos talentos?

La creatividad, la responsabilidad y la formación son puntos fundamentales para nosotros como compañía, es nuestra intención que la gente pueda trabajar libremente, aportando sus conocimientos a una compañía que pertenece a una industria que constantemente está innovando y modificando.

Ping Pong

Un auto: Fiat Toro

Un recuerdo: La compañía en 1996, cuando ingresé, todo por descubrir y crecer, hoy mirar para atrás me llena de orgullo

Un sueño por cumplir: Dejar a FCA como líder en nuestro mercado

Un lugar en el mundo: Argentina, sin dudas

Un valor: Creer

Martín Pando:

“estamos muy orgullosos de los productos que hacemos y el saber que mejoran la calidad de vida de las personas”

Reinventarse para enfrentar los desafíos fue uno de los aprendizajes más significativos para Kimberly-Clark. Pudimos conversar con Martín Pando su director de Recursos Humanos para Latinoamérica Sur, quien nos permitió conocer puertas adentro el trabajo que realizan a diario.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Cuál fue el mayor desafío que enfrentaste desde tu posición en el 2020 y cómo lo ves de cara al 2021?

Para nosotros el 2019 fue un año de muchos desafíos y por eso en enero 2020 nos juntamos cerca de 120 líderes de la región, lanzamos un concepto que se llamó JUMP y un poco su mensaje era aprovechar el impacto de la caída para que fuera el impulso de subir de una manera más fuerte. Lo que nos propusimos fue reconocer las adversidades y que los contextos cambian pero que debíamos prepararnos para eso (aunque no nos imaginábamos toda la pandemia en medio).

Pudimos transitar un 2020 muy difícil, pero muy enfocado en los comportamientos que queríamos destacar como: tener una mentalidad más disruptiva, estar más focalizados en la ejecución y tener mentalidad de dueño para lograr hacer realidad los proyectos que encaramos.

Si tengo que mencionar los desafíos significativos creo que el principal, una vez que pudimos implementar protocolos de trabajo seguro para asegurar que nuestros productos esenciales sigan llegando a los hogares, fue el dejar de ir a nuestra oficina de un día para el otro y pasar a trabajar desde nuestras casas. Destacando que como compañía ya teníamos algunas áreas que lo hacían en la virtualidad desde antes y otras ya tenían al menos un día de *home office* a la semana. Desde mi rol estuve centrado en acompañar a la gente en este proceso y estar cerca desde diferentes modos, haciendo hincapié en respetar los espacios personales del trabajo porque puede ser muy tentador para una persona estando en la casa pasar todo el día conectado y es necesario hacer una separación de la vida familiar.

El 2021 nos agarra mejor parados ante el reto que vive el mundo en pandemia, aunque siempre se tenga esa cuota de incertidumbre. Desde Kimberly-Clark tenemos el compromiso de no parar nuestras actividades que son 24-7 y seguir ofreciendo soluciones.

¿Cómo describirías la Cultura organizacional en Kimberly-Clark?

Somos una compañía sumamente abierta, flexible y desde hace un tiempo venimos trabajando en nuestra diversidad no sólo en el punto de vista de género, sino también de pensamientos y generacional, lo que hace que nuestra cultura sea muy natural y de muchas posibilidades de conectarse.

Estamos muy orgullosos de los productos que hacemos y de saber que mejoran la calidad de vida de las personas.

Además, en Kimberly-Clark implementamos e impulsamos una serie de *Golden Rules* que son nuestras normas de convivencia aplicadas durante la pandemia, claves para, por ejemplo, respetar el horario de almuerzo y no agendar reuniones durante ese período. Se hizo y se sigue realizando un trabajo constante con los líderes de cada equipo para contribuir a ese equilibrio a partir de dar el ejemplo y promover la empatía entre colegas.

Entre sus funciones se encuentra la implementación de estrategias de HR para consolidar un equipo del sector en países de esta zona (Argentina, Perú, Bolivia, Chile, Uruguay y Paraguay) ¿Cómo es el proceso de tomar decisiones e impulsar estrategias en países con contextos tan diversos?

Todos los países tienen su particularidad, como compañía respetamos esa diversidad y las particularidades de cada uno de los países donde tenemos presencia. Por otro lado, compartimos valores que trascienden las fronteras y cada vez que buscamos nuevas incor-



poraciones buscamos gente que hagan *match* con ellos, que son autenticidad, responsabilidad, innovación y cuidado. También lo que hacemos es potenciarnos, capitalizando diferentes culturas, diferentes pensamientos que en conjunto aportan mejores resultados. En todas nuestras áreas vemos ejemplos cotidianos del efecto positivo de esa sinergia, pero uno muy importante fue poder anticipar las medidas de cuidado de nuestra gente en esta región al estar en constante comunicación con nuestros compañeros de otras regiones que tuvieron que enfrentar la covid-19 desde antes que nosotros.

El tema de la higiene personal y medidas de bioseguridad tuvieron un repunte en el 2020 ¿Cómo se prepararon para cubrir esta necesidad? ¿cómo fue la experiencia?

Fue un desafío muy importante, y creo que estuvimos a la altura. La compañía continuó operando y abasteciendo los puntos de venta gracias al trabajo conjunto con nuestra cadena de valor. Lo que sí podría mencionar es que desde el minuto uno que conocimos de prevención sobre la pandemia separamos a nuestros empleados que representaban grupos de riesgo e implementamos estándares internos por encima incluso de las regulaciones de cada país, para ofrecer a nuestra gente un entorno seguro de trabajo.

Esto significó una importante inversión para asegurar la sanitización de espacios, la distancia social, minimizar el uso de transporte público por parte de nuestra gente y un trabajo ágil para ante eventuales casos positivos de COVID-19 activar un cerco epidemiológico.

En una nota de Kimberly-Clark hablan sobre el liderazgo inclusivo ¿Cuáles son las políticas que impulsas en la organización con este enfoque?

Tenemos diferentes programas vinculados a convertirnos en una compañía más diversa por ejemplo este año organizamos “la semana de la diversidad” donde participaron alrededor de 400 líderes para reconocer este tema y cómo abordarlo. Fue una hermosa experiencia con la posibilidad de participar en distintas actividades y conferencias, tanto con colegas de otros países como con especialistas externos a la compañía. Tuvimos un *feedback* muy positivo y estamos convencidos de que estas instancias nos ayudan a seguir promoviendo la diversidad como un valor positivo para nosotros y la comunidad.

Otro caso que pudiera comentar es que en Argentina lanzamos el programa de paternidad extendida, para acompañar a los padres en este momento tan especial como lo significa tener un nuevo miembro de la familia. A nuestra política ya superadora de la legislación local la llevamos aun más allá.

Implementamos programas de *reverse mentoring* donde las generaciones más jóvenes enseñan y acompañan a perfiles *senior*, promoviendo la comunicación intergeneracional que a veces resulta desafiante.

Una de las estrategias más relevantes en la que venimos trabajando hace casi un año es en el *sourcing* estratégico de mujeres en la región. Se trata de un proyecto de mapeo y búsqueda proactiva de mujeres para cubrir potenciales vacantes divididas en 2 olas:

- Mujeres desempeñándose en cargos directivos en el mercado que estén listas para ocupar posiciones ejecutivas en los principales países de la región.
- Mujeres que puedan suceder desde posiciones gerenciales intermedias a nuestras directoras manteniendo de esta manera nuestro balance de representación femenina en el futuro.

Este enfoque, nos permite anticiparnos a las necesidades del negocio y reaccionar de manera ágil cuando las posiciones efectivamente se abren presentando siempre mujeres en las ternas. A través de este esfuerzo sistemático y constante que impulsamos con el equipo regional de atracción de talento, hemos mapeado más de 300 ejecutivas y entablado conversaciones proactivas

con más de 100, conociendo sus intereses, sus barreras de desarrollo y entendiendo dónde están las oportunidades para K-C.

Cabe destacar que, a partir de este proyecto ya comenzamos a hacer historia, si consideramos la reciente incorporación que hicimos en Brasil de su **primera country manager mujer** para liderar este mercado desafiante en Latinoamérica y unos de los más importantes para Kimberly-Clark a nivel global.

Así mismo, buscamos diversificar las fuentes de *sourcing* de talento femenino, integrando plataformas como **Proyecto MOMS en Chile** que conecta mujeres que quieren reinsertarse al mercado laboral luego de ser madres con compañías *top* del mercado que ofrecen oportunidades de trabajo flexibles y que cuentan con prácticas sólidas de atracción y desarrollo de talento femenino. Este proyecto está disponible actualmente en Chile y Perú y será próximamente lanzado en Bolivia y Argentina.

Proyecto MOMS y otros ejemplos como WORKANA o Seeds, son solo ejemplos del avance del *gig employment*; es decir, se configura un ecosistema de talento diverso en *freelancers*, trabajadores online, trabajadores temporales, entre otras formas de contratación como resultado de los cambios permanentes en las economías y los avances tecnológicos. De esta manera, las organizaciones accedemos a competencias críticas para la evolución del negocio sin necesidad de pensar en las estructuras de trabajadores permanentes tradicionales. Esto nos permite ser más disruptivos, ágiles y responder a las demandas del negocio con mayor inclusión y diversidad. Más aun, en un en el contexto en el que estamos, que nos hace replantear el mundo del trabajo, haciéndonos preguntas que antes no nos hacíamos.



MARTÍN PANDO | Human Resources Director South LAO at Kimberly-Clark Argentina



Kimberly-Clark es una compañía líder mundial con 148 años desarrollando productos esenciales para la salud, la higiene y el cuidado personal. Su visión es “guiar al mundo en lo esencial para una vida mejor”, y lo hacemos a nivel global bajo cuatro valores: ser auténticos, responsables, innovadores y dedicados.

Es un equipo multinacional de más de 40 mil colaboradores, con operación en 35 países y productos disponibles en más de 175 países, siendo casi la cuarta parte de la población mundial quienes los adquieren cada día. Cuentan con reconocidas marcas, entre ellas Huggies, Kleenex, Kotex, Scott, Plenitud y Kimberly-Clark Professional, ocupando el puesto 1 o 2 en más de 80 países.



La inevitable transformación del estado

Por JUAN MARTÍN VILA

El rol de las GovTechs

Hace más de 25 años (tiempo después de la salida al mercado de los MOVICOM “valija” llegaron los portátiles “ladrillo”), un conocido le regaló ese teléfono a su abuela para poder saber dónde estaba todo el tiempo. Su tranquilidad era el control. Su abuela, con doble incomodidad, por el peso y la vigilancia, dejaba religiosamente el teléfono apagado en la mesa de su casa cada vez que salía. Esta anécdota, aunque aparentemente trivial, es un claro ejemplo del fracaso de la transformación digital. De nada sirve, ni servirá la tecnología si no viene primero con una reflexión personal de su utilidad y si no es adoptada por otros.

Muchos gobiernos y empresas hablaron hasta enero de 2020 de la importancia de la transformación digital, pero pocos la habían transitado. La realidad los sorprendió y tuvieron que adaptarse rápidamente en todo el mundo, desde empresas enteras trabajando de modo remoto hasta Congresos con sesiones, comisiones y la organización interna virtuales.

La transformación digital es un hecho. Los gobiernos podrán seguir dejando los teléfonos “ladrillo” en la mesa de la casa, si creen que es para controlarlos o limitarlos. Pero, no van a poder esquivar que viene a facilitar la prestación de mejores servicios y a aumentar, sin lugar a duda, la transparencia. Y, por sobre todo, el paso del “ciudadano cadete” del Estado al “ciudadano consumidor o cliente” es irreversible.

En el índice de Gobierno Digital de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la Argentina, a pesar de no ser parte, está incluido en el mismo, está en el puesto 31 sobre 33. Para mejorar tenemos varios modelos a seguir,



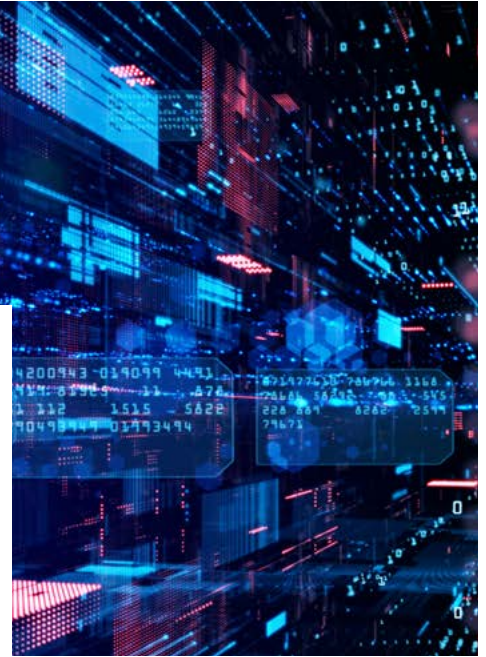
como el de Corea del Sur, el Reino Unido o para citar grandes líderes de la región Colombia y Uruguay. En Colombia crearon MiLab un espacio de aceleración y colaboración con las GovTechs locales, a fin de poder encontrar soluciones a los problemas definidos en conjunto con la ciudadanía. No es casual que Colombia esté tercera en el *ranking* antes mencionado de la OCDE. En España existe el GovTechLab, una iniciativa del IE Bussines School, una de las universidades más prestigiosas de Europa, que trabaja en conjunto con la Comunidad de Madrid y los Ayuntamientos en encontrar soluciones. La OCDE mide seis dimensiones específicas para evaluar la transformación digital de cada país, donde lo principal pasa por usar datos, diseñar las políticas públicas centradas en el ciudadano y pensar los servicios con base digital por defecto entre



[Volver al índice](#) 



“...para avanzar en la transformación digital del Estado tenemos que fomentar y potenciar el sector **GovTechs**”

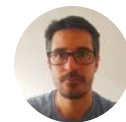


otros. Estas premisas son las mismas que usan las grandes empresas que se han transformado digitalmente y hoy son líderes mundialmente en el mercado, es la tan famosa Revolución Industrial 4.0.

Está claro que los ciudadanos quieren mejores servicios digitales, y que el sector privado ya lo viene dando hace tiempo, y son muchos los países que superan a Argentina en esta temática, entonces ¿cuál es el problema para avanzar en una transformación digital del Estado? El Estado por su naturaleza y dimensión es una entidad lenta en sus cambios y con un anclaje muy grande en la burocracia pre-existente. Es ahí donde el sector privado puede entrar y facilitar este cambio que el Estado necesita y que en muchos países vienen funcionando muy bien.

Las empresas y *start-ups* que brindan soluciones a los gobiernos para agilizar su burocracia y sus servicios son conocidas como GovTechs. Argentina tiene un enorme potencial de desarrollo de GovTechs. Es muy importante saber qué rol toma el estado con ellas y como las impulsa para potenciar las mejoras. Hay GovTechs que están brindando software como servicio en temáticas como turnos, gestión documental, seguridad o reclamos ciudadanos entre otros.

Es fundamental entender que para avanzar en la transformación digital del Estado tenemos que fomentar y potenciar el sector GovTech. La agilidad y transformación que los Gobiernos buscan está disponible. Solo hay que abrir el juego y permitirse encontrar las soluciones en conjunto.



JUAN MARTÍN VILA | [in](#)

Consultor, docente en temas de transformación digital, datos y gobierno abierto.

“La transformación digital es un hecho... no van a poder esquivar que viene a facilitar la prestación de mejores servicios y a aumentar, sin lugar a duda, la transparencia”



Sebastian Gili:

“es fundamental que RR.HH. cambie la forma de relacionarse con otras áreas del negocio”

Por JULIETA CUMBO

La gestión desde RR. HH. se ha ido posicionando en diferentes espacios dentro de las organizaciones. Hoy tiene el desafío más importante, sentarse en la mesa estratégica y contar con datos y metodologías de análisis para amparar las decisiones sobre las personas.

Sebastian Gili, *Global Head of People Analytics* en OLX Group, compartió los elementos clave a considerar cuando una empresa aborda un proyecto de *People Analytics*.

Desde tu experiencia en la implementación en proyectos de *People Analytics*, ¿nos puedes ayudar a comprender el alcance y los beneficios en aplicar ciencia de datos en HR?

El área de Recursos Humanos ha sido históricamente la única área de la organización en donde hablar de números estuvo siempre fuera de alcance. Más allá de registrar el *headcount* y la rotación en general no se suelen registrar muchos más datos en el área, ni mucho menos utilizar esos datos para entender qué está pasando y tomar acciones sobre nuestra gente basados en ellos. La ciencia de datos y *people analytics* en concreto introduce en RR.HH. una dimensión a la que hasta este momento no habíamos llegado y permite que podamos dejar el mundo de las opiniones y pasemos al mundo concreto de los datos y la información. Esto es fundamental para que un área de RR.HH. pueda cambiar la forma de relacionarse con otras áreas y medir y mostrar el valor que aporta al negocio.



¿Cuál consideras debe ser la ruta de las organizaciones para la transformación digital en el futuro (presente) de los negocios? ¿Cuáles son los aspectos claves para el desarrollo de un proyecto de *People Analytics*?

Lo más importante es empezar con preguntas: ¿Qué desafíos tenemos? ¿Qué problemas queremos entender y resolver? Sin claridad sobre qué objetivo queremos alcanzar difícilmente podremos avanzar con un proyecto que tenga sentido. Muchas veces estos proyectos nacen con la necesidad básica de poder contar con la información fundamental sobre nuestra organización, como *headcount*, rotación, ingresos y egresos para después empezar a responder preguntas más complejas como: qué características tienen nuestros mejores gerentes, información que utilizaremos para hacer recomendaciones tan variadas como sobre a quién reclutar, cómo entrenar o cuál debería ser el tamaño ideal de un equipo para conseguir mayor *engagement* y mejor *performance* de sus integrantes.

¿Cuáles son los desafíos que afrontan las empresas que utilizan *People Analytics*? ¿Cuáles son los elementos clave a considerar cuando una empresa aborda a un proyecto de *People Analytics*?

Salvo en empresas en donde ya el área de *People Analytics* se encuentra muy desarrollada, creo que los principales desafíos pasan por dos lugares. El primero, por conseguir que el equipo de liderazgo de la organización crea, considere relevante y en el mejor de los casos patrocine trabajo de un área de este tipo y en segundo lugar es poder generar un entorno y los procesos necesarios para que los datos necesarios puedan empezar a ser guardados ordenadamente y funcionando como un ecosistema.



SEBASTIAN GILI | 
Global Head of People
Analytics en OLX Group 



de reportes, todas las empresas necesitamos tener claro dotación y esa dotación dividida de múltiples formas, por disciplina de trabajo, geografía, unidad de negocio, etc. Pero cualquier otro indicador ya tiene mucho que ver con el tipo de negocio. En organizaciones como OLX, medir la rotación y el nivel de compromiso de nuestra gente es fundamental, pero hay organizaciones en donde, medir accidentes de trabajo, horas extras u otros parámetros tiene mucha importancia también.

Recientemente hicimos un estudio que involucró el análisis de los resultados de *engagement* que consiguieron nuestros gerentes de parte de sus equipos que tuvo como objetivo identificar las características que los hacen más exitosos. Gracias al estudio pudimos ver patrones que tenían que ver con el número de personas ideal que cada gerente puede tener en sus equipos o la experiencia en meses que tienen los gerentes con mejores resultados de *engagement*. A partir de esto se hicieron sugerencias que podrán impactar en el tamaño de los equipos o también en el tipo de capacitación que vamos a ofrecer a nuestros gerentes con menor experiencia.

Según un informe de Deloitte, existen cinco áreas principales para mejorar la gestión de los colaboradores al implementar *People Analytics* dentro de una organización, independiente de su tamaño: reclutamiento, desarrollo, *engagement*, compensación y organización. ¿Qué puedes comentarnos desde la experiencia de tu rol en OLX?

¡100% de acuerdo! Estos cinco pilares son los que empezamos desarrollando nosotros en OLX Group. Compensación lo estamos trabajando de forma separada por razones de seguridad de la información y confidencialidad de datos, pero con el resto estamos trabajando de forma conjunta e integrando todas las fuentes de información de recursos humanos en un mismo *data lake*. El plan que tenemos involucra también seguir avanzando sobre la integración de información que no es necesariamente propia de nuestra área como acceder a información de Ingresos financieros y datos de ventas para poder empezar a trabajar sobre efectividad de nuestra fuerza de ventas que es un aspecto que a veces ya se trabajan en otras áreas de la organización, como es *Business Intelligence*, pero en este caso lo queremos hacer con una perspectiva de RR.HH.

Vemos como cada día son más las áreas que implementan *machine learning* e inteligencia artificial en sus labores. ¿Hacia donde nos dirigimos? Y ¿cuál consideras debe ser el rol de los CEO o líderes de las organizaciones ante esto?

OLX Group está muy comprometido con el objetivo de seguir creciendo e implementado cada vez más iniciativas de ML y AI en nuestros productos. Durante los últimos dos años se hicieron múltiples acciones con el objetivo de que nuestra gente entienda los aspectos básicos sobre este tema. En un primer paso y antes de llegar a ML y AI, creo que vamos hacia la creación de entornos que cada vez más automatizan la operación y permitan que las personas nos podamos enfocar en tareas que agregan valor. En RR.HH., estamos empezando con proyectos simples que trabajan con estas tecnologías como los *chatbots* pero creo que cada vez más vamos a ir hacia sistemas que te ayuden a decidir cuál es la mejor combinación de beneficios que deberías dar a tu gente, ayudar a las personas a elegir los mejores momentos para irse de vacaciones en función de cuando el resto se toma vacaciones pero también quizás mirando tarifas de hoteles y porque no vuelos o que también ayuden mucho más a perfeccionar la forma en que los gerentes dan *feedback* y hacen *coaching* a su gente. Como alguna que sabe mucho más que yo de esto dije, todas las tareas que lleven menos de un segundo hacer y que puedan basarse en datos que tengamos o podamos recopilar son susceptibles de un proyecto de AI.

Por último, algún consejo que quieras transmitirle a los líderes que tienen el desafío de sumarse en 2021 al universo de la ciencia de datos en HR. ¿Qué les dirías?

La frase que más me gusta es que piensen en grande pero que empiecen con cosas chicas y con esto en la cabeza siempre traten de buscarle sentido a lo que hacen basándose en lo que es importante para el negocio. No hay un único camino para avanzar en esta área y todos siempre seguimos aprendiendo pero que creo que es fundamental que RR.HH. Trabaje cada vez más en estos temas y pueda aportar de otra manera haciendo un uso inteligente de toda la información que tenemos disponibles.

Creo que los elementos clave en un proyecto de este tipo pasan principalmente por entender qué es lo que se quiere lograr, tenerlo muy claro y hacerlo lo más explícito posible para que todos compartan la misma visión, después definir un plan claro para hacerlo, cumplir con los plazos estipulados y finalmente poder administrar la impaciencia del negocio por ver resultados a corto plazo. Durante el lanzamiento de un área de *People Analytics* hay generalmente que ponerse de acuerdo en muchos aspectos básicos que nunca se pensaron.

Por ejemplo, el otro día estaba en una charla y alguien mencionó que era importante saber si la productividad había bajado por el hecho de trabajar desde casa. La siguiente pregunta de otra persona en la misma reunión fue: ¿qué entendemos por productividad en este contexto y cómo vamos a medirla? Lo que quiero decir con esto es que las bases que definen un proyecto de este tipo representan un desafío inicial relevante y poner de acuerdo a múltiples interesados que pueden tener opiniones o realidades diferentes lo que también representa gran parte del desafío inicial.

Introduciéndonos en HR, podrás contarnos cuáles son los indicadores clave más solicitados. En el Caso de OLX, tienen algún caso ejemplo para comprender la implementación y los beneficios en HR.

Existen infinidad de indicadores dentro del área por lo que la lista podría ser tan extensa como nuestra creatividad y las características del negocio lo permitan. Creo que, en el nivel más básico

Leo Piccioli:

“esta situación nos forzó a correr más riesgos, pero también a elegir qué riesgos correr”

Por JULIETA CUMBO

Economista y hombre de negocios convertido en referente en materia de liderazgo. Durante 10 años fue *Country Manager* de Staples, la cadena de papelería y artículos de oficina más grande del mundo. Autor de libros como “El año que nos volvimos más humanos”, “Ahora te puedes marchar o no...” y “Soy yo”, entre otros.

Leo Piccioli, quien actualmente, se dedica a ayudar a otros líderes a mejorar escribiendo y dando conferencias sobre la intersección entre cambio tecnológico y liderazgo. En una entrevista para Rocking Talent nos cuenta cómo la tecnología es una oportunidad para ser más humanos.

El título de tu último libro, “El año en que nos volvimos más humanos”, parecería ser una contradicción porque más que nunca estuvimos conectados solamente a través de y gracias a la tecnología. ¿Cómo compatibilizas eso con la parte humana?

Creo que el ser humano existe para ser algo mucho más importante que tareas repetitivas, la tecnología nos permite ser más humanos, dedicarnos a el arte, la creatividad, el entretenimiento, resolver problemas, filosofar, crear, destruir también, a hacer cosas que solo los humanos podemos hacer...entonces la tecnología resolviendo problemas, nos genera muchísimo tiempo que nos permite conectarnos con esa humanidad, que no sabemos muy bien cómo es, es algo nuevo, totalmente humano.

Esto se ve claro...por ejemplo para hacer esta entrevista antes nos deberíamos haber juntado, hoy gracias a la tecnología la podemos hacer vía remota, de forma mucho más eficiente, es una ganancia enorme para el ser humano.

En una entrevista con un medio argentino comentaste que crees que va a haber menos empleo, pero más trabajo en forma independiente. ¿Crees que esto es posible en países que quizás no están tan desarrollados económicamente y/o tecnológicamente como los del primer mundo?

Es mucho más posible que antes, hace 100 años nuestros abuelos que migraron pobres querían enterarse de algo de su tierra y tenían que esperar unos meses a que la noticia llegue acá. Hoy la tecnología democratiza por lo menos la información, sí hay cosas que son menos accesibles, pero la información siempre es accesible y mi opinión y lo que yo veo es que todos tienen acceso...cualquier persona que hoy tenga un celular tiene acceso. He visto muchos jóvenes y no tan jóvenes que con el acceso a la tecnología aprendieron algo nuevo y cambiaron sus vidas. El desafío es el mismo de siempre, pero hoy es más fácil resolverlo. Entonces sí, creo que va a haber más trabajo, pero más independiente. Las empresas cada vez duran menos y los humanos cada vez duran más, así que tenemos que desacostumbrarnos a esa idea que tenemos de conseguir un empleo y estar ahí 40 años. Hay que construir nuestra marca, desarrollarnos, crecer...vamos a trabajar ¿para otros, para nosotros, para nosotros y otros? El mundo es distinto para adelante.

¿Cuál fue tu mayor aprendizaje durante el 2020?

Te diría que incluso para mí -que me considero auto-disruptivo, me auto-desafío- fue un año donde me di cuenta de que podía hacer mucho más de lo que yo creía, todos lo aprendimos...organizaciones que implementaron programas en tres meses que en otra ocasión se hubieran demorado 5 años y un montón de discusiones...entendieron que a un líder no le pagan para no correr riesgos, le pagan para elegir los riesgos que quiere correr.

Esta situación nos forzó a correr más riesgos, a elegir esos riesgos. Pero en sí a correr más riesgos y me encantó.

Pin Pong :

Una película: Matrix, porque tiene mucha acción, divertida y te deja pensando

Un libro: La rebelión de Atlas, es una especie de canto a la iniciativa individual

Una frase: Nunca, pero nunca dejes de aprender (así, con doble nunca)

Un hobby: Cocinar experimentalmente, cocinar probando



LEO PICCIOLI | **in** *Disrupting Management* | *TEDx Speaker* | *Leadership & Innovation* | *LinkedIn Top Voice 2018*



Sin duda hubo un cambio mundial tanto en lo social, como en lo económico, político y tecnológico. El mundo laboral obviamente fue uno de los más sacudidos por lo inigualable escenario que le tocó enfrentar. Desde tu posición y experiencia ¿Cuál fue el denominador común en las consultas que has recibido? ¿Estaban todos con la misma incertidumbre o pudiste percibir que algunos estaban más preparados que otros?

Sin duda, creo que podemos dividir a la gente laboral en dos perfiles...el que mira para adelante con curiosidad, el humilde que quiere recorrer el camino y alguien que abraza el pasado y dice no...todo lo que hice que me trajo hasta aquí, es lo que me llevará hasta allá...por ejemplo como alguien que vendió toda su vida por fax y piensa que, si desaparece el fax, desaparecen ellos. Hace un tiempo escribí sobre los docentes, en 1803 se resistían a la implementación del pizarrón, que el pizarrón no lo iban a aceptar, que iban a usar una pizarra pequeña para ir alumno por alumno...hoy le cuento a algún docente y se ríe porque el pizarrón es la base. Bueno claro, lo que hoy no aceptamos, mañana va a ser la base.

Hay un perfil mucho más humilde y curioso que abraza el cambio y se pregunta dado este cambio ¿qué voy a hacer yo? Y otro perfil mucho más temeroso que mira hacia atrás y dice cómo hago para que este cambio no suceda.

¿Qué tan importante es la marca personal hoy en día y qué le recomendarías a los jóvenes que hoy salen a la cancha en un entorno laboral tan cambiante como el actual?

La marca personal es muy importante porque nunca le dimos importancia...es como esas cosas que el que se descuidó toda la vida de salud y a los 50 toma la de-

cisión de comer bien y dejar de fumar ¿qué tan importante es? de vida o muerte, porque nunca le dio bolilla a ese tema.

No es tan importante a largo plazo, creo que hoy es muy importante, específicamente para los jóvenes...la marca personal no es el Instagram, LinkedIn o tu CV, es lo que dejas en los demás. Es lo que

“Todos tenemos una marca personal: adueñémonos”

los demás dicen después de ti, los compañeros del secundario van a ser parte de la marca personal...me pasa con algunos periodistas que me llaman y confían en mí después de 20 años sin hablar...porque estudiamos juntos, porque interactuamos, construimos juntos y eso construye confianza. Hay una oportunidad enorme para todo el mundo, sin importar la edad, de adueñarse de la marca personal. Todos tenemos una marca personal: adueñémonos.

Si nos referimos al futuro del trabajo, ¿nos referimos a un futuro que ya estamos experimentando o a uno que realmente se encuentra en el futuro?

Es una pregunta interesante para darle la vuelta, el futuro del trabajo es continuo, es una línea de tiempo, en verdad son muchas líneas de tiempo, porque hay gente que está viviendo en un futuro de mi trabajo actual y hay gente que está viviendo en el pasado de mi futuro actual, por ejemplo: yo hoy doy conferencias y hay gente que hace más de 5 años da conferencias virtuales y al mismo tiempo hay personas que hoy no están trabajando porque sólo dan conferencias sobre un escenario.

Lo que tenemos que entender es que es algo terriblemente dinámico y tenemos la

oportunidad de impactar en el futuro de nuestro trabajo.

Me hace acordar a una conferencia que estaba dando y me preguntan: soy técnico de impresoras, cómo hago para mantenerme vigente. Mi respuesta fue contundente: googlea, averigua, qué va a pasar dentro de dos años, qué están preparando las primeras empresas en el primer mundo, dedícale media hora a eso...y no te prepares para el mundo de hoy, prepárate para el mundo de dos años. Porque si te preparas para hoy ya es tarde, es como la pista de patinaje sobre hielo, si la veo...no puedo decir qué buena idea, voy a hacer una pista de hielo... ¡no! El mercado ya está saturado de pistas de hielo, parrillos y cervecerías...tenemos que estar constantemente pensando que el mundo, la vida es un continuo de tiempo y lo que hagamos hoy nos va a servir en un par de años, no nos va a servir para hoy. Si me pongo a estudiar taquigrafía yo sé que en dos años no se va a estudiar...si me pongo a estudiar un lenguaje de programación que hoy está en decadencia también sé que no se va a usar...ojo es un riesgo porque realmente no sé qué se va a usar, pero también es una apuesta hermosa. Me recuerda aquel hombre que ingresó en la NASA y se especializó en psiquiatría de astronautas en el año 79, igual que la persona que se dedicó a hacer derecho del espacio...¡está buenísimo! Hoy son una eminencia porque eligieron algo que nadie había pensado.

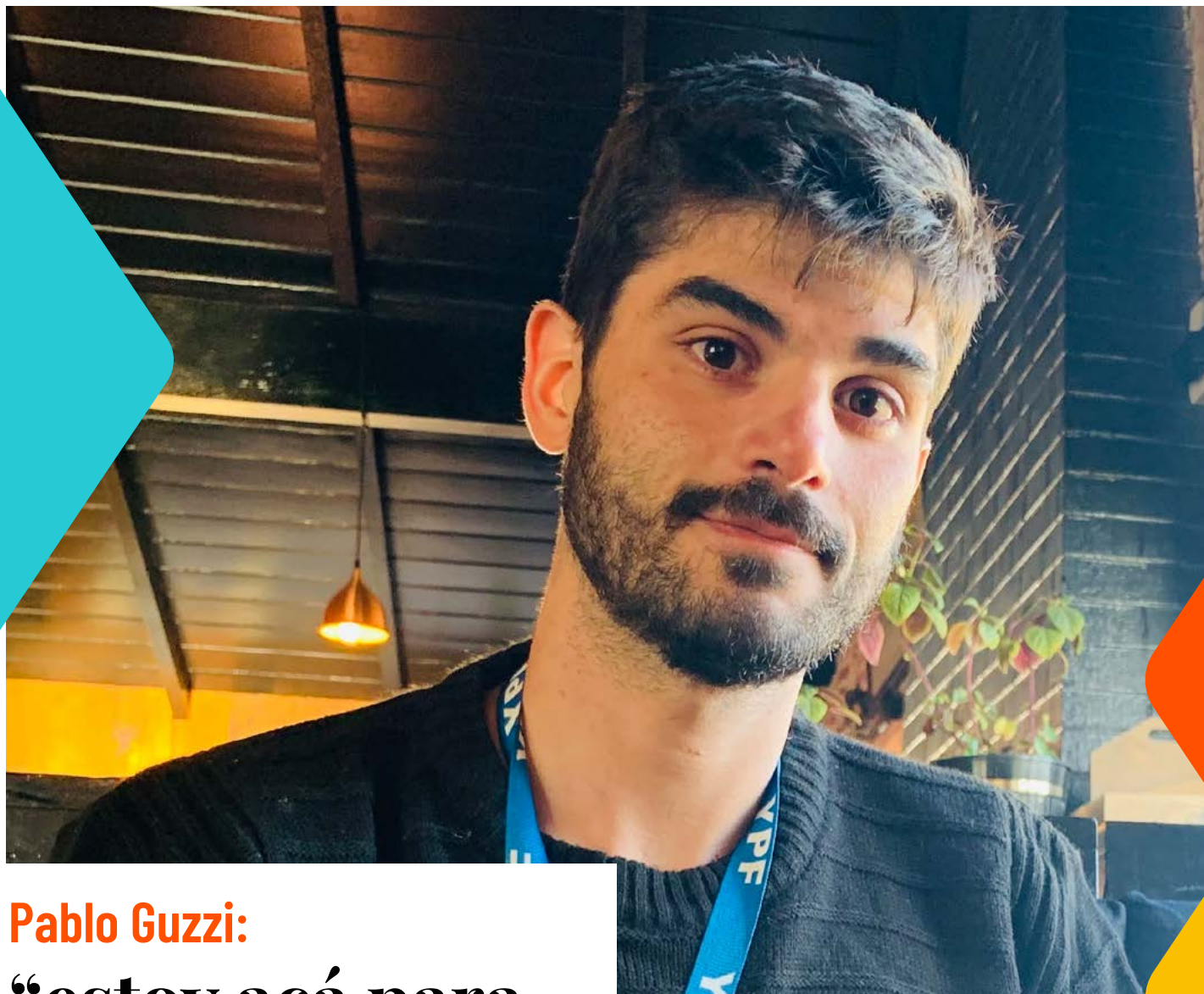
Bueno el trabajo es eso...ya no es graduarte e ir y hacer lo que ese título te permite hacer. Es constantemente mirar hacia adelante y pensar: ¿estoy haciendo hoy lo que me sirva dentro de dos años ser feliz?

Tu trayectoria respalda el referente en innovación y liderazgo en el que te has convertido. ¿Alguna vez creíste que ibas a llegar a miles de personas a partir de tu conocimiento?

Ni, no...una parte de mí -que nunca me animé a reconocer- quería eso y me empujó a hacerlo.

Pero nunca pensé racionalmente que iba a crecer tanto, nunca pensé que tendría tanto reconocimiento. Soy un ex-gerente general, soy un ex-economista, un ex-cómico de *stand up*, pero no soy un experto de innovación, ¡sí! Es verdad, escribo libros...pero hoy como una contradicción que me hace seguir aprendiendo, porque sé lo que no soy y tengo la humildad para decir no sé esto y hay tanto para aprender afuera

Soy terriblemente curioso y eso me ayuda mucho. Cada tanto paro la pelota y digo wow y después sigo, porque hay mucho que hacer por adelante.



Pablo Guzzi:

“estoy acá para poner a **Naranja** en el titular del diario”

Pablo Guzzi se desempeña como líder de equipos de *Data Science* desde 2015. Actualmente, ocupa el rol de *Chief Data & Analytics Officer* en Naranja, la entidad financiera virtual más importante de Argentina. En esta entrevista comparte su visión acerca del auge de la incorporación de ciencia de datos en las organizaciones.

Por ROSANA BARRERA

Cuéntanos de tu carrera profesional ¿Cómo nació el amor por la estadística y la ciencia de datos?

Soy Licenciado en Estadística. En su momento cuando estaba buscando carrera, me llamaba la atención el *Data Mining*. No existían carreras, hoy tenemos la fortuna de que la UBA tenga una carrera de ese estilo, por ejemplo.

La estadística era lo que más se asociaba a eso de alguna forma y yo creo que *Data Science* es estadística con un poder computacional muy distinto al que la estadística clásica tiene, pero en cuanto a lo más inherente de la disciplina me parece que comparten muchas cosas.

Después hice una maestría en *Data Mining* justamente para poder profundizar en el hecho concreto, aprendí a programar por mi cuenta y siempre me pasó que me enojaba un poco (y lo digo así a propósito) que las áreas de data generalmente eran manejadas por personas que no sabían de data, porque hacían gestión de

equipos (y lo hacían muy bien), pero de repente había que traducir o ser una especie de fusible entre el negocio y la data.

Es muy difícil que esas personas generen la conexión necesaria para entender qué era lo necesario con sus colaboradores y también de cara a la mesa ejecutiva. Es decir, tener que mantener una visión de data que naturalmente no se tiene, en un ambiente donde nadie más tampoco lo tiene y eso hacía que los proyectos terminaran estancados o sin tener la pata de datos bien fuerte.

Un poco persiguiendo ese objetivo empecé a liderar equipos, me considero "hands on" cuando tengo tiempo me pongo a hacer cosas de este estilo... es mi gimnasio.

Ahora hay gente que se preparó más, ya tiene más experiencia, incluso han incursionado en temas de gestión y viene de manejar data. Ahora tienen la oportunidad de liderar equipos, no deja de ser una demanda constante y algo que el mercado sigue necesitando de forma contundente.

Es impresionante la cantidad de líderes que hay gestionando equipos de data sin necesariamente saber de data que no quita el mérito (se puede hacer), pero si te pones a comparar resultados, creo que hay una diferencia notable.

Es una realidad que es dual, a veces el que sabe de data peca de tener un sesgo de visión de negocio y ahí radica el balance o el equilibrio que hay que tener de esto.

Tomando en cuenta que actualmente son cada vez los líderes que quieren ser *Data Driven* ¿Cuál crees es el punto de equilibrio entre la data/visión negocio?

Yo considero que el equilibrio está en saber de data y tener la visión del negocio porque justamente la mayoría de los problemas que hoy tiene el mundo data provienen de ahí ¿Por qué digo esto? Porque en general hay mucha ansiedad alrededor del tema, hay mucha gente haciendo cursos y con ganas de innovar todo el tiempo, de estar en la cresta de la ola, y eso tiene consecuencias graves a veces.

Lo que suele suceder en momentos como este es que todos se quieren subir a "la moda" sin tener un caso de negocio por detrás y eso también es pecar por ilusos porque en definitiva todos estamos corriendo atrás de lo mismo que es el negocio. Entonces, muchas veces hay que saber mantener (y creo que ahí está la clave) los proyectos y quienes sepan permanecer al mismo tiempo que evolucionan serán quienes logren mantener el equilibrio entre hacer-innovar impulsado por un caso de uso por detrás.

Analítica no está exento de esto, e incluso en ocasiones es usual que se contrate a un experto externo sin un objetivo concreto, lo cual termina en pan para hoy y hambre para mañana.

Y en el mismo plano, pero desde el punto de vista de la tecnología, pasa exactamente lo mismo. Hoy en Naranja, por ejemplo, estamos viendo casos de uso innovadores como *speech recognition*,

computer vision, *audio to text*, etc. Y de repente uno se da cuenta de que están buenísimos esos temas, pero aun suponiendo que están conectados a un caso de uso, es conveniente estudiar qué conviene más: si desarrollar un algoritmo propio o utilizar los de las grandes Tech (AWS, Azure, Google, etc).

Me parece que lo más importante es conseguir una capacidad analítica distintiva del resto, porque si no vamos a terminar todos estandarizados. Hoy ya está pasando un poco, los modelos de *churn*, de *attrition*, de *cross-selling*, *upselling* son modelos básicos que las empresas cada vez incorporan más.

Hay que hacer hincapié para revolucionar algún punto distintivo que tenga que ver con el *core* del negocio; y en algunos otros casos, utilizar servicios que los grandes vendors ofrecen.

También es un tema de datos, no descubro nada diciendo que muchos modelos son mucho mejores no por su algoritmo en sí mismo sino por la data que contiene. Cuando ya existen grandes *players* (como Amazon y Google) que tienen modelos preparados con volúmenes de datos muy diferenciales que puedes utilizar en tu *call center* para hacer *speech to text* por ejemplo, es muy probable que utilizar esos modelos sea más conveniente si tu *business core* no está ahí.

¿Tiene sentido ponerse a competir con eso? Muchas veces no y es ahí cuando pecamos por no saber discernir cuando sí y cuando no. Me parece que es una gran clave a tener en cuenta si queremos ser los mejores en términos de data.

Nos cuentas un poco sobre tu actualidad ¿Cuáles han sido algunos de los desafíos y oportunidades de desempeñarte como *Chief Data & Analytics Officer* en Naranja?

Te diría que los grandes desafíos tienen que ver con esto que venimos conversando, el hecho de vincular al negocio con la parte más técnica es clave, es algo que cuesta mucho y creo que es porque existe un *gap* que se estrecha desde dos lugares distintos:

- 1) Hacer que la gente técnica hable de negocio. Esto es válido y atiende justamente a la transformación de los perfiles, sin embargo, es complicado. La gente técnica hoy por hoy quiere desafíos técnicos y no se puede hacer la vista gorda tomando en cuenta la guerra por el talento que existe.
- 2) Hacer que la gente de negocio se culturice en términos de data. Acá entra lo que es cultura *Data Driven*. Hoy en Naranja, para estrechar la brecha por este lado, hicimos una academia de datos y analítica que tiene más de 1000 inscriptos. Son diplomaturas de 6 meses en los que sales con un entendimiento diferencial de lo que es data y tiene tres niveles distintos.

Me parece que este tipo de iniciativas hacen la diferencia porque acerca al público en el lugar donde convive todo el tiempo y al mismo tiempo también obtienen una beta más de desarrollo a quienes tengan la inquietud sobre todo en este contexto tan acechado por el tema data en general.

Por otro lado, la oportunidad es saber monetizar los datos, que también de vuelta, tiene que ver con el vínculo con el negocio.

Naranja X[©]

Tanto a nivel data como a nivel analítica es necesario aceptar esos engranajes y para eso es necesario generar una cultura *Data Driven* en toda la empresa, que cuando un líder tome una decisión lo haga basándose en datos y no en el estómago. Puede sonar cliché, pero hay un montón de sinsabores en el medio hasta que eso pase.

En Naranja, más allá de la academia que creamos, también nos esforzamos por explicitar el flujo de los datos adentro de la empresa, tenemos un *framework* alrededor de los datos para que

haya claridad acerca de cómo se usan, sugerimos y damos *guide lines* sobre cuáles son los mejores momentos para tomar decisiones basándose en datos.

La idea es poner a disposición de una forma práctica la información que requieren cada una de las personas en Naranja. Hay un sinnúmero de cosas que terminan haciendo que esto sea posible; estamos construyendo ese camino, mentiría si digo que ya lo tenemos hecho, pero tenemos la claridad de saber que lo estamos persiguiendo y de comprometernos con ese camino.



¿Cómo es tu equipo?

Mi equipo está conformado por cinco áreas:

- 1) **Data Analytics** (donde están todos los *Data Analyst*) que son la primera capa analítica, hacen un primer manejo de datos de cara al negocio, se encarga de los reportes, experimentos con datos, enriquecimiento de la base de datos, etc.
- 2) **Data Science** que se encarga principalmente de machine learning desarrollando modelos que apuntalen el negocio.
- 3) **Data Management** que se encarga de la gestión de datos (todo lo que tiene que ver con política de datos, gobierno de datos).
- 4) **Big Data** que desarrolla la tecnología necesaria para hacer todo esto posible.
- 5) **Data Engineering** que se encarga de hacer la ingesta de datos al data lake y evolucionar la práctica. Estamos reconfigurándonos ahora, pero de eso no te puedo contar aún.

Somos alrededor de 65 personas y cada equipo cuenta con un líder. Existen distintos niveles y gamas de profundidad técnica adentro del área.

Se ha hablado de que todos los perfiles profesionales admiten la aplicación de ciencia de datos y que se puede aprender haciendo ¿Qué consideras debe tener en cuenta cualquier persona que quiera emprender en este sector?

Yo creo que si estás en cero hay que arrancar por un caso de uso con un objetivo bien concreto por atrás y bien apuntalado en el negocio. Para eso, considero que cada proyecto o cada caso de uso necesita perfiles distintos dependiendo inherentemente del caso de uso.

“...considero que cada proyecto o cada caso de uso necesita perfiles distintos dependiendo inherentemente del caso de uso”.

Si puedo resumir la mayoría de los perfiles que se necesitan en tres clásicos diría: *Data Analyst*, *Data Engineering* y *Data Scientist*. Tomando en cuenta esto, para arrancar puede que un científico de datos (que suele ser el más completo de todos) sirva de muleta para los otros dos.

Después hay una realidad, a todos nos gustaría contratar al *Data Scientist* que entiende de negocio, que sabe de ingeniería de da-

tos y al mismo tiempo puede sentarse a hablar con un comercial; pero es difícil encontrar a alguien así, son unicornios.

Por tanto, es un perfil relativamente nuevo y que todavía está en definición. El mercado no se da abasto con los perfiles, hay una oferta muy por debajo de la demanda.

En vista de esto, es importante empezar a encontrar las oportunidades que se tienen respecto a los distintos perfiles. Es decir que, si encontraste a alguien que técnicamente es sólido, pero que tiene un pequeño *gap* en cierto tópico puntual en *machine learning*, que no sabe comunicarse asertivamente o que no tiene una buena visión del negocio, puedes desarrollar esta persona para perfeccionarla. Creo que es la clave en la retención de talento, el desarrollo de las personas.

La idea es poder tomar en cuenta todo, primero para detectar si hay una posibilidad de desarrollo en la persona, pero después también para entender cómo está el mercado.

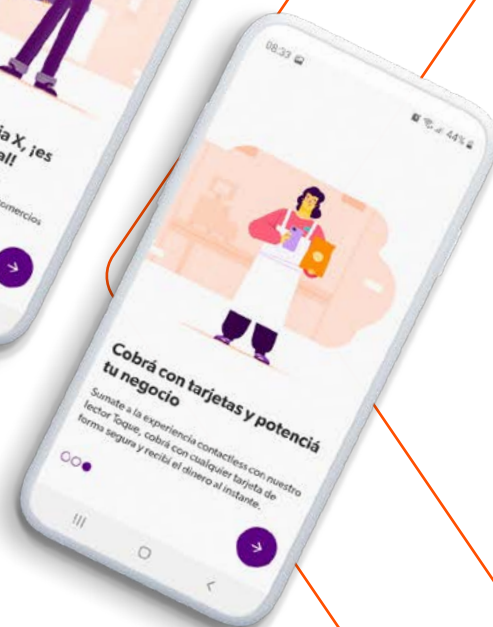
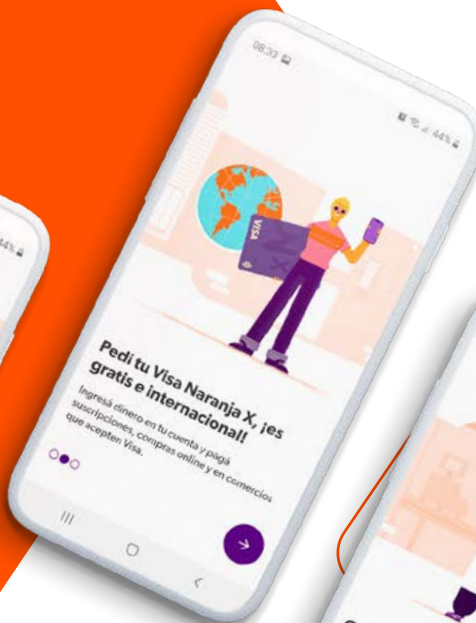
¿Cómo vislumbras el futuro de las organizaciones en la cultura de datos?

Es complejo, pero desde mi punto de vista, considero que los grandes ganadores de esto van a ser quienes mejor lo adopten y se me viene el ejemplo de cuando *Deep Blue* le ganó al gran maestro de ajedrez Garri Kaspárov en 1996.

Kaspárov frustrado por la situación inventó lo que para mí fue una genialidad: creó un juego de ajedrez en el que compiten un humano y una máquina vs un humano y una máquina, *Advanced*



...considero que van a haber distintos niveles de adaptabilidad desde la supervivencia hasta la superación”



PABLO GUZZI | Chief Data & Analytics Officer en Naranja



Chess. Cada jugador humano utiliza un programa de ajedrez informático para explorar los posibles resultados de los movimientos candidatos. A pesar de esta ayuda de la computadora, es el jugador humano quien controla y decide el juego.

Me parece que esto representa un aprendizaje abismal porque habla muy bien de la capacidad de adaptación, que es lo que requiere la sociedad entera hoy en día.

El valor agregado va a seguir existiendo, pero en nuevos lugares. Lo realmente relevante es saber de qué manera adaptarse. La idea es ir encontrando las oportunidades en el medio de la adaptación.

En este sentido, también considero que van a haber distintos niveles de adaptabilidad desde la supervivencia hasta la superación. Se abren nuevas oportunidades, no solo se trata de que se están reemplazando cosas, sino que también se está abriendo la ventana para lo nuevo y depende de cada uno de nosotros el poder verla.

¿Qué expectativas tienes para tu área en 2021?

Yo siempre digo lo mismo, estoy acá para poner a Naranja en el titular del diario en términos de *data & analytics*. Somos caso de éxito en AWS (*Amazon Web Services*), tenemos H2O que es una plataforma de automl que tienen un puñado de empresas en la región, tenemos un equipo super sólido y tenemos una cultura que enamora.

Me parece que tenemos todas las condiciones dadas para ser los jugadores en el mercado y básicamente esa es la expectativa que tengo, ponernos en lugar de privilegio.

No es fácil, pero la realidad es que tenemos un montón de desarrollos en los que somos punta de lanza y estamos desafiándonos continuamente. Tenemos un hambre por los desafíos grande y mi apuesta es utilizar eso para generar una innovación continua en el mercado.

¿Cuál es tu mensaje para los líderes que quieren promover la cultura de datos en sus organizaciones y no saben cómo empezar?

Hay que empezar de a poco, con *baby steps*. No hay que volverse locos, hay que tener uno o dos casos de uso concretos con objetivos concretos, sobre todo. Olvidarse de empezar montando todo un *data lake*, aplicando las más estrictas buenas prácticas en visualización de datos, o iniciar con *Deep learning*.

Pasa más por ir a uno o dos casos de uso que pueden surgir desde cualquier área, donde por ahí esté sembrada la semilla de hacer un *forecast* de ventas y mejorar algún proceso de *supply* termina originando un caso de uso con una monetización atrás después el resto camina solo.

No hacen falta áreas de data al comienzo, hacen falta áreas *core* o algún área inquieta que tenga un caso de uso, que recoja bien las evidencias y que después salga a contarlos.

Diana Geofroy:

“le tenemos que perder el miedo al fracaso”

Encontrar tu propósito hace que encuentres un motivo para levantarte de la cama, es la frase que más me resuena de esta conversación con Diana Geofroy, VP Human Resources México de Colgate-Palmolive. A través de esta entrevista pudimos adentrarnos en su cultura organizacional, en cómo enfrentaron el 2020 y cómo se preparan para este nuevo año.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Cómo es construir un futuro para sonreír?

Es cuando tienes un propósito que va más allá de ti. Creo que si estás comprometido con la misión de tu compañía y esta está alineada a tus valores personales esto se traduce en un ganar-ganar para los colaboradores y la organización.

Es crear una experiencia del empleado que le permita desarrollar su máximo potencial. Creo que lo más importante es que cada uno de nosotros encuentre aquellas actividades que nos apasionen y en la medida que uno hace lo que le gusta todo lo demás fluye.

Esto a nivel organizacional se traduce en brindar diferentes tipos de experiencias, en diálogos abiertos para saber cómo hacer el *match* en los intereses personales y organizacionales junto a una constante cultura de aprendizaje.

Te pongo un ejemplo en las reuniones virtuales que tenemos con nuestros colaboradores la pregunta más frecuente es cuál es el status de las donaciones. Uno de nuestros valores es el cuidado de la gente,

pero no solo interna sino también la de las comunidades en donde vivimos esto genera un alto nivel de orgullo de nuestros colaboradores que va más allá de la persona, su puesto o su título. **Es levantarte todos los días de la cama por un propósito mayor.**

¿Cómo describirías la cultura de Colgate-Palmolive?

Es una cultura enfocada al cuidado de la gente. El colgatero se “pone la camiseta” y la lleva aun cuando deja la organización. Considero que lo más importante es que trabajas en un ambiente de colaboración donde nacen relaciones de amistad duraderas y esto es una característica muy peculiar en Colgate.

Aunque suene cursi somos una gran familia. Los valores en una compañía se publican y se ven muy bonito, pero lo más importante es que se vivan esos valores cada día y que los veas en acción y en ejemplos, esto genera credibilidad, confianza y lealtad.



Colgate-Palmolive fue nombrada por Eurobrand dentro de las Top 100 Corporaciones de Marca más valiosas



Es una de las 100 mejores marcas globales por Interbrand



Es una de las Top 50 marcas de diversidad por DiversityInc



Colgate- Palmolive es una compañía de cuidado, innovación y crecimiento, reimaginando un futuro más saludable para todas las personas, sus mascotas y nuestro planeta.

Colgate®

Estudios demuestran la baja participación de mujeres en puestos de liderazgo como el tuyo ¿cómo desde Colgate-Palmolive impulsan acciones para que esto no ocurra?

Este es un tema de compromiso genuino de la organización con el tema de la diversidad de género y es algo que toma tiempo y constancia.

El ambiente externo no te ayuda, por tanto, hay que luchar contra las creencias limitantes hacia la mujer tomando acciones concretas.

Hoy en día el 53% de la población en Colgate-México son mujeres y el 46% de puestos gerenciales son ocupados por mujeres. Todo comienza desde tu proceso de atracción de talento y de ahí con programas desarrollo, experiencias temporales en diferentes funciones, programas de *mentoring*, políticas flexibles y un diálogo abierto.

¿Cómo es crear acciones en una organización que abarca contextos diferentes?

Con una estrategia clara enfocada y bien comunicada, es muy fácil tratar de abarcar muchas cosas a medias. En nuestro caso nuestra estrategia está muy bien definida y reforzamos cada vez que podemos.

A comienzo de cada año dejamos muy claro lo que queremos lograr como organización y es un trabajo multifuncional y este proceso lo damos a conocer a toda la organización. Es un proceso vivo no estático si hay alguna situación externa ajustamos en donde haya que ajustar, pero siempre ligado a la estrategia y prioridades.

¿Cómo se vive la transformación cultural hacia un *mindset* digital en una organización con tantos años de presencia en el mercado?

Si como organización tu estrategia está enfocada en la persona/ consumidor te das rápidamente cuenta de que los patrones de compra están cambiando que lo que compras y cómo lo compras es totalmente diferente y que la personalización juega un papel primordial.

El tener esta relación de acercamiento con la persona es lo que nos ha ayudado en nuestro proceso de transformación.

La pandemia si algo bueno ha traído es la aceleración en todos los procesos de transformación, yo te diría que hemos encontrado un nivel de respuesta sorprendente de nuestros colaboradores a nivel de creatividad e innovación.

Nuestro principal enfoque ha sido fomentar una cultura de aprendizaje en donde todos hablemos el mismo idioma del ecosistema digital y algo muy importante y que no es sencillo es crear “espacios para equivocarse”. Le tenemos que perder el miedo al fracaso porque toda actividad salga como lo esperabas o no te deja un aprendizaje y te motiva a seguir experimentando.

¿Cuáles son los principales desafíos para este 2021 y cómo piensan encararlos?

Nuestro principal desafío es mantener a todos nuestros colaboradores y familiares sanos. Colgate es una empresa esencial porque lo que todas nuestras plantas de producción están al 100% y esto implica que tenemos que asegurarnos de mantener a toda nuestra gente protegida.

Otra prioridad es la salud mental de nuestros colaboradores. A nivel emocional esta pandemia nos ha afectado a todos de diferentes maneras. Tenemos a personas que viven solas o personas que están con muchas personas, aquellas que se encuentran enfermas, aquellas que perdieron a seres queridos en fin cada historia es diferente y como organización hay que brindar herramientas o espacios para tratar estos temas que son delicados y con mucho estigma todavía.

En nuestro caso tenemos un Programa de Ayuda al empleado que es totalmente confidencial con un proveedor externo en donde colaboradores y familiares pueden llamar y tener consultas personalizadas. Asimismo, es de suma importancia como líderes hablar de estos temas y generar espacios de diálogo.

Y la tercera es cómo crear una nueva forma de trabajo más flexible pero que permita mantener nuestra cultura organizacional.

“...Es un proceso vivo, no estático; si hay alguna situación externa ajustamos en donde haya que ajustar, pero siempre ligado a la estrategia y prioridades”



DIANA GEOFROY | VP Human Resources
México Colgate-Palmolive 





Employee Effort Score, más puentes y menos muros

Por OSCAR FREIGEDO | **in** Director en Savvy HR Consultig

Buceando en YouTube hace unos días me topé con una pieza bastante retro: el personaje de “Jaimito, el cartero” de la serie El Chavo del Ocho; de esos programas viejísimos que suman *rating* aún décadas después. Este personaje tenía una frase célebre que usaba como latiguillo para todo: “es que quiero evitar la fatiga”. Habrá seguramente más de un lector que se irrite con personajes de este tipo que parecen no ponerle energía a las cosas, pero la verdad es que Jaimito era un personaje bastante adorable. Pobre Jaimito, ¿y si realmente no le quedaba energía para nada después de hacer su trabajo? ¿Y si su ruta

de entrega era intrincada o la bicicleta que tenía era demasiado vieja y terminaba exhausto? “Evitar la fatiga” quizás era la única manera de sobrellevar el esfuerzo que le demandaban sus tareas.

Si me conceden esta licencia interpretativa, podemos apoyarnos en la historia y decir que hay dos maneras de analizar el término “esfuerzo del empleado”. La primera se refiere al esfuerzo de la persona para cumplir con sus objetivos de gestión; esa intención o dedicación que podemos asociar más al desempeño. La segunda, se refiere a la medida en que los factores organizacionales tales como procesos, herra-



“... Si vemos al eES como un tipo de *feedback* rápido y constante por parte de los empleados, tendría el potencial de proveer información valiosa sobre la eficiencia de la operación interna de la organización”

mientas, cultura organizacional o estilos de liderazgo facilitan o dificultan la realización de las tareas o el cumplimiento de los objetivos de cada empleado.

Cuando por algún motivo la organización “hace difícil” que los empleados hagan su trabajo, generan un impacto negativo en la experiencia que ofrece la empresa; ya sea a los empleados (EX), como por transi-tividad a sus clientes o usuarios.

El *Employee Effort Score* (eES) es un indicador que tiene su antecedente en el cES (*Customer Effort Score*) que, al igual que otros indicadores que se utilizan en la gestión de la EX, ya cuenta con un largo recorrido y un uso muy extendido en el área de CX (*Customer Experience*). Sin embargo, en comparación al cES, el eES podría resultar más sencillo de instrumentar dado que, en general, la población bajo análisis se

encuentra más concentrada y mejor definida. Esta ventaja, sin embargo, también podría representar un riesgo de exposición a sesgos.

Si analizamos otras herramientas de medición de la EX como las encuestas de clima o *engagement* que miden el nivel general de compromiso racional y emocional de los empleados, o en el *Employee Net Promoter Score* (eNPS) que genera un *scoring* de empleados promotores de la organización como lugar para trabajar, veremos que ninguna de estas dos métricas proporciona información precisa sobre las deficiencias de un servicio o de un proceso.

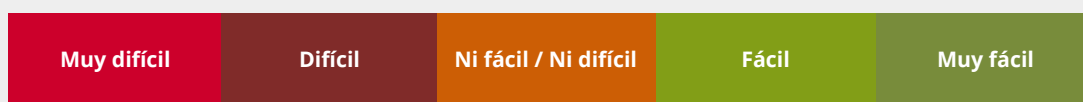
El eES incorpora el punto de vista de los empleados al proceso de mejora continua de la organización y monitorea qué tan fácil o tan difícil resulta para un empleado

hacer su trabajo de manera eficiente y autónoma con los procesos y herramientas de gestión disponibles. El eES se deberá referir directa y concretamente a un proceso específico o a una parte de éste y es una fuente información potente para detectar áreas de oportunidad en la búsqueda de la agilidad organizacional.

El eES es un indicador versátil, se puede adaptar a miradas genéricas sobre la EX pero también a temas específicos. Dependiendo de los objetivos que nos definamos, podemos medir el eES para un proceso o para parte de él con tanto nivel de “zoom” como resulte necesario.

Como se muestra en la siguiente imagen, la forma de medirlo es relativamente sencilla y no se diferencia demasiado de otros indicadores basados en puntajes netos como el eNPS.

En general, ¿cuán simple es hacer tu trabajo cotidiano con las herramientas y procesos organizacionales de los que dispones?



$$eES = \% \text{ muy fácil} - \% \text{ muy difícil}$$



Utilizando escalas compatibles, el eES también puede correlacionarse con otras métricas de gestión y generar un contenido interesante y de fácil lectura. Se puede lograr la visualización de tendencias de manera sencilla y la correlación con otros indicadores como el *Customer Net Promoter Score* (cNPS), eNPS, *Customer Satisfaction* (CS), *Employee Satisfaction* (ES) o *Customer Effort Score* (CES).

Un ejemplo sencillo es el de la correlación con eNPS y el eES. El eES es una métrica que supera al eNPS en cuanto a la predicción de comportamiento, pero combinados nos podrían permitir anticiparnos de una manera más precisa a eventuales problemas de compromiso y desconexión. Aún más, si también logramos incorporar

otras métricas vinculadas a la gestión de personas como el attrition, movilidad interna de talento, ofertas rechazadas o tiempo de cobertura de vacantes, la predicción podría cobrar un mayor grado de asertividad.

Si vemos al eES como un tipo de *feedback* rápido y constante por parte de los empleados, tendría el potencial de proveer información valiosa sobre la eficiencia de la operación interna de la organización y, en qué medida, afecta o impide a las personas focalizarse en proveer valor agregado a los clientes, usuarios, accionistas, grupos de interés o, como decíamos en un párrafo anterior, a la experiencia del empleado misma.

...El eES incorpora el punto de vista de los empleados al proceso de mejora continua de la organización.

PETROPERU, mayor sostenibilidad y competitividad

La transformación de una industria de hidrocarburos a una de energía no es algo simple. Sin embargo, este es el objetivo de la organización más grande de Perú, que entendió que el futuro está en las energías renovables y que la consciencia ambiental es fundamental. Carlos Barrientos Gonzales, Gerente General de Petroperú, reflexiona “saber que estás contribuyendo con un granito de arena al país desde una organización estatal a través de la incorporación de nuevas tecnologías y atributos es gratificante para todo aquel que forme parte de Petroperú”.

Por LEILA OVANDO

¿Cuáles han sido los desafíos más importantes a los que se ha tenido que enfrentar desde que es Gerente General de Petroperú?

Es una compañía bastante grande y compleja. Es la más grande del país y desde que asumí tomamos unas series de medidas para que la empresa consiga los resultados que ha tenido finalmente. De hecho, el 2019 ha sido uno de los mejores años de la compañía y gracias a esos buenos resultados pudimos entrar bien al 2020 más que complejo que hemos tenido. Para la industria de hidrocarburos ha sido catalogada como la crisis más profunda del sector. No solo por el Coronavirus sino por el precio internacional del crudo. Así que si bien entramos con buen pie al 2020 y al ser una industria esencial no hemos parado ningún día, estamos con una situación de crisis compleja. Tuvimos el gran reto de operar teniendo en cuenta todos los protocolos de higiene, sanidad, seguridad, cuidar a nuestra gente y abastecer a todo el país. La estructura



que tiene Petroperú es muy importante y es la ventaja competitiva más relevante que tenemos. ¡Mantenerla operativa fue definitivamente un reto!

Otro de los retos paralelos que tuvimos fue el de pasar de una forma violenta en cuanto a la velocidad a la parte digital, a la conectividad con la gente que no está en forma presencial y darle un marco de eficiencia y modernidad a la compañía. Estamos en un proceso de transformación bastante radical en Petroperú para darle una **sostenibilidad y competitividad** en el mercado de hidrocarburos.



Muchas organizaciones estaban en procesos de transformación digital previamente a la pandemia, pero la situación sin previo aviso ocasionó la velocidad de adaptación e implementación. Lo que antes quizás estaba estipulado que demoraría 9 meses, se debió hacer en unas semanas. “Como en todas las empresas había proyectos, pero la pandemia nos empujó

al abismo y tuvimos que aprender a volar rápidamente. Esa fue la parte positiva de esta locura. La parte de gestión del cambio fue muy importante en este viaje de transformaciones. La pandemia no nos dejó otra opción más que acomodarnos y adaptarnos rápidamente”, expresó el Gerente General de Petroperú.

“...la pandemia nos empujó al abismo y tuvimos que aprender a volar rápidamente”.



Emplea a 2600 colaboradores.



Es una organización de propiedad del Estado de Perú y de derecho privado dedicada al transporte, refinación, distribución y comercialización de combustibles y otros productos derivados del petróleo.



Consta de 2 refinerías, el oleoducto norperuano, plantas de ventas, operaciones en aeropuertos, mercados en el país, entre otros puntos de servicio.



En general, ¿considera que cambió la forma en que las organizaciones abordan a los talentos?

Si, yo creo que se están dando cambios sustanciales en general. Sobre todo, en las industrias duras y tradicionales que es en donde más se nota. Siempre va a estar valorada la parte técnica, de ingeniería o los procesos industriales, hay que tenerlos y cuidarlos. Sin embargo, veo que desde hace un tiempo se ha profundizado más en estos meses la valoración a ciertas competencias y habilidades que se han necesitado en estas épocas, como el liderazgo y resiliencia.

En LATAM somos muy parecidos en todos los países, hemos pasado permanentes crisis y tenido pocos espacios de tranquilidad, lo que nos ha convertido en países resilientes. Al fin y al cabo, eso es lo que la gente espera de los líderes, la empatía, el trabajo en equipo, la comunicación, la capacidad de comunicarse.

La gran mayoría sigue en su casa y es más difícil conectar, saber si la otra persona te está entendiendo... hemos perdido esta parte social que es muy importante. Yo creo que al relacionamiento físico no lo va a reemplazar nada. Y los la-



“Hemos tomado conciencia de que lo único constante es el cambio y la velocidad es cada vez mayor. Así que hay que acostumbrarse a eso y hacer que la cultura esté abierta y todos se suban al coche del cambio”

tinios estamos muy acostumbrados a encontrarnos en un café, en el ascensor, conversar, almorzar juntos y que las cosas fluyan. Esas cosas se han perdido y han hecho que se haga más complicada la comunicación, por eso es tan importante el rol del líder.

¿Qué tan importante es la innovación tecnológica al momento de planear la estrategia de una empresa de hidrocarburos?

Yo creo que la innovación tecnológica en cualquier empresa es super importante. De hecho, en Petroperú hemos incorporado una gerencia de estructura que se llama Gerencia de Innovación y Desarrollo de Negocios que tiene que ver con la transformación digital y agilidad. Es una gerencia estratégica dentro de la empresa que la hemos incorporado porque sabemos y tenemos clara la necesidad de cambiar la compañía hacia un mundo mucho más tecnológico en el cual nuestros procesos necesitan mejorarse aún más. Es un tema de sostenibilidad en el tiempo y competitividad en el

mercado. Tenemos que estar a la altura del mercado y no podemos darle la espalda a la tecnología. No solo en la parte de procesos, sino en la parte industrial, de refinería, del oleoducto y haciendo inversiones considerables en todo sentido.

Carlos, que desempeña el rol de Gerente General desde el año pasado confiesa que nunca había pensado ser el CEO en la empresa más grande de Perú: “Lo tomé con mucha humildad y energía, sobre todo porque al estar ya dentro de la empresa uno se da cuenta que hay muchas cosas para hacer desde todo ángulo al ser tan completa y compleja. Nosotros abarcamos la parte industrial, social, comercial y por supuesto la ambiental. Son distintos flancos que enriquecen la experiencia de cualquier ejecutivo. Creo que una empresa más compleja que Petroperú al menos en el Perú no existe, y eso hace que las personas que nos gusta el aprendizaje permanente, el reto, los desafíos y la adrenalina nos sintamos como peces en el agua”.

Petroperú es una organización grande y compleja en la cual “hay mucho por hacer y aprender”, en palabras de Carlos. El objetivo que tiene la mayor empresa de hidrocarburos de Perú es convertirse en una de energía cada vez más atractiva y con mayor sostenibilidad: “El presente y el futuro está en las energías renovables. Las nuevas generaciones tienen conciencia social y ambiental más clara. Tenemos que poner los cimientos muy sólidos para q las compañías en general apunten hacia eso. No es solo lo que las nuevas generaciones van a apreciar, sino que es lo que corresponde. Tenemos que pensar en la sostenibilidad del mundo en general”.

Petroperú ha implementado diferentes estrategias para enfrentar el único 2020 y poder seguir operando de acuerdo a las restricciones impuestas por la pandemia. Desde el inicio Carlos Barrientos expresó que fue un reto y que inmediatamente convocaron a un comité de crisis presencial para evaluarlas decisiones a adoptar porque si bien comenzaba la cuarentena, la compañía debía seguir operando. “Soy una persona muy presente en las operaciones, es algo de lo cual estoy convencido que funciona. Así que los meses de cuarentena han sido complicados, pero siempre hay cosas positivas. Yo tenía reuniones presenciales con gente de todo nivel para poder recoger información y necesidades de primera mano. Antes tenía reuniones de 20 personas cada dos semanas y hoy me reúno con 40 personas todas las semanas. Recojo iniciativas para poder gestionar de mejor manera la compañía y esto me ha hecho sacar a flote competencias que probablemente estaban dormidas y que me ayudaron a manejar una crisis tan compleja como esta”.

¿Qué se viene?

El 2021 se nos muestra desafiante por varias razones. Se nos viene la recuperación, el crecimiento y tenemos que estar preparados para crecer más que lo que se dice. Queremos ser más que eso. Es un gran reto desde el lado comercial.

Hace unos años, de acuerdo al Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERC), que se ocupa de medir la reputación de las principales compañías a nivel mundial, Petroperú ocupó el primer lugar entre las empresas petroleras con mayor potencialidad para atraer y retener talento.



CARLOS BARRIENTOS GONZALES | 
Gerente General de Petroperú 

Verónica Climent:

“el desafío es hacer que el cambio cultural suceda”

La situación actual ha acelerado muchos de los cambios que ya venían impactando a las organizaciones, hoy más que nunca, RR.HH. debe tener la capacidad de establecer prioridades para definir iniciativas que puedan responder de mejor manera a las nuevas exigencias de corto y mediano plazo.

Verónica Climent, Directora de Gestión de Personas de Santander, nos compartió cuáles son los desafíos que enfrentan y cómo trabajando desde una cultura de aprendizaje constante han logrado el *mindset* de agilidad que toda organización requiere para continuar innovando en un contexto de permanente cambio.

Por JULIETA CUMBO

¿Quién es Verónica Climent y qué te motiva hoy? Conocemos mucho de ti por las redes sociales o por tu carrera profesional, pero ¿qué le puedes contar a Rocking Talent de aquellas cosas que no se ven en las redes?

Puedo contar que soy mamá de Martina, de 13 años. Soy Licenciada en Psicología y la primera hija profesional de una familia de clase media baja. Mi papá era tornero metalúrgico y mi mamá tenía distintos trabajos como coser ropa o armar distintos productos en mi casa. Trabajé desde chica ayudando en casa o animando fiestas infantiles los fines de semana con una amiga y con un payaso por distintas sucursales de Pamper Nic, el antiguo local de comida rápida. Siempre busqué tener ingresos propios porque en mi casa no nos sobraba nada. En cuanto a mi vida actual, disfruto mucho mi vida al aire libre, descubrí de grande que soy bastante deportista cuando empecé a jugar al tenis en distintos torneos. Me encanta participar de competencias grupales, jugar dobles, armar la estrategia del partido, conocerme con tu compañera, ir juntas en el auto, preparar el partido, etc. Hoy en día somos un grupo de ocho mujeres que participamos siempre de los torneos.

Te escuchamos en una entrevista que te hicieron desde el *BenchClub* decir que “Recursos Humanos te eligió, y no vos a HR”. ¿Quieres ampliarnos un poco más tu recorrido profesional y cómo fuiste encontrando tu propósito dentro de lo organizacional o GYDP?

Sostengo esa afirmación porque mi objetivo era estudiar medicina y trabajar en el ámbito de la salud. A mitad del CBC me di cuenta de que no podía seguir trabajando durante la carrera y como mi familia no podía afrontar el costo de una universidad privada me puse a pensar qué otra carrera podía hacer relacionada con la salud que me permitiera tener un empleo en paralelo y empecé a estudiar psicopedagogía en una universidad privada mientras trabajaba en una clínica. Poco tiempo después, decidí volver a la Universidad de Buenos Aires a estudiar psicología, con el objetivo de trabajar en un hospital. Un año antes de recibirme, conseguí trabajo en una consultora de HR como recepcionista y descubrí el mundo de selección de personal. Las personas que trabajaban ahí eran todas psicólogas, es por eso que digo que HR me encontró a mí porque hasta ese momento no lo tenía para nada dentro de mi objetivo o aspiración. Luego me surge una oportunidad de trabajar en Scotiabank Quilmes, y en paralelo me recibí. Cuando preparé el examen de residencia en el hospital, no pude llegar a estar entre las 37 posiciones disponibles. En ese



mismo momento se me presentó una oportunidad para el área de capacitación del Banco Santander y ahí pensé que si no era por el lado de la clínica quizás lo era por el lado organizacional. Ahí empezó mi carrera en HR.

Vemos la importancia que los *Chief Human Resources Officer* (CHRO) están teniendo en esta crisis global. Escuchamos en una entrevista que te hicieron en *Great Place To Work* que uno de los cambios más importantes que atravesaron fue la nueva forma de liderar. Hablando del liderazgo, ¿Cuáles son las competencias que un buen líder debe tener para afrontar esta situación y guiar a sus equipos? y por otro lado, ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las áreas de talento?

Una persona que hoy es líder tiene que ser capaz de promover el desarrollo de sus equipos, alentarlos, tomar riesgos y nuevas experiencias. Deben generar constantemente esta capacidad de aprender todo el tiempo del entorno y de ellos mismos para adaptarse a los cambios y a las nuevas situaciones. Además tiene que ser una persona cercana, empática, estar atenta a las situaciones que suceden en sus equipos más allá de los objetivos propiamente del trabajo, ganarse la confianza para lograr un vínculo de ida y vuelta.

En cuanto al área de talento hoy el desafío primordial es hacer que el cambio cultural suceda, identificar el modelo de líderes que queremos para la transformación que necesitamos como organización y trabajar para desarrollar esas competencias en las personas que hoy lideran para movilizar también a sus equipos.

Vemos tus reflexiones acerca del liderazgo y la capacidad de construir diálogos. ¿De qué manera la comunicación fue un pilar fundamental para facilitar los procesos dentro de las organizaciones?

La comunicación es clave: cómo decimos las cosas, si somos honestos, si somos políticos, si podemos decir las cosas de



VERÓNICA CLIMENT | [in](#)
Directora de Gestión de Personas
y Seguridad en Santander
Argentina



frente. Pienso que la cultura se hace con las conversaciones que generamos, que promovemos y con el estilo de comunicaciones que transmite la organización. Eso habla de nuestra cultura, de qué cosas se pueden decir, qué cosas no se dicen, cómo transmitimos determinadas cosas, cómo las difundimos, qué mantenemos en privado y que realmente es para transmitir masivamente y preguntarnos si realmente existe una comunicación abierta y transversal. La cultura es la combinación entre liderazgo y comunicación, una va con la otra. Si no construimos vínculos de confianza es difícil que se puedan construir vínculos de comunicación abierta, está todo relacionado.

Particularmente en Santander, ¿Qué herramientas utilizaron para facilitar el clima organizacional en medio de la covid-19? ¿Cuáles son las prácticas que han desarrollado en este tiempo?

Mantener un liderazgo cercano a pesar de la distancia. Para esto implementamos dispositivos que nos ayudaron, como por ejemplo un pulso semanal para entender el ánimo, conocer donde teníamos que poner foco para ayudar a esta cultura de trabajo remoto y aceptar que el teletrabajo puede ser tan productivo como el presencial ya que realmente no nos afectó en la productividad. Además, impulsamos una cultura de medición de satisfacción interna para medirnos dentro de la organización y demostrar esta cultura de orientación al cliente que tenemos dentro de Santander. También utilizamos un espacio llamado **Conectados**, con el objetivo de mostrar al *Senior Management* más cerca de la gente y abrir espacios donde cualquier persona de la organización podía hacer preguntas al comité ejecutivo, y sentirnos más cerca en este contexto.

Cuéntanos un poco más acerca del proyecto de la Academia de Formación, sabemos que no sólo trabajan en la parte técnica de los colaboradores, sino que impulsan inclusive la transformación cultural. ¿Cómo fue evolucionando este proyecto y cuál fue el impacto dentro de la organización? ¿Cómo es el proceso de *reskilling* de los colaboradores y cómo definís la cultura actual del Santander?

Estamos impulsando una cultura de aprendizaje constante y Academia es el instrumento para promoverla y lograr ese *mindset* de agilidad que necesitamos. Buscamos romper estructuras jerárquicas, trabajar en células, ser ágiles para que cualquiera que sea el proyecto en el que estemos nos adaptemos rápidamente. Hablamos cada vez más de Santander y cada vez menos de Banco porque a medida que pasa el tiempo nos transformamos más y adoptamos múltiples negocios que nacen con otra filosofía y más ágilmente. Academia es justamente un instrumento para permitir el *reskilling* y para adaptar las necesidades en cuanto a competencias técnicas y actitudinales, no solo en la plataforma *online* sino con talleres presenciales. Trabajamos fuertemente en el estilo de liderazgo que queremos y que valoramos dentro de la organización.

Se habla mucho acerca de la aceleración que la pandemia logró llevar a las personas y a las organizaciones. ¿Cuáles son esos proyectos/procesos que se han acelerado?

Sumado a lo que te comentaba anteriormente, resulta cada vez más importante avanzar en un *reskilling* y un *upskilling*, que tenemos que acelerar para acompañar el proceso de digitalización, los nuevos servicios e iniciativas. Los clientes nos piden una forma diferente de relacionarse con la organización y esto va a implicar algunos cambios en cuanto a las capacidades que tenemos hoy dentro de Santander.

Te escuchamos en una entrevista reciente afirmar que HR no solo acompaña el negocio, sino que aporta información útil para su estrategia. ¿Cómo ves la evolución de HR en este tiempo?

HR ya no es el área de apoyo para el negocio, sino que es parte del negocio y está sentado en la mesa de la toma de decisiones. Esa es la evolución que tenemos que impulsar y depende mucho

de que la alta dirección entienda que el sentido de HR es ese y le de ese lugar. Tenemos que dejar de pensarnos con el rol de consulta, apoyo y asesoramiento y si identificarnos con el rol de socio estratégico.

Santander fue reconocido recientemente por Euromoney como mejor Mejor Banco del Mundo en Diversidad e Inclusión en la edición del año 2020 de sus premios *Excellence in Leadership*, ¿puedes ampliarnos un poco más acerca de este programa? ¿Cuáles son las acciones que han implementado dentro de la estrategia para incluir e integrar?

Las acciones de diversidad e inclusión son un *driver* estratégico y cultural tanto a nivel global como local. Trabajamos con indicadores que nos muestran los índices que tenemos hoy en la organización con el foco de asegurar la igualdad de oportunidades sin importar el género de la persona. Por otro lado está el eje de discapacidad. Queremos poner foco en ese colectivo para darle una oportunidad mayor a la actual en distintas posiciones. Si nos referimos a movilidad, tuvimos un gran avance a la hora de diseñar nuestro nuevo edificio corporativo. El otro foco tiene que ver con distintos colectivos de LGBTI+, y el diseño de políticas y oportunidades para poder incorporarlos dentro de todos los procesos de selección de Santander. Por último, trabajamos con comunidades vulnerables, vinculadas a la política de inclusión que Santander impulsa en el diseño de las sucursales de inclusión financiera como La Juanita, la participación en educación financiera hacia el público en general, el aporte que damos junto a RSE a distintas organizaciones y ONG's, como por ejemplo la Fundación Pescar, donde damos oportunidades a jóvenes de los últimos años de los colegios secundarios en barrios humildes de participar en determinadas prácticas dentro de Santander que les permita salir al mundo laboral con más herramientas y con mayor preparación.

Si bien queremos poner foco en determinados colectivos, también tenemos que trabajar en un liderazgo inclusivo, potenciando la comunicación y difusión de estas comunidades para dar participación a todo el banco y brindar herramientas que le den más lugar a esta diversidad. En mi caso particular soy multiplicadora en Academia de Diversidad e Inclusión y uno de los ejes que trabajamos en los talleres son los sesgos inconscientes ya que es el primer obstáculo que se presenta hoy en las organizaciones.

Para ir cerrando, una hermosa frase que dijiste en una entrevista fue: "nunca hay momentos de fracasos totales". ¿Qué nos puedes contar acerca de la transformación de esos "fracasos" en tu vida? ¿Cuál es el consejo que le puedes transmitir a aquellas personas que están transitando momentos de incertidumbre en medio del contexto actual?

Estoy convencida de que de todos los fracasos se aprende y de que lo que a la vista de otra persona es un fracaso, también es una oportunidad de aprender algo. Prefiero centrarme en lo apreciativo más que en lo negativo. Desde ese lugar siempre encuentro algo para aprender, capitalizar, movilizar para adelante y hacerlo mejor la próxima vez cambiando el foco o la estrategia. Mi principal consejo es que hay que intentar conocerse e identificar cuales son los puntos de dolor o las cuestiones que pueden llevarte a tener miedo o a no poder manejar el cambio y el actuar con cierto temor te lleva a no poner lo mejor de vos. El primer paso de todo es identificar nuestras propias barreras, limitaciones, cosas que nos juegan en contra, encontrar la forma de manejar el miedo para que te movilice y armar una estrategia para seguir adelante. **Creo que el autoconocimiento es la herramienta fundamental para enfrentar todos los caminos.** Mi otro consejo es que tratemos de mirar siempre el vaso medio lleno, siempre hay algo bueno que se puede sacar de una situación. A veces desde afuera te pueden tildar de idealista pero prefiero que me tilden así porque estoy convencida que esa actitud mueve al cambio constante. El ver las cosas de manera apreciativa te va a impulsar, te va a levantar el ánimo y te va a movilizar hacia adelante.



Por SUSANA VON DER HEIDE | [in](#) President & Thinking Partner - VDH 

VDH

Diversidad e Inclusión

¿Cómo responder al desafío de la inclusión en la organización, cuando en la sociedad eso ocurre tan incipientemente? ¿Acaso quienes estamos dentro de las organizaciones no somos los mismos que estamos fuera de ella?

¿Finalmente, lograremos -tu y yo- en el "contexto corporativo" usar las lentes de la igualdad y la aceptación, en una convivencia limpia de prejuicios absurdos?

Digo tu y yo, porque somos parte de esa misma sociedad, todos tomados por nuestros propios sesgos y creencias limitantes.

¡Vamos muy lento! Aunque las políticas en el corporativo estén ya escritas.

Al mismo tiempo que vivimos la transformación cultural y digital empujados por la tecnología y los paradigmas ágiles para la gestión, en un tiempo inédito con cambios radicales en el diseño de nuevos modelos de

negocio con ideas disruptivas, nuestros paradigmas respecto de la inclusión de la diversidad nos tienen aún anclados en la intención sin la fuerza suficiente para pasar a la acción.

Por todo ello, partiendo del auto-cuestionamiento y con la ambición de no mantener el statu quo, realizamos junto al CEO y Director de HR de una compañía industrial una pequeña pero significativa muestra con organizaciones de distintos sectores de Argentina, con el propósito de identificar:

¿Cuánto coraje y decisión hay en nuestro mercado para evidenciar los sesgos que están incrustados en la cultura y que son los enemigos invisibles de esta transformación a una cultura inclusiva?

“...Las decisiones en torno a beneficios para mujeres están concentradas en la maternidad por sobre la igualdad de oportunidades en formación y desarrollo”

¿Cuántos palos ponemos a la rueda por habitar en esos puntos ciegos?

A la hora de comparar nuestros *insights* con las encuestas de Deloitte a nivel global y otra realizada en Costa Rica junto a Amcham en 2019, encontramos patrones comunes, que revelan la importancia de diseñar iniciativas multidimensionales para fortalecer el *mindset* de apertura respecto de la diversidad en todos los niveles de la organización.



La conversación sobre diversidad se está instalando. ¡Es cierto! pero paradójicamente, tiene poca entidad propia con un rol exclusivo e integrador en las compañías. Las consecuencias relevantes, entre otras, son:

- La falta de mediciones específicas acerca del impacto que significa promover e implementar el componente de diversidad e inclusión para mejorar en productividad y ROI.
- Dejamos atrás el concepto de “cupos femeninos” luego de caer en la cuenta de que se desnaturalizaba la idea de igualdad de oportunidades.
- Las CEO mujeres no alcanzan el 20%.
- Falta de preparación de contexto y foco estratégico para recibir a otras minorías lo cual desanima el *onboarding* de algunas de ellas.
- Búsquedas de talento orientadas al “*cultural fit*” más que al “*cultural contribution*” o *mindset* de apertura con visión diversa.

Los estudios globales sobre el tema ubican a la inclusión de diversidad dentro de las 10 primeras tendencias globales de Capital Humano. No sólo ocupa la agenda del área de Personas, sino que es tema prioritario en la estrategia del CEO para enriquecer las perspectivas del negocio, el *go to market*, respaldar las decisiones y promover culturas innovadoras con mayor valor de marca de cara al futuro.

Ser una organización inclusiva requiere desarrollar indicadores medibles que determinen la prioridad de los colectivos a ingresar y la preparación de los equipos y las instalaciones para acogerlos genuinamente. Algunos de ellos:

- Capacidad inclusiva en la comunicación y liderazgo de equipos
- Revisión y eliminación de sesgos en procesos de negocio
- Identificación de sesgos en la cadena de valor y relación a proveedores

El diseño de un hábitat organizacional inclusivo evita que las personas incorporadas sean consideradas “portadores de diferencia” sólo para cubrir el cupo y fomenta la celebración del aporte de todos.

Estamos acumulando una deuda que podemos saldar ya, con compasión y empatía trayendo un retorno de riqueza y progreso -antes no percibido- dada la calidad de la convivencia y la disrupción producto de ideas complementarias.



El atributo de transparencia social, es decir que la vivencia puertas adentro coincida con las experiencias sociales agradables y familiares cotidianas, generan mayor recordación de la marca empleadora y favorece el resultado del negocio.

Crear momentos memorables para que los colaboradores perciban su potencial de impacto en la sociedad es una manera de contribuir a mejorar el mundo, las organizaciones tienen una gran oportunidad de trascendencia e impacto.





todavía hay espacio para crecer

Con más de 20 años de trayectoria en el sector tecnológico Claudia Boeri, Presidente de SAP Latinoamérica Región Sur, compartió con Rocking Talent su visión sobre el futuro del trabajo, las mujeres en la tecnología y la relevancia de la inclusión y diversidad. El *Machine Learning*, IoT e IA son los protagonistas al momento de hablar del futuro.

Por LEILA OVANDO

¿Cuáles son los principales desafíos que piensas que se vienen a partir de la incorporación de la Inteligencia Artificial y *Machine Learning* en el sector de la gestión del talento?

Las áreas de HR están empezando a incorporar tecnologías de IA y otro tipo de soluciones para hacer más eficiente su trabajo y poder enfocarse en brindarles a los colaboradores y candidatos una mejor experiencia en todas las etapas de su desarrollo profesional. Inclusive, durante la pandemia, el sector de recursos humanos tuvo que enfocarse en una agenda mucho más marcada por la urgencia de la coyuntura y este tipo de herramientas ayudaron a simplificar procesos para tener más tiempo para otros temas.

Una de las principales oportunidades sobre las que opera la incorporación de inteligencia artificial y *machine learning* son nuestros sesgos. Inconscientes e invisibles pueden tener un impacto tangible en nuestra vida. Sin embargo, también les pueden ayudar a las organizaciones a ir más allá y superarse.

Por eso en SAP hemos desarrollado sistemas de *software* de inteligencia artificial que sean inclusivos, donde trabajamos en estrecha colaboración con los usuarios en un entorno colaborativo, multidisciplinario y demográficamente diverso. Además, contamos con un Comité Directivo de Ética de Inteligencia Artificial interno y un Panel Asesor de Ética de Inteligencia Artificial externo.

“...se incrementó este año la preocupación por el bienestar de los colaboradores”

El primero proporciona orientación a los empleados y expertos de la compañía a través del código de ética. El segundo, que está conformado por académicos, expertos en políticas e industrias, asesora al Comité Directivo en lo relativo al desarrollo en torno a la inteligencia artificial.

Los equipos de HR se pueden beneficiar con IA y ML en la gestión de capital humano: desde la automatización de tareas operativas hasta la identificación de sesgos en la descripción de los puestos y recomendaciones de salarios en función del grado de dificultad para cubrir el rol, o la detección de posibles sesgos en base a las calificaciones de *performance* entre géneros en los equipos de trabajo. Éstas últimas están incorporadas en SAP *Success Factors*, nuestra plataforma de gestión de recursos humanos en la nube.

¿Cómo piensas que va a ser el futuro del trabajo teniendo en cuenta la aceleración que tuvimos durante el 2020?

Todas las áreas del mundo de los negocios están atravesando cambios profundos y, en algunos casos, de gran alcance todavía difícil de mensurar. El mundo del trabajo es una de ellas: de un día para el otro, muchas organizaciones debieron adaptarse para trabajar de una nueva manera y los equipos de HR acompañar y dar respuesta a nuevas demandas de los colaboradores.

**“...se masificará
un esquema
mixto de trabajo
en la oficina”**



Algunos cambios se venían dando a velocidad crucero, pero la pandemia los aceleró. El más evidente es el del teletrabajo. Empresas que no lo habían implementado, o que tampoco habían desarrollado un modelo de trabajo flexible, se encontraron con que era posible y productivo trabajar de manera remota. Todo indica que, más allá de la pandemia, se masificará un esquema mixto de trabajo en la oficina y trabajo remoto, algo que ya implementamos en SAP desde hace años con excelentes resultados.

Este modelo demanda, entre otros aspectos, proporcionar herramientas y tecnología para promover la productividad, optimizar los costos generados por la fuerza laboral remota, confiar en los estándares de seguridad y cumplimiento y crear una cultura del compromiso.

Algo que también se incrementó este año fue la preocupación por el bienestar de los colaboradores, incluyendo no sólo la salud física y emocional

sino también la mental. Para ello se desarrollaron y ampliaron los programas de beneficios para prevenir el agotamiento y garantizar el bienestar integral de cada empleado.

La adopción de metodologías ágiles en todas las áreas del negocio, conformando equipos según las necesidades, cambios en el establecimiento y el logro de objetivos, con participación más activa de los empleados son algunos de los cambios culturales que se están dando en las organizaciones.

¿Desde tu posición consideras que la región de América Latina está a la altura de los países del primer mundo en cuanto a la transformación digital?

Hoy la transformación digital está en agenda de todas las empresas a nivel global, desde las pequeñas a las grandes. Ésta, que no es un destino, sino un viaje continuo, ha tenido avances en América Latina, pero todavía hay mucho espacio para crecer.

Para los próximos años será clave la formación de personas en las áreas de conocimiento necesarias para cubrir la gran demanda de profesionales vinculados a la transformación de las organizaciones. Por eso es que desde SAP impulsamos programas como *Latin Code Week* y otras iniciativas de inserción en el mundo de la tecnología y los negocios para los más jóvenes.

Si bien SAP es una organización de software con experiencia en lo digital, me imagino que el 2020 habrá sido vertiginoso también. ¿Qué estrategias o plan de acción llevaron a cabo tanto para los talentos como para los clientes cuando vieron que se venía la ola inevitable de la pandemia?

Tanto con los más de 1.000 colaboradores que trabajan en SAP como con los más de 2.000 clientes en el país, buscamos estar más cerca, aprovechando la tecnología para poder tener una escucha activa y dar una respuesta ágil y precisa a las necesidades y demandas que surgieran.

En el primer caso, una de las iniciativas fue utilizar nuestra plataforma de gestión de la experiencia, Qualtrics, para conocer el bienestar de nuestros colaboradores y conocer aspectos como sentimientos (negativos, positivos y neutrales), confianza en los líderes y barreras para trabajar desde casa, mediante breves encuestas regulares. No solo la utilizamos, sino que la hemos ofrecido de manera gratuita para que las organizaciones contaran con una herramienta muy útil para hacer frente a la pandemia. Esta se complementó con una larga lista de beneficios, desde talleres, charlas, *webinars* y actividades virtuales de esparcimiento hasta la

La transformación como un viaje continuo y no un destino

ampliación de programas implementados, como, por ejemplo, el Programa de Asistencia al Empleado.

La compañía ofreció otras soluciones gratis como COVID-19 *Pre-Screen & Routing*, un cuestionario *online* prelaborado para identificar personas de alto riesgo de contagio y dirigirlos a los recursos apropiados; SAP Ariba para optimizar los procesos de compras en tiempos de crisis; SAP Litmos, que ofrece sin cargo contenido de capacitación gratuito y Ruum para planificar, prepararse y responder a COVID-19, entre otras.

Tienes una amplia trayectoria en organizaciones relacionadas a la tecnología y de a poco está siendo cada vez más común ver a mujeres en este sector cuando en el pasado no era así. ¿Qué consejo le darías a las jóvenes que quieren introducirse en este mundo, pero aun sienten que la cuestión de género es muy fuerte?

Mi principal consejo es que se animen, que se desafíen a sí mismas con metas altas y trabajen por ellas. El primer paso es quererlo. A eso se suman condiciones externas más o menos favorables, como políticas de diversidad, pero la ambición, las ganas y el esfuerzo debe ponerlo cada una. ¡Y confiar en que pueden hacerlo!

Estar más cerca.
Escucha activa.
Respuesta ágil y precisa.



CLAUDIA BOERI |
Presidenta de SAP
Latinoamérica Región Sur

En marzo del 2020 Nicolás Neumann, un argentino de 22 años, ganó el mayor premio que otorga SAP a sus colaboradores a nivel global, Hasso Plattner Founders' Award. Lo más lindo de esto es que Nicolás ingresó a la empresa gracias al programa que tienen "Autismo en el Trabajo". ¿Nos contarías cómo fue la experiencia de enterarte que uno de los colaboradores de la región fue el galardonado y qué le dirías a aquellas empresas que aún no tienen programas de inclusión?

El programa "Autismo en el Trabajo", pionero en el país, nos llena de orgullo. Por un lado, porque hemos generado condiciones para la inclusión laboral de personas con condiciones del espectro autista (CEA) y enriquecido nuestros equipos de trabajo; por otro, porque más empresas comenzaron a implementar programas similares, como DIRECTV y J.P. Morgan, entre otras. Estamos seguros de que muchas más lo harán también en el corto y mediano plazo.

Fue una alegría enorme que Nicolás, uno de los primeros jóvenes en sumarse a la compañía en el marco de este programa, hubiera sido reconocido con este prestigioso premio global, gracias al desarrollo propio de una herramienta para agilizar los procesos de

contabilidad. A todos en SAP Argentina nos hizo felices, sobre todo porque era la primera vez que se premiaba a un latinoamericano y que se entregaba a una única persona y no a un equipo.

Una organización que construye una cultura y un ambiente de trabajo diverso e inclusivo puede obtener beneficios de distinta índole: desde mejoras en el desempeño financiero, mejor reputación corporativa, así como mayor fidelidad y compromiso de colaboradores. Pero además contribuye a enriquecer a las personas y a hacer que el mundo sea un poco mejor.

¿Qué expectativas tiene SAP en la región?

Estimamos que continuará la recuperación de distintos sectores con las consiguientes inversiones en tecnología para lograr mayor resiliencia y agilidad además de información valiosa en tiempo real. En este escenario, soluciones en la nube y tecnologías avanzadas de *machine learning*, *Internet of Things* (IoT) y *analytics* que permitan a las organizaciones convertirse en empresas inteligentes serán muy requeridas. Para llegar a más empresas en América Latina continuaremos trabajando con nuestros más de 1500 socios de negocios.



SAP está presente en la Región Sur de América desde 1994.



Cuenta con oficinas en Buenos Aires, Santiago de Chile y Lima, y más de 1.000 colaboradores.



A través de sus soluciones y servicios, SAP, junto a sus socios de negocio, ayudan a más de 12.500 compañías en la región a innovar y crecer de manera sustentable.



Ping Pong

Un libro: Azul Plata, Jorge Sambartolomeo

Una frase: "La mayor gloria no es nunca caer, sino levantarse siempre"
– Nelson Mandela

Una película: El discurso del rey

Un hobby: Esquiar y leer

Un modelo a seguir: Elon Musk

Kodak Alaris, un modelo híbrido de tecnología + personas

Este reconocido líder tecnológico a nivel global en dispositivos y *software* de digitalización cree en la transformación digital como una herramienta clave para la mejora de los procesos organizacionales, mediante la obtención de información y datos integrados de forma efectivo. En una entrevista con Sandra Galvez, su *Marketing Manager* para LATAM, pudimos conocer más de su oferta actual.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Cómo es el modelo híbrido de trabajo que propone Kodak Alaris?

A partir de la pandemia las reglas del juego cambiaron, esto obligó a muchas organizaciones a adoptar el formato de teletrabajo remoto en tiempo récord.

Es indiscutible que el nuevo paradigma que deja la post pandemia plantea el reto de incorporar los beneficios relacionados con la automatización como una aliada clave para eficientizar los procesos, e impulsar la estrategia del negocio al siguiente nivel.

La digitalización brinda a las organizaciones la posibilidad de vivenciar una experiencia superior en las diferentes etapas de sus procesos, asegurando una mejora continua y rapidez en todas las áreas del negocio. Esto permite a las compañías tener mayor velocidad de red, ganar agilidad tecnológica, y consecuentemente, poder continuar operando y creciendo, en este entorno aún restrictivo.

Kodak Alaris es una empresa líder proveedora de soluciones de captura de información que simplifican los procesos empresariales. Su propósito es ayudar al mundo a dar sentido a la información mediante soluciones inteligentes conectadas que se basan en décadas de innovación en la ciencia de imágenes.

Sin embargo, como ninguna herramienta puede reemplazar a los humanos, la transformación digital implica una combinación de factores y el desafío será encontrar los caminos que generen nuevas oportunidades laborales en las que los colaboradores abracen tareas más relacionadas con la toma de decisiones, beneficiando a la organización en su conjunto.

En Kodak Alaris tenemos el propósito de ayudar a las empresas para lograr las adecuaciones necesarias en sus ambientes de tecnología que les permitan funcionar simplificando los procesos, optimizando resultados y permitiendo organizar el trabajo a distancia de forma eficiente sin perder rentabilidad. Si bien Kodak Alaris fue conformada en 2013, cuenta con la trayectoria de 30 años (con la marca Eastman Kodak) que le permite tener un portafolio fortalecido y estructurado para dar un soporte lleno de soluciones, sin importar el tamaño o vertical en que se desarrolle el negocio de sus clientes.

A lo largo de los años hemos añadido diferentes bondades a nuestros scanners, que no solo mejoran la calidad y la funcionalidad del producto sino que acerca un sistema robusto y eficaz a través del cual nuestros clientes puedan compartir información de manera segura y confiable a todos los actores involucrados en el proceso.



SANDRA VERONICA GALVEZ
SANCHEZ | Marketing Manager
Latam



En estos 30 años hemos logrado introducir al mercado cerca de 2.1 millones de scanners fabricados.

Incluso nos anticipamos a las necesidades preparando productos que estén siendo necesitados o vayan a ser necesitados.

Las soluciones que ofrecemos abren la puerta a las empresas para la transformación digital, haciendo las adecuaciones internas a sus procesos y con toda la información y documentación con su impacto en la toma de decisiones efectiva y asertiva.

¿Cuáles fueron los mayores desafíos que enfrentaron en el 2020 y cuáles piensan encarar en el 2021?

Nuestro mayor desafío fue el de entender y adecuarlos a las variadas necesidades de nuestros clientes, a fin de enfrentar el contexto con confianza y tranquilidad.

Aun con los obstáculos derivados de la situación económica global que pausaron el avance de los procesos en curso, las organizaciones se vieron forzadas a continuar con su operación de forma remota, llevándolas a replantearse el modus operandi con el que ejecutaban procesos internos y llevaban a cabo el trabajo entre equipos. Esto abrió para nosotros un camino de oportunidades para mostrar la eficiencia de nuestra propuesta de servicios impactando sobre el negocio como un "traje a medida".

Para 2021, continuaremos incrementando la propuesta de soluciones para un mercado cada vez más exigente. Manteniendo un riguroso contacto con las necesidades de los clientes, a partir de una propuesta consultiva que nos permita estrechar su confianza y la de nuestros socios, manteniendo a su vez los estándares de calidad en todo nuestro *portfolio* de *hardware* y *software*.

¿Qué ofrecerá Kodak Alaris en el 2021?






Creemos que durante el 2021 las empresas continuarán con el proceso de implementación de un modelo

híbrido de trabajo, en el que convivan la modalidad presencial y la virtual. En este marco, contar con un adecuado sistema tecnológico será fundamental. Las soluciones de digitalización de Kodak Alaris brindarán a las organizaciones la posibilidad de vivenciar una experiencia superior en las diferentes etapas de sus procesos, asegurando una mejora continua y rapidez en todas las áreas del negocio.

En octubre pasado lanzamos al mercado una nueva línea de que ofrecen mejoras y abre la posibilidad de escalabilidad del producto. Los nuevos escáneres y el nuevo *software* de Kodak Alaris ofrecen un procesamiento de imágenes rápido y eficiente y extracción de datos inteligente, lo que reduce el tiempo para convertir los documentos en información crítica para el negocio.

Kodak Alaris amplió su cartera de productos para la captura de documentos con una nueva línea de escáneres de producción de bajo volumen y, actualizó su *software* de captura basada en la nube. Hechos para hoy y listos para el mañana, los nuevos productos de la compañía tienen capacidad de escala, a fin de satisfacer las cambiantes necesidades del mercado, a medida que las organizaciones se enfocan cada vez más en la transformación digital.

Nuevas características y beneficios de sus productos:

-  Uso compartido real de la red
-  Procesamiento de imágenes mejorado incorporado
-  Pantalla táctil a color de mayor tamaño
-  Protocolos de seguridad empresarial mejorados
-  Mejor procesamiento del papel



“Los líderes de *People* que participan de la estrategia transforman el negocio”

Alejandro Sotomayor es un profesional apasionado del desarrollo organizacional, la tecnología y la gestión del talento. Tiene más de 15 años de experiencia en empresas globales de alimentos y bebidas identificando necesidades organizacionales, diseñando soluciones y creando nuevas capacidades para los negocios basadas en los datos.

Actualmente se desempeña como *Head of HR Digital Transformation* en una de las empresas mexicanas más importantes en la industria alimenticia.

Por ROSANA BARRERA



Notamos que tu experiencia en las organizaciones ha sido integral tanto en HR, Marketing y Business. ¿Cómo es desempeñarte como Head of HR Digital Transformation en empresas multinacional de bebidas y alimentos en México?

He sido afortunado de liderar proyectos en diversas áreas e interactuar con grandes personas (maestros) que me han permitido mapear las intersecciones entre procesos, estructuras, tecnología y gestión del talento a fin de crear sinergia entre ellas.

Este rol, como en ciertos roles de liderazgo, creo es fundamental promover un *mindset* ágil, es decir ser adaptables y flexibles ante los cambios constantes y entornos complejos

Te puedo compartir que tanto en este rol como en otros de transformación digital en empresas globales como AB InBev y Grupo Modelo ha sido vivir un mundo fascinante de retos constantes, que te exigen pensar fuera de la caja, diseñar y desarrollar soluciones que brinden mejores experiencias tanto para nuestra gente como para nuestros clientes y consumidores; entender su problemática y conocer su nivel de satisfacción te llevan a generar un ciclo virtuoso de mejoras continuas que permiten evolucionar y escalar las fortalezas de los negocios.

Háblanos de tu recorrido profesional ¿Cuáles aspectos de tu perfil profesional (competencias, experiencia, propósito, etc.) consideras te llevaron a desempeñar este rol?

Me considero una persona activa, curiosa y no conforme con los resultados alcanzados. Me gusta enfrentar retos constantes, conocer y experimentar en nuevos entornos, equivocarme y aprender de ellos ya que sin ciertos tropiezos no habría adquirido conocimiento, habilidades y la experiencia necesaria para desarrollarme personal y profesionalmente.

Afortunadamente durante mi último año en la Universidad viví mi primera experiencia profesional en el desarrollo de mejoras de procesos en la Oficina gubernamental encargada de la Promoción Turística de México, posteriormente ingresé a Grupo Modelo en un Programa de Jóvenes Talento en donde desarrollé diversos roles en Formación y Desarrollo de Talento, así como *Marketing* Institucional y Vinculación Universitaria liderando proyectos internacionales en Estados Unidos, España y Argentina.

Formé parte del equipo de transformación organizacional e integración a AB InBev en donde fui responsable de la implementación de un nuevo modelo de gestión empresarial, así como la transformación del área de Recursos Humanos (*People*) en Grupo Modelo.

A partir de la integración con AB InBev viví grandes retos y tomé roles cross-funcional, uno de ellos fue como *Head* de Servicio para HR en el Centro de Servicios Compartidos en donde manejé, alenté y mejoré los procesos críticos de Recursos Humanos impactando +32.000 colaboradores. Además de tener la fortuna de liderar un equipo de más de 70 personas que me dieron su confianza y lograr grandes cosas una de ellas fue ser el *Benchmark* a nivel compañía en el proceso de nómina.

Mi siguiente reto fue en la transformación y creación de nuevas capacidades organizacionales para *marketing*, logística, recursos humanos y ventas e impactar la operación de más de +15.000 colaboradores a través de estas. Posteriormente me invitaron a liderar el frente de tecnología para RR.HH. (*HR Tech*) en México y posteriormente unirme al equipo de tech de centas y Finanzas para la Zona Middle Américas (México, Honduras, El Salvador, Colombia, Perú y Ecuador) e innovar en soluciones tecnológicas para soportar las iniciativas de transformación digital en la región. Por último, recibo una invitación por parte de una de las principales empresas lácteas de México para encabezar y liderar el área Global de Transformación Digital para HR y sumarme a la transformación cultural y empresarial de la compañía.



Tomando en cuenta que en este contexto se evidenció la necesidad de contar con tu rol en las organizaciones. ¿cuándo empezaste a notar la necesidad?

Creo que ante un entorno tan cambiante e incierto implicó que las capacidades organizacionales (cadenas de suministros, infraestructura tecnológica, talento interno, por mencionar algunas) requirieron ser analizadas con rapidez, evaluadas con agilidad y adaptarlas acorde al propósito de las organizaciones y con ello modificar los modelos de gestión empresarial, que permitirán habilitar nuevos escenarios facilitando la continuidad del negocio.

Este rol, como en ciertos roles de liderazgo, creo es fundamental promover un *mindset* ágil, es decir ser adaptables y flexibles ante los cambios constantes y entornos complejos buscando brindar la mayor certidumbre posible a la organización a través de la toma de decisiones basada en datos. Este tipo de habilidades deberá desarrollarse, permear y fomentarse en más y más roles de las compañías, que requieran responden a las necesidades de los clientes/consumidores con prontitud y proveerles de servicios y productos de gran valor.

La pandemia les demostró a algunas empresas que se consideraban digitales que en realidad no lo eran tanto, ¿cuál crees que fue el principal desafío que han tenido esas organizaciones en el 2020?

Creo que han sido grandes desafíos para las organizaciones, considero que existen dos muy importantes. Uno, fue eliminar el paradigma de trabajar a distancia, lo que implicó adoptar nuevas formas de trabajo (espacios en casa, rutinas), comunicación (ZOOM, Teams, Google Meet, etc.) y habilitar infraestructura tecnológica (equipos de cómputo portátiles, servicios en la nube, etc.) a fin de mantener la continuidad del negocio.

Segundo, y muy relevante es la gestión de los líderes hacia sus equipos en donde la supervisión, acompañamiento y motivación tuvieron que llevarse a otro nivel, que permitiera cercanía y empatía por parte del líder, una comunicación abierta y responsable, que permitiera a los equipos auto-gestionarse y flexibilizarse a fin de atender tanto las labores domésticas como laborales y por último, evaluar los procesos internos e identificar áreas de mejora que permitieran acelerar e incentivar la digitalización de los procesos transaccionales.

¿Qué expectativas tanto personal como profesional tienes para este nuevo año?

Este 2021 será un año de recuperar y fortalecer los niveles de crecimiento previo a COVID-19, desarrollar y fomentar una cultura resiliente y flexible ante los cambios y ser un gestor del cambio en la adopción de nuevas tecnologías y transformación de procesos organizacionales.

En lo personal continuar estudiando, investigando y adquiriendo nuevos conocimientos que me preparen a enfrentar nuevos desafíos y alcanzar nuevos logros en un mercado cada vez más competitivo, que te invita a vivir un estilo de aprendizaje continuo y explorar nuevas experiencias.



Ping Pong

Un valor: Humildad

Una competencia: Comunicación

Un desafío: 2021.

Una app: ¡Spotify! Me encanta la música

Un empresario: Bill Gates

Un mantra: ¡Sueña, Actúa y Atrévete! Tendrás grandes aprendizajes

¿Cómo logras que los equipos de HR puedan incorporar el *Data Driven mindset* para ser más estratégicos en su gestión?

El rol de HR está tomando mayor relevancia en las organizaciones como tomador de decisiones en el negocio, sin embargo, una habilidad a desarrollar en los equipos de HR, y creo es fundamental, es el manejo y análisis visual de los datos a fin de facilitar y soportar la toma de decisiones.

Anteriormente el área de RR.HH. realizaba operaciones transaccionales (lamentablemente algunas aún lo hacen) era el área que contrataba, pagaba y desvinculaba a las personas, hoy el rol es más de un facilitador y gestor de personas enfocadas al desarrollo de nuevas habilidades y de socio estratégico para disponer del mejor talento que permitan dirigir y alcanzar los objetivos del negocio.

Un paso importante es el enfoque (colocando a las personas al centro) y orientación a resultados, el incorporar métricas para medir el desempeño de los procesos core de HR, el porcentaje de cumplimiento basado en metas y el nivel de satisfacción del cliente interno son una base inicial para alinear los procesos de RR.HH. a la estrategia del negocio y evolucionar en las métricas y análisis de los datos. Como, por ejemplo, Costo del ausentismo, Índice de satisfacción del empleado, Tasa de promoción interna, e-Net Promote Score, etc.

Tomando en cuenta que hoy más que nunca es importante que los líderes de People se involucren en la estrategia del negocio ¿Qué consejo le darías al nuevo líder que se enfrenta a este rol?

Creo que justamente es involucrarse, empaparse y entender las necesidades del negocio, preguntar y relacionarse con los diferentes *stakeholders* de las áreas a las que brinda servicio a fin de ser ese *coach*, facilitador y socio de negocio.



Un líder de *People/HR* influye y transforma si está en la mesa en donde se toman decisiones, debe estar cerca del negocio y hoy agilizar sus procesos, automatizarlos y enfocarse en que los líderes y colaboradores vivan la mejor experiencia dentro y fuera de la compañía. Existen estudios en donde aquellas empresas, que trabajan y evolucionan la experiencia del empleado con 4 veces más productivas de las que no lo hacen.



ALEJANDRO SOTOMAYOR | *Digital Transformation builder through Culture, Tech and Data Analytics supported on Agile frameworks*

in

Humanos con datos o datos humanizados

Por JUAN GALO MARTÍNEZ NIGRO |  CEO de Readiness Global 

En la era de la disrupción digital, mucho se está hablando de “*data science*”, “*data talent*” y “*data management*”. Pareciera que los datos, por sí mismos, podrán guiarnos en tiempos de crisis o anticipar movimientos que aseguren el futuro de nuestras empresas.

Sin embargo, la crisis de la covid-19 nos está dando una lección a un costo muy alto, pero de manera muy efectiva, dejando de manifiesto que los problemas de nuestras compañías no son centralmente tecnológicos, sino sobre todo humanos. Cuando acercamos la lupa a los emergentes, encontramos principalmente brechas de competencias humanas, que complican el desarrollo de las operaciones en el marco del nuevo normal.

Uno de los principales aspectos rezagados sobre los que más se hace referencia es el del liderazgo. Según mi punto de vista, la calidad del flujo de la comunicación transversal interna y el diseño del desarrollo de nuestros colaboradores son otras variables a considerar al analizar esta brecha.

Pareciera, *a priori*, que nos encontramos ante un dilema que suma complejidad al contexto, ya que solemos encuadrar los problemas sólo desde los aspectos técnicos, dejando de lado a las personas, con sus emociones, y sus capacidades. Esto claramente plantea la necesidad de un equipo de recursos humanos que ocupe un espacio estratégico a la hora de pensar el presente y el futuro de la empresa, apalancado no sólo en su capacidad natural del ver el lado *soft* de los escenarios, sino también en competencias duras de análisis que le permitan un código de encuentro con los líderes de negocio de la organización.

Adicionalmente, un aporte fundamental que HR puede hacer, en su rol de socio estratégico, es el de asegurar la construcción de un propósito compartido que brinde la energía motivacional necesaria para atravesar las crisis y encarar procesos de crecimiento, acompañando el contexto de cambio tecnológico exponencial. De este modo, quienes enfocan su trabajo en el talento, pueden “humanizar” los datos incluyendo indicadores que aseguren un seguimiento alineado con el logro de resultados cuantitativos, pero sin dejar lado a las personas, su experiencia y su desempeño. Humanizar los datos es tanto una necesidad como una oportunidad que las nuevas tecnologías ponen a nuestro alcance. Hoy, por ejemplo, tenemos la posibilidad de conocer a las personas con las que trabajamos y tomar decisiones prácticamente individuales a la hora de brindarles beneficios a medida de sus necesidades. La combinación de tecnologías e información necesarias con la mentalidad y las habilidades requeridas posibilita un adecuado análisis e interpretación, fundamentos necesarios para la generación de acciones de alto impacto.

Una mirada transversal de nuestra organización, sumada a la profundidad que estos “datos humanizados” pueden darnos, potencian la efectividad de los líderes en cuanto a la experiencia interna, pero sobre todo agilizan el aprendizaje organizacional si se acompaña de acciones de comunicación de excelencia y de un proceso de toma de decisiones que integre todas estas dimensiones.

En resumen, mi consejo es no generar parches de última tendencia que agreguen complejidad a las operaciones y burocraticen las estructuras. Esto se puede lograr si no sólo nos enfocamos en el herramental, sino más bien en contar con “números vivos” que integren la dimensión humana a la gestión.

Me parece que la clave está en dar sentido a los datos desde una interpretación que no sólo incluya la cuantificación del desempeño organizacional, sino también la experiencia humana dentro del contexto empresa. ¿Podemos leer en los datos las emociones y sus raíces? Sin duda, la respuesta es sí.

En estos momentos en los que se quemaron todos los manuales, debemos apostar a nuestros equipos, confiando en su criterio, dando espacio a su creatividad y al aprendizaje. Nuestro rol es el de proteger la claridad del propósito y comunicar “el norte” con claridad, hacia una orientación a resultados sostenida en el tiempo.

Dejemos entonces que sean los equipos quienes humanicen los datos. De este modo, humanizaremos también los resultados a la medida justa de lo que necesitan las personas que hacen posible la empresa. Tengamos claro el rumbo de nuestros barcos y conozcamos a quienes los mueven, valoremos sus diferencias y confiemos en sus habilidades. Las herramientas no son el problema, están ahí disponibles, pero de nosotros depende pasar por un tamiz humano los cuantiosos datos que se generan y dar a las personas la experiencia impulsora que les permita ver y aprovechar los vientos de cola y, por lo tanto, los resultados que nos propusimos alcanzar.





Daniel Colombo:

“La pandemia ha revelado la necesidad de cuidar el balance entre la vida personal y profesional”

En una conversación variada que va desde marca personal, aprendizajes del 2020, felicidad organizacional y consejo a emprendedores, pudimos conocer las posiciones sobre estos temas de Daniel Colombo, facilitador y Máster Coach Ejecutivo especializado en alta gerencia, conferencista internacional, autor de 30 libros, LinkedIn Top Voice América Latina 2019, también Coach certificado Miembro de John Maxwell Team y Co-fundador de NecesitoCoaching.com

Por PAOLA ALBORNOZ

El 2020 nos sirvió para adaptar nuestro *mindset* al contexto que enfrentamos, ser más empáticos se volvió un tema de conversación habitual ¿Cuáles consideras es el aprendizaje que nos dejó?

En algunas investigaciones científicas sobre el estrés post-traumático luego de eventos bisagra, como fueron el atentado a las Torres Gemelas, en Atocha (España) y un terremoto en Chile en 2010 se comprobó que, una vez pasados, había aproximadamente un 53% de las personas que se veían transformadas en positivo por esos acontecimientos, mientras que el resto no, o bien, seguían anclados en el problema, la queja, la dificultad, y no habían podido conectar con el espíritu de resiliencia, que es el que surge en estos casos.

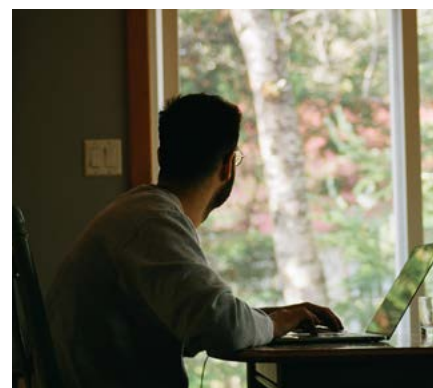
Se trata de encontrar el “para qué” ocurren las cosas que vivimos y desde allí se construye el sentido: el por qué, cómo afronto lo que pasa, y, sobre todo, con qué herramientas internas cuento para sobrellevarlo y capitalizarlo en positivo.

En el caso de la pandemia, el *mindset* cambió por cuanto los 7700 millones de habitantes del planeta nos vimos afectados seriamente, peligraron puestos laborales, significó una crisis sanitaria enorme y además, el componente propio de la incertidumbre, que es uno de los aspectos del mundo VICA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo), tal como se definen estos tiempos históricos.

Posiblemente habrá una gran parte de las personas que crezcan en términos de mejora personal. La empatía es un valor que nos permite seguir adelante; la comunica-

ción interpersonal -al convivir todo el día con los vínculos cercanos-, y la necesidad de la búsqueda de sentido de la vida, tanto en lo personal como profesional, con algunos de los aspectos que voy observando en distintos países.

De esto se deduce que, aquellas personas que saben capitalizar un momento crucial tan complejo saldrán fortalecidas en término de aprendizaje, incorporación de hábitos que puedan mejorar su calidad de vida, la de su entorno y con mayor fortaleza interna.



¿Cuáles son las competencias que deben acompañar a los líderes en el entorno actual?

Estamos en una transición cultural mundial a nivel empresarial. Los antiguos modelos verticalistas, que ya habían quedado obsoletos hace años, están dando lugar a perspectivas nuevas, más integradoras y cercanas. Por lo que el líder actual necesita de la empatía, una excelente capacidad de comunicación multi nivel (hacia todos los estratos con los que interactúa), cercanía afectiva, saber crear entornos de seguridad psicológica (que las personas se sientan que pueden confiar). Además, es crucial el aprender a delegar, cosa en la que, al menos en los países latinos, todavía queda un camino por recorrer.

Otra vivencia del nuevo liderazgo es la colaboración y cooperación más horizontal, donde las jerarquías en términos de “quién tiene el poder” van cambiando a una interacción más igualitaria. En la pandemia los líderes se dieron cuenta de su propia vulnerabilidad, de todas las competencias que creían tener y que la evidencia ha indicado que no cuentan; y también de que está bien decir “no sé” y pedir ayuda. Esto marca un umbral de rasgos de humildad, que es otro valor para el liderazgo actual, y que sería muy deseable que llegue a todos los niveles de organizaciones.

A esto se suma la necesidad de construcción de salidas en conjunto: las individualidades van quedando en un segundo plano y se busca impulsar liderazgos compartidos, con células más ágiles integradas interdisciplinariamente por todas las áreas

de una empresa y el rol del líder entrando y saliendo, acompañando, inspirando y guiando. No controlando.

En uno de tus video cápsulas de coaching sobre 5 hábitos para hacer la mente más fuerte: gestionando las emociones, enfocándose en los objetivos, perseverando, con gratificación en mente y venciendo los miedos ¿cómo piensas que influyen los hábitos en nuestras decisiones?

La inteligencia emocional es una herramienta esencial para el liderazgo de hoy. No solo tiene que ver con reconocer qué siente el otro, sino, sobre todo, qué me pasa por dentro; en qué nivel estoy operando frente a los equipos. Por eso que aprender y entrenarse en gestionar las emociones es estratégico para auto-liderar la vida, como condición previa para poder liderar a otros. Así como no podemos dar lo que no poseemos, lo mismo sucede con el liderazgo, **si no sé conducir mi vida, mucho menos podré hacerlo con un equipo.**

Todos los hábitos que tenemos producen los resultados en nuestra vida; cuando no obtenemos algo que queremos, se debe a un hábito que no corresponde con esa meta u objetivo a lograr. En este caso, trabajar en cambiar ese hábito por otro acorde será lo que destrabe y ayude a evolucionar.

Por otro lado, los hábitos implican disciplina, esfuerzo y constancia y este es el punto donde la mayoría de las personas no logran enfocarse. Por eso se ve la frustración o decepción luego del esfuerzo que quizás se ha hecho, pero no se lo ha sostenido en el tiempo.

Los hábitos funcionan por repetición: es como cuando aprendemos a caminar o a andar en bicicleta; es una ejercitación permanente. Por lo que es importante revisar la cadena de creencias interna -que son las que definen cómo estoy operando en lo concreto los asuntos de la vida- para saber si estoy o no con los hábitos correctos en función del plan o resultados que quiero obtener.

Llevado al plano empresarial, muchas organizaciones tienen dificultades para alcanzar los objetivos y echan la culpa solamente a los equipos. Lo que sucede muchas veces es que los hábitos de la cultura empresarial no son los apropiados ni están en consonancia con las metas y resultados que quieren. Entonces, un ajuste en los hábitos, rituales y normas que rigen esa cultura puede hacer toda la diferencia

Trabajar en la marca personal fue un tema tendencia en el 2020, ¿Ahora cómo beneficia a las personas y organizaciones?

La marca persona es frecuentemente asociada con estar en las redes sociales

o elevar la visibilidad de una persona. Sin embargo, esas son tácticas para implementarla.

La verdadera marca personal es el sello distintivo que cada ser humano brinda al mundo. Nace del ser y no sólo del hacer y menos del mostrar.

La marca personal es un espejo donde proyectas quién eres, en vez de ser un antifaz o una armadura para disfrazarte o querer aparentar algo que no eres o que no puedes ofrecer al mercado.

En tiempos como el actual, desarrollar el personal *branding* es estratégico para cualquier profesión, carrera y negocios. Las personas hablan con personas; la experiencia al cliente es lo esencial y esta herramienta brinda la posibilidad de hacer vínculos más consistentes y crear reputación positiva -cuidando los detalles-, para que seas más visible y estés en la mente de las personas clave a las que te gustaría llegar con lo que haces, por ejemplo, tu producto o tus servicios.

Una vez que construyes la marca personal, lo que lleva tiempo, esfuerzo, dedicación y esmero, volverá multiplicada, por ejemplo, en estar en el radar estratégico de más personas; que te convoquen para proyectos; que al hacer *networking* las personas ya conozcan de tu actividad, y, mejor aún, como dice Jeff Bezos, el fundador de Amazon, "la marca personal es lo que los demás dicen de ti sin conocerte".

En las organizaciones, el trabajo interno de la marca personal ayuda a visibilizar los logros de los colaboradores desde una perspectiva que debería dejar de lado del ego, para enfocarse en el potencial que esa persona está entregando. Sabemos que hay muy buenos trabajadores que pasan desapercibidos, y otros que, por

¿Algún consejo a las generaciones más jóvenes en la búsqueda de trabajo o emprender?

En entornos complejos es donde surgen las oportunidades. Estoy viendo aparecer emprendimientos maravillosos, de todos los rubros. Es un efecto conocido "cuando el zapato aprieta" y no importa lo adversas que sean las situaciones, siempre aparece un puñado enorme de emprendedores dispuestos a quebrar paradigmas como el "no se puede", "este país no da para más", etc.

Como sugerencias y como emprendedor que soy desde hace varias décadas, **1)** tener en claro cuál es el objetivo que quiero lograr es la base de todo. **2)** Buscar los diferenciales reales en un mundo cada vez más atomizado por todo tipo de propuestas. **3)** Hacer un relevamiento profundo del mercado o nicho al que se quiere apuntar. **4)** Buscar la mejor consultoría que se pueda disponer (abogado, contador, especialistas, coach, mentor). **5)** Empezar primero por los aspectos de ordenar el negocio y diseñar la estrategia, no sólo del producto o servicio, sino los temas formales de inversión, financiación, impuestos, costos, etc. **6)** Dar con una muy buena idea, desarrollarla, e incluso inspirarse con la experiencia de otros que ya lo están haciendo -aunque no sea exactamente igual a lo tuyo-.

También recomiendo hacer *networking*, asistir a eventos, capacitarse, presentarse y no solamente querer vender todo el tiempo lo que hacemos: el establecimiento de redes es esencial para esos primeros pasos. **7)** Trazar un plan a 10 años: parece mucho tiempo en entornos cambiantes, sin embargo, al emprender, permitirán proyectar la visión inicial e ir conquistando los objetivos paso a paso.

hacerse más visible en sus logros, quizás no tan resonantes, son más tenidos en cuenta. Es decir que la marca personal tiene un ámbito de despliegue dentro de las empresas.

En el momento actual es la herramienta de estrategia personal y profesional más poderosa para todas las personas que quieren seguir activas en su universo profesional, como para los que están reinventándose y montando emprendimientos, negocios, etc.

¿Qué es Felicity? Y ¿por qué debemos apuntar a la felicidad organizacional?

Felicity es la marca que he creado y a través de la que asistimos en equipo a empresas y organizaciones que necesitan elevar el bienestar y la felicidad en los colaboradores.

La pandemia ha revelado la necesidad de cuidar el balance entre la vida personal y profesional, y prácticamente nadie discute que es relevante en términos de productividad: empleados más felices generan mejores resultados.

La idea es apostar más al bienestar que a la felicidad; el bienestar sostenido en el tiempo se compone de una serie de actos, rituales, declaraciones, conversaciones y formas en que la misión, visión y valores de la empresa se traducen en aspectos concretos para motivar, inspirar, cuidar y desarrollar el potencial de las personas.

De una articulación apropiada surgirá el efecto virtuoso de equipos más comprometidos, consistentes; de una "marca empleadora" más fuerte y esto genera un gran impacto, puesto que cada colaborador se transforma en un embajador de la empresa ante la comunidad y eso se replica inmediatamente.



DANIEL COLOMBO | *LinkedIn*
Top Voices. Facilitador
Habilidades Blandas y Máster
Coach para Alta Gerencia,
Profesionales y Equipos.
Speaker. Autor 30 libros.



“En tiempos como el actual, desarrollar el *personal branding* es estratégico para cualquier profesión, carrera y negocios”





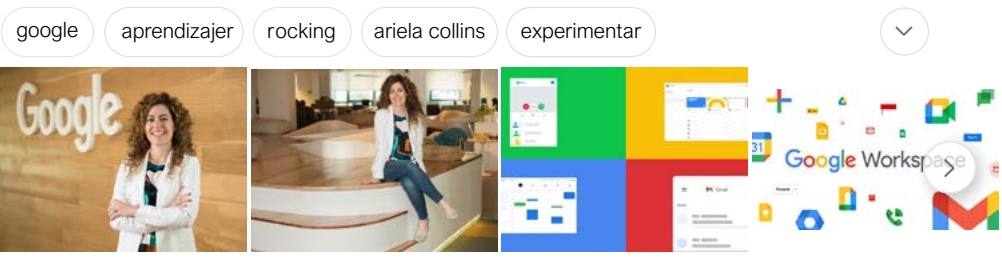
Aprender, entrenar y experimentar

Buscar con Google Me siento con suerte

¿Cómo hacer que las organizaciones sean creativas e innovadoras? Invertir en los colaboradores sin duda es una variable fundamental en la gigante tecnológica de Mountain View. En una entrevista con la HR Regional Manager de Google, Ariela Collins, conversamos sobre la importancia del ambiente laboral, de la generación de valor agregado en cada individuo y el compromiso que tiene Google con la igualdad de oportunidades y el rol de la mujer.

Por LEILA OVANDO

Imágenes de aprender, entrenar y experimentar



Ver todos

La crisis del 2020 ha demostrado una vez más la importancia que tiene el bienestar de los colaboradores al momento de desempeñar su tarea y posicionado a los departamentos de gestión del talento en la mesa estratégica en organizaciones donde antes quizás era visto como solo un proveedor. ¿Qué le recomendarías a estos líderes que por primera vez son reconocidos por desempeñar lugares estratégicos dentro del negocio?

Este fue un año en el que, me atrevo a decir que gran parte de las compañías tuvieron que poner bastante atención al factor emocional, psicológico y al bienestar de los empleados. Esto produjo que las áreas de recursos humanos pasen a tener un protagonismo importante en la mesa estratégica de las organizaciones, porque fue central para poder afrontar la crisis. Es fundamental creer en el equilibrio entre la vida laboral y la personal. Desde Google queremos que quienes trabajan con nosotros lleguen todos los días con entusiasmo, energía y ganas de hacer grandes cosas, que impacten positivamente en la vida de las personas. Por eso, nos esforzamos por crear un ambiente estimulante, cálido y divertido para favorecer la innovación.

Hoy, con varios años de experiencia en diversas compañías, considero que es fundamental poner el foco en el camino de

desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores, e incluso es algo que se debe priorizar a la hora de tomar decisiones estratégicas internamente. En Google hacemos foco en 3 áreas claves:

- El entrenamiento en el puesto de trabajo, para ayudar a crecer y destacarse en sus tareas;
Programas de aprendizaje, para desarrollar nuevas habilidades y competencias;
Y nuevas experiencias, como por ejemplo rotación geográfica o intercambio de roles, lo que proporciona a los empleados una nueva perspectiva profesional y personal.

Volver al índice

“Creemos que el crecimiento profesional debe adaptarse a las necesidades de cada individuo, generar valor agregado en cada uno de nuestros trabajadores. Es mucho más que aumentos de sueldo y promociones”

¿Cuáles consideras deben ser las competencias indispensables que debe tener un líder de gestión del talento?

Es muy importante que tenga una mirada inclusiva en el desarrollo y que asegure igualdad de oportunidades. Enfoque estratégico, para trazar un plan de gestión de talento que responda a los desafíos de negocio que su organización enfrenta hoy y que enfrentará a futuro. Que pueda gestionar un entorno de innovación, creatividad, flexibilidad como base necesaria para el desarrollo de los planes para las próximas generaciones de empleados. Por último, mantenerse conectado con la innovación como fuente de inspiración.

Tienes experiencia en algunas de las principales multinacionales del mundo como Burger King, Starbucks, Despegar, AB Inbev y hoy en Google. ¿Puedes encontrar denominadores comunes culturales en todas estas organizaciones?

Si bien son todas compañías distintas en su *core business* todas comparten la característica de tener una cultura bien definida y sólida en donde cada uno de los procesos que tienen responden a esa cultura. Son compañías coherentes en lo que hacen y dicen.

En una entrevista con un medio argentino mencionaste que semanalmente tienen una reunión conocida como “All hands” en la que se reúne a todo el equipo de Argentina por un tema puntual. Con lo diferente y 100% remoto que fue el 2020, ¿esta estrategia se transformó o no tuvieron la necesidad de hacerlo por los otros espacios de encuentro (virtual) con los que cuentan?


En Google somos una gran familia, por eso es parte de nuestro espíritu compartir y vivir momentos y actividades divertidas todos juntos. Durante la cuarentena continuó siendo fundamental mantener el vínculo humano por sobre las interacciones profesionales. Y es por ello que el encuentro semanal compartido entre toda la compañía local, que llamamos *All Hands*, nunca fue suspendida, sino que se adaptó desde un primer momento al virtual. Gracias a ello, logramos tener como invitados a celebridades que probablemente en otras circunstancias no hubiésemos tenido la oportunidad. Esto nos abrió las posibilidades de conocer nuevas experiencias de figuras públicas o líderes de otras industrias.

Nuestra cultura es muy abierta y continuamente estamos proponiendo espacios (así como también los colaboradores proponen nuevos) para que esos encuentros que antes se daban en un pasillo, la cocina o el comedor, se puedan mantener incluso a través de la virtualidad.


La igualdad de oportunidades y liderazgo femenino es un tema que está en agenda hace un tiempo y cada vez más, pero que aún queda mucho por hacer ¿Puedes compartir con nosotros como aborda Google esta situación?

La **inclusión** y la **innovación** son dos pilares fundamentales en la cultura de Google. Creemos que la diversidad en los espacios de trabajo genera mejores productos para usuarios más diversos y estamos especialmente comprometidos en revertir las tendencias negativas que afectan a las mujeres en el mundo de la tecnología. Una de las iniciativas que impulsamos está relacionada a **potenciar un Google más justo e inclusivo**: en Argentina, nuestro *staff* está conformado casi por un 50% hombres y 50% mujeres, pero además y muy importante, muchas de ellas están en altos cargos directivos de muchísima responsabilidad. En líneas generales, buscamos crear un ambiente de trabajo donde la comunidad dentro de la compañía pueda sentirse cómodos y desarrollarse al máximo en un espacio innovador, creativo e inspirador.

En Argentina 1/3 de los profesionales en el mercado tecnológico, es mujer



Solo el 20% de los puestos en firmas tecnológicas son ocupados por mujeres. Y se debe a dos motivos: la falta de diversidad y la escasez de talento en el sector.

Fuente: Estudio Tienda Nube 

Sin embargo, la diversidad debe ir mucho más allá de la inclusión de género y por eso empoderar a las mujeres es una prioridad. Nosotros tenemos muy presente -y estamos llevando a cabo varias acciones para revertirlo- que el mercado laboral tecnológico es uno especialmente desigual: en el mercado local, sólo uno de cada tres profesionales es mujer. Desde Google creemos que tenemos que progresivamente dejar de pensar la diversidad en términos bipolares porque va mucho más allá de la oposición de género hombre/mujer.

En particular, en Google tenemos [Women@Google](#), una iniciativa compuesta por más de 8.500 integrantes en más de 40 países que busca empoderar a las mujeres y alentarlas a cumplir sus sueños profesionales y personales dentro de la compañía. Además, ofrecemos varios beneficios para mujeres -políticas de maternidad/paternidad- con el foco en que puedan hacer un

“...estamos convencidos de que nuestra gente es uno de los factores fundamentales del éxito de Google en nuestro país”

La inclusión y la innovación son dos pilares fundamentales en la cultura de Google.

buen equilibrio entre la vida laboral y personal, y que la misma no afecte su desempeño profesional. Entre estos beneficios, ofrecemos una licencia por maternidad extendida, licencia por paternidad, licencia por adopción, ayuda de gastos a los padres, salas maternales, iniciativas para involucrar a los hijos en la compañía, como “Bring Your Kids to Work Day”, entre otros.

Desde un punto más personal, ¿qué te llevó a desempeñar posiciones relacionadas al talento teniendo como carrera de grado sociología? ¿Alguna vez soñaste con que tu trabajo impactaría en mayor o menor medida en la vida de miles de personas en diferentes partes del mundo?

Antes de terminar el secundario ya sabía que quería estudiar y trabajar en algo que estuviera orientado a las personas, pero no sabía bien cómo hacerlo. Tenía una meta pero no un plan. Decidí estudiar sociología porque consideré que la formación que me daba me ayudaría en mi meta (sabiendo que no me dedicaría a la investigación como socióloga). Luego de dejar muchos CV (como se hacía en esos tiempos) del único lugar que me llamaron fue Burger King y comencé a trabajar ahí como *crew* (el equipo que opera el local). En ese trabajo tenía exigencias, metas, responsabilidades y desafíos nuevos todos los días. Fue trabajando que me di cuenta de lo transformadora que puede ser la experiencia laboral de una persona en su lugar de trabajo. Al poco tiempo pasé a formar parte del equipo de capacitación y desarrollo y allí confirmé que la investigación en sí, si bien me gustaba, no era mi pasión. En cambio sí lo era trabajar directamente en el desarrollo de las personas en las organizaciones. A partir de ahí empecé un recorrido dentro de recursos humanos en donde asumí distintos roles y responsabilidades como socia estratégica del negocio pero siempre manteniendo mi foco en el desarrollo de las personas, cómo mejorar sus experiencias.



Volver al índice 

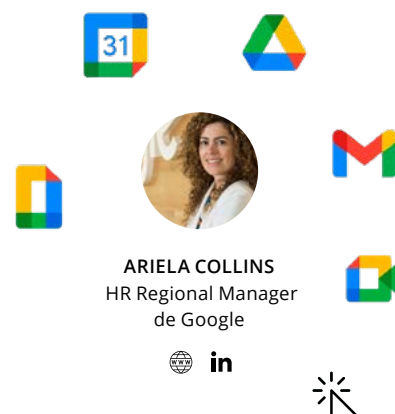
Finalmente, ¿cuáles son los proyectos que vas a encarar desde tu rol en este 2021?

Google Argentina es una oficina muy relevante para la operación global y a su vez es un gran generador de talento desde nuestro país al mundo. Hace más de 13 años llegamos al país con el compromiso de generar un impacto positivo en la comunidad local, generando oportunidades de negocio y contribuyendo en la calidad de vida de las personas. Internamente, estamos convencidos de que nuestra gente es uno de los factores fundamentales del éxito de Google en nuestro país. Es por ello que durante el 2021 vamos a continuar priorizando el bienestar laboral y personal de nuestros empleados porque probablemente continúe siendo


un año diferente y de adaptación a las nuevas normalidades. En el futuro, buscamos desarrollar mayor flexibilidad general en la forma en que trabajamos. Estamos muy familiarizados con el trabajo distribuido al contar con muchas oficinas alrededor del mundo y las lecciones aprendidas durante este año tan diferente, seguramente conducirán a una mayor flexibilidad y alternativas para los empleados a la hora de considerar cómo trabajar en el futuro. Y no tengo dudas de que un buen desempeño de esta índole va a permitirnos ser más estratégicos en términos de negocio, poder contribuir más y mejor a la comunidad que nos rodea.



“...tenía una meta pero no un plan”



ARIELA COLLINS
HR Regional Manager de Google



elektra,

creando momentos felices

Por PAOLA ALBORNOZ

Elektra es la compañía de *retail* con mayor crecimiento en México y Latinoamérica, cuenta con más de 1 300 tiendas con presencia en 5 países México, Guatemala, Honduras, Panamá y Perú. Hablamos con su Director de Recursos Humanos, Carlo Escobedo, para conocer a profundidad sobre su propuesta de valor y transformación para este 2021.

ES UNA CULTURA ORIENTADA A LOS RESULTADOS Y PROCESOS. ¿CÓMO VAMOS A ALCANZAR LOS RESULTADOS? ¿MEDIANTE CUÁL PROCESO? ¿CON CUÁLES HERRAMIENTAS?

¿Cómo se crean momentos felices desde el rol de HR en la actualidad? ¿Qué crees se debe priorizar?

En los últimos años principalmente el área de Recursos Humanos ha comenzado a tener un rol más estratégico y se ha cambiado la mentalidad de un área *back-office* o soporte. Esta misma realidad la viven las áreas de logística y finanzas pero este año nos dimos cuenta el protagonismo que representan. Cuando hablamos de gente sí o sí tiene que haber una estrategia, un propósito y un plan. En el libro "Reinventar las organizaciones" de Frederic Laloux, queda claro que el departamento de gestión de talento debe romper paradigmas y más importante romper el tema de resultados donde la felicidad no esté únicamente ligado a la productividad, pues es un error común creer o asumir que nosotros por ser recursos humanos sabemos lo que le gente quiere sin consultar, por eso se hace indispensable ser abiertos a la escucha activa.

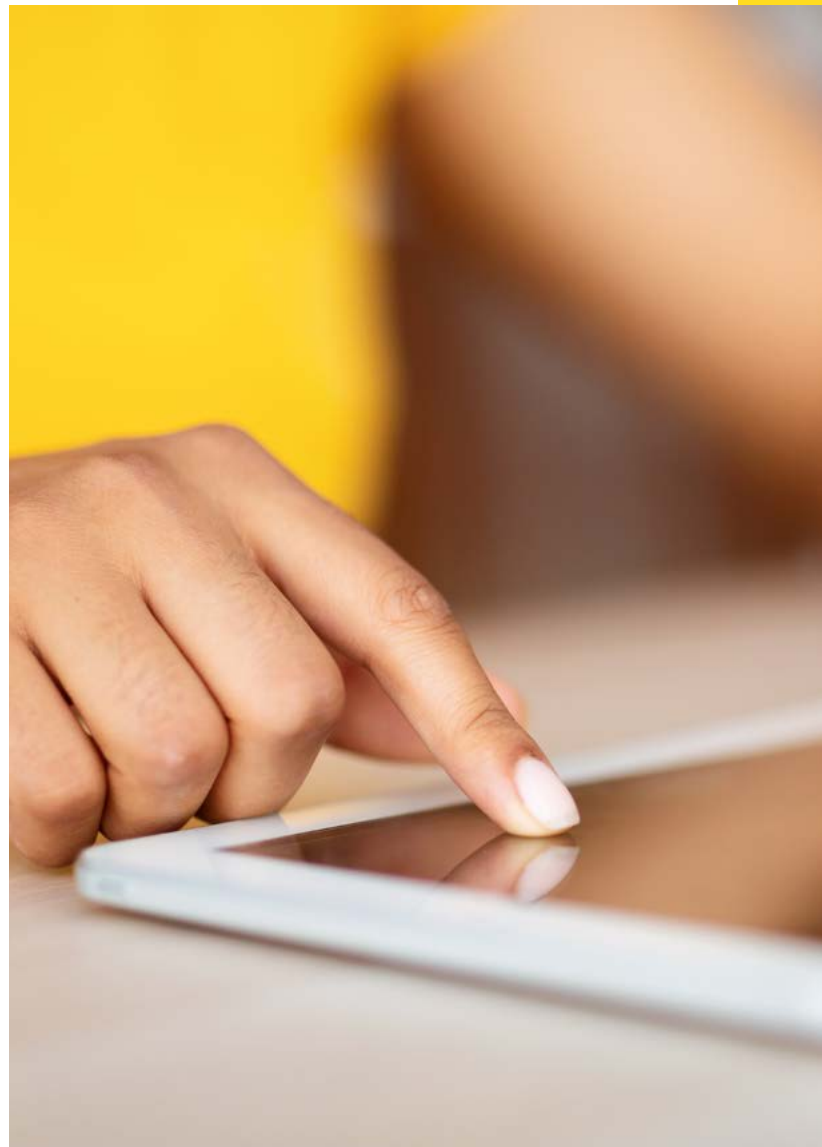
Hoy somos 4 generaciones en este contexto laboral las que coincidimos en las organizaciones, donde las cosas son diferentes, lo que para una generación es importante quizás para la otra ya no lo es. Por lo que el área de recursos humanos se debe convertir en un generador de experiencias *online* y *offline*, donde la felicidad supere al trabajo.

Yo vengo de una escuela donde el foco eran las prestaciones y servicios, todo era dinero. Ahora hay otras variables que influyen en las experiencias del colaborador, como la autenticidad, una preocupación clara por el empleado y este año nos dimos cuenta de quienes eran las organizaciones centradas en las personas verdaderamente.

Si bien la felicidad es un estado de ánimo y no es continuo, las empresas contribuyen mucho en que las jornadas laborales sean amenas y por ende genere un compromiso, sin tener que hablar del famoso "ponerse la camiseta". Que puedas levantarte todos los días y decir "estoy orgulloso de trabajar en esta empresa".

¿Cómo describirías la cultura organizacional en Elektra?

Es una cultura muy interesante sobre todo porque en nuestra organización confluyen distintas generaciones, la parte operativa que está en las tiendas, después canales y distintas



categorías y finalmente, la parte corporativa, cada una posee una subcultura. Trabajamos como principal propósito mantener vigente nuestro eslogan “crear momentos felices” porque también tenemos permeado nuestro impacto por sobre el cliente no sólo con una atención adecuada.

Es una cultura orientada a los resultados y procesos. ¿cómo vamos a alcanzar los resultados? ¿mediante cuál proceso? ¿con cuáles herramientas?

¿Cómo ha sido el proceso de transformación cultural de una organización con más de 60 años de presencia en el mercado?

El reto sigue siendo no dejar de transformarse, pues va más allá de querer hacer un cambio y no únicamente cuando las organizaciones cuentan con tanta historia como Elektra. Creo que la trayectoria te da las bases de los resultados, también conocer las áreas de oportunidad y cuáles se pueden cambiar para evolucionar.

En Elektra estos últimos años hemos trabajado por digitalizar nuestros procesos de ventas (*E-commerce*), y desde recursos humanos hemos tenido que aprender sobre los perfiles necesarios que nos acompañen en esta transformación en canales de ventas principalmente y la estructura detrás que debe mantener dichos canales.

¿Cuáles han sido las acciones que implementaron como respuesta a la pandemia en México, Guatemala, Honduras, Panamá y Perú, impulsando el bienestar de los colaboradores y la marca empleadora de la organización?

Para nosotros significó romper paradigmas, comprender dónde estábamos parados y definir cuáles eran los resultados que queríamos de la gente y si las herramientas con las que contaban los acompañaban en sus tareas. Ser prácticos, flexibles y ofrecer contención para todos en un momento bisagra, pensando en la salud de la gente y de la misma empresa.

Este año muchas empresas pasaron a la historia por cómo actuaron en pandemia, siendo proactivas y centradas en sus miembros; mientras otras pasaron a la historia, por lo contrario. En lo particular, nuestro reto fue crear acciones que mantuvieran la tranquilidad y el positivismo para que no se sintieran alejados en este momento.

Algunas de las acciones que creamos fue la incorporación de una cuenta de zoom corporativa que antes no existía para poder realizar reuniones y mantenernos conectados, igual hablarnos por el Zoom aún siendo un canal no formal, aprendiendo de este contexto y esperando sacar lo mejor. Utilizamos una red social interna, pero siempre abiertos a probar distintos canales que se adapten a todos.

¿Cuál fue el mayor desafío que enfrentaste desde tu posición en el 2020 y cómo lo ves de cara al 2021?

¡Sin duda! La comunicación y coincido en que es uno de los mayores problemas que se puede presentar. Nos preguntábamos sobre canales *online* que nos permitiera transmitir un mensaje eficaz a tantas personas, en diferentes puntos de venta y países. Comprender que un mensaje debe ser entendido en cómo fue pensado.


También la congruencia, hablamos de ser cuidadosos centrados en personas pero debemos alinear las palabras con las acciones, sobre todo en esta “nueva normalidad”.



Un consejo para los jóvenes profesionales

- 1** Generar y tener un propósito de vida, conociendo para dónde vamos. Comprender para qué estamos aquí y qué quiero hacer en 5, 10, 15 años y eso estrecharlo con nuestra actividad laboral.
- 2** Los valores humanos son una base súper importante en ambientes personales y profesionales.
- 3** Ser flexibles ante el entorno, aprovechar las oportunidades (sean las que sean de ahorro, de estudio...) y hoy en día el mundo es muy veloz así que la toma de decisión nos pide ser protagónicos.



CARLO ESCOBEDO MARTELL | 
 Director de Recursos Humanos en Elektra

Ualá,

queremos revertir la gran inequidad financiera en América Latina

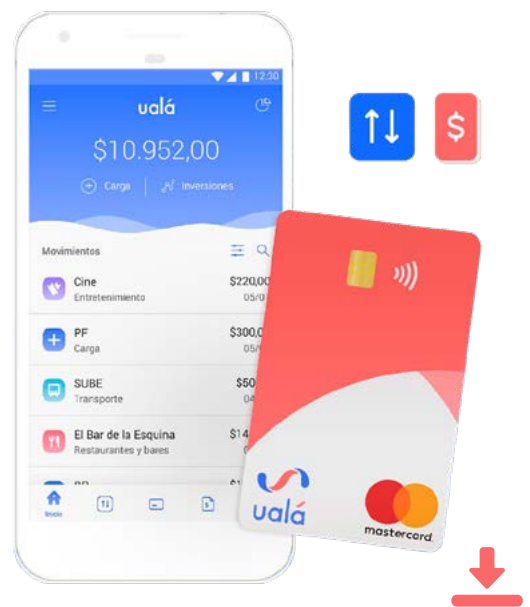
Hablar de empresas líderes en finanzas de América Latina, es de alguna manera mencionar a Ualá, la *fintech* fundada en 2017 por Pierpaolo Barbieri y que en menos de tres años logró incorporar más de 700 colaboradores, creciendo no sólo en estructura, sino también en usuarios y funcionalidades.

Por PAOLA ALBORNOZ

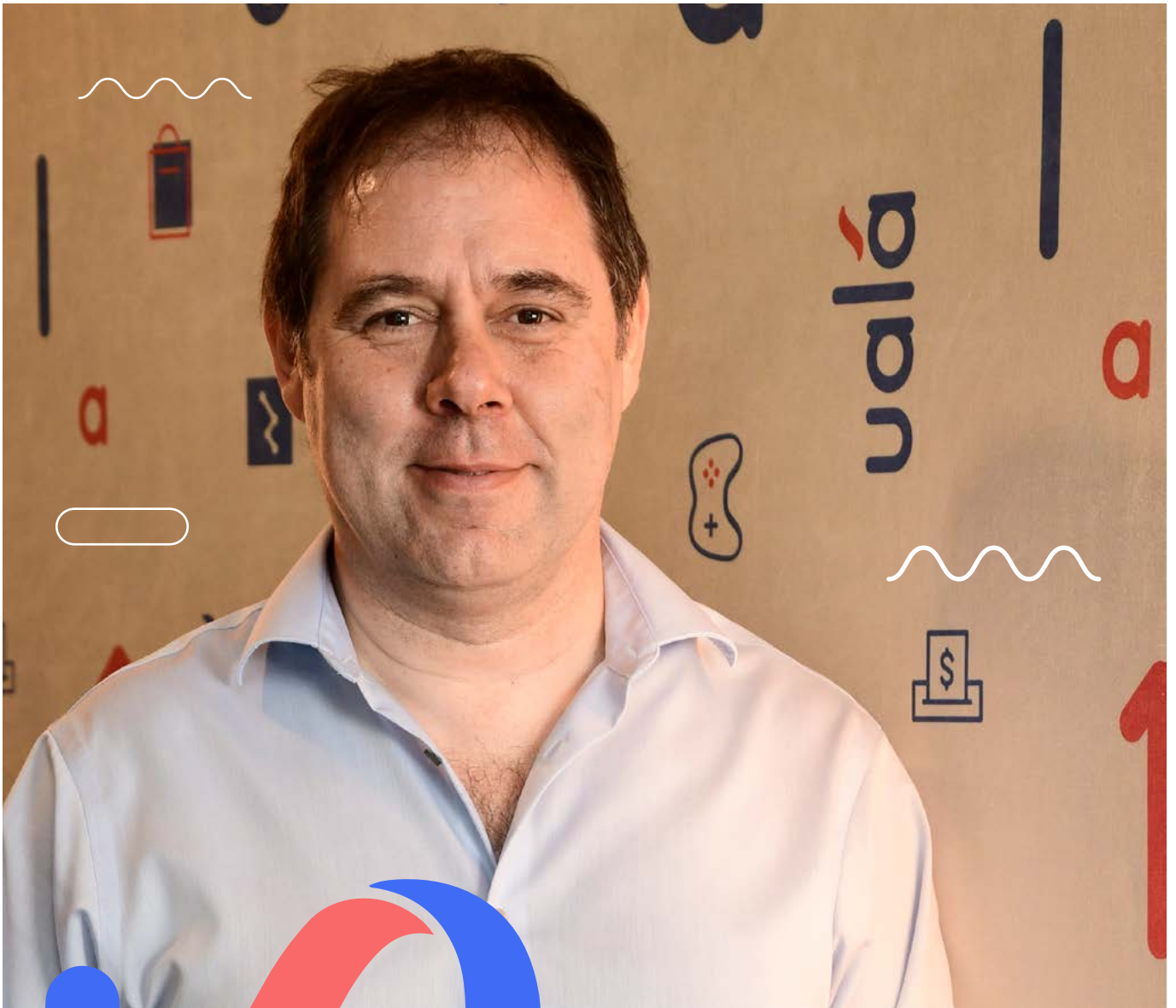
En este artículo conversamos con su fundador, Pierpaolo Barbieri y el *Head of People*, Diego Solveira.

Los bancos digitales y *fintech* vienen a exponer los temas de inclusión financiera ¿cuál es la propuesta de Ualá para esto?

Ualá nació con la misión de llevar los servicios financieros de América Latina al siglo XXI. Es decir, con la idea de incluir a más personas en el sistema financiero, ofrece un producto innovador e inclusivo para que cualquier persona pueda administrar sus finanzas desde el celular, en pocos clics, sin filas ni sucursales y acceder gratuitamente a un medio de pago que no sea efectivo. Ese es nuestro foco. Además, en Ualá no solo promovemos la inclusión sino también la educación financiera: nuestros usuarios pueden acceder a tutoriales explicativos desde nuestro canal de YouTube y entender conceptos financieros de forma fácil, transparente y clara a través de nuestras redes sociales, blog y la Comunidad Ualá, el foro donde nuestros usuarios se ayudan a resolver consultas entre sí. Es decir, no es sólo "te doy una cuenta y ya estás financieramente incluido", sino que para ser parte, "te doy una herramienta y te explico cómo usarla".



Para ser usuario de Ualá solo es necesario descargar la aplicación (disponible en iOS y Android), escanear el DNI, sacarse una foto y completar un formulario de pocos y simples pasos. Una vez creada la cuenta, dentro de los 10 días hábiles el usuario recibirá de manera gratuita la tarjeta prepaga internacional Mastercard, que podrá cargarla por transferencia desde cualquier CVU/CBU o cualquier terminal de Pago Fácil, Rapipago, Telerecargas o Cobro Express. Con ella podrá hacer compras en cualquier sitio web o comercio del mundo que acepte Mastercard y realizar una gran variedad de transacciones financieras como enviar y recibir dinero, retirar efectivo en cajeros, pagar servicios, recargar la tarjeta de transporte y saldo en celulares. Además, también pueden solicitar préstamos personales, cuotificar consumos, invertir en un fondo común de inversión y cobrar sus productos y/o servicios.



Diego Solveira, *Head of People*

“...en Ualá no solo promovemos la inclusión sino también la educación financiera”

¿Cómo describirías el *mindset* digital en la organización?

Ualá nació digital. Es decir, somos digitales porque la empresa se inició de esa forma. Por esto, algunos procesos digitales nos resultan naturales y siempre pensamos en ofrecer un producto 100% digital que esté al alcance de todos, que solo teniendo un celular y acceso a internet, puedan acceder a un ecosistema financiero para el manejo de sus finanzas.

Por ahí a quienes venimos de la edad analógica, esto nos requiere esfuerzo; pero toda nuestra organización está atravesada por lo digital, con colaboradores en

edad promedio de 29 años, lo que nos impulsa a innovar y crecer continuamente.

En el año 2020 muchas empresas vivieron la necesidad de la transformación digital y sabemos que este no es un proceso que se detiene ¿cómo se vive esta situación en una organización que nace siendo digital?

El nacer digital te pone un paso adelante, pero no lo soluciona todo. Día a día nos adaptamos a las novedades tecnológicas y si bien es un gran desafío, nos enorgullece lograrlo con éxito.



Internamente todos los equipos y procesos fueron creciendo. En particular, el equipo de recursos humanos tuvo que readaptar el proceso de *onboarding* a uno 100% remoto y ágil. Lo importante es que continuamos con nuestros planes de crecimiento, no solo en usuarios sino también en colaboradores, pasando de ser 200 a 700 colaboradores, en solo 10 meses.

Recuerdo que ya a partir de 2019 tuvimos que distribuirnos en espacios de *cowork* por el crecimiento interno acelerado. A partir de ese momento decidimos comenzar a utilizar Workplace, una herramienta de comunicación de Facebook que nos ayudó a mantenernos comunicados con todos los colaboradores, especialmente en contexto de pandemia.

¿Cuál es el principal desafío desde tu rol para este año?

El principal desafío desde recursos humanos y todas las áreas es impulsar nuestro crecimiento, manteniendo siempre en vista nuestra misión: incluir a más personas en el sistema financiero. En el 2020 comenzamos siendo 200 y terminamos siendo más de 700. Si bien en el 2021 no nos triplicaremos nuevamente, no nos vamos a quedar tan quietos. Este es un desafío exponencial y la dispersión geográfica lo complejiza, pero a su vez nos apoyamos en la tecnología y en el equipo para lograrlo.

DIEGO SOLVEIRA | *Head of People* en Ualá

Diego es Gerente de Recursos Humanos de Ualá. Egresado de la carrera de Licenciatura en Informática de la Universidad Blas Pascal, en Córdoba, trabajó 18 años para EDS y HP, prestando servicios en varios países de América a reconocidas empresas como Renault, General Motors, Arcos Dorados y Nextel. Luego redirigió su carrera al área de Recursos Humanos con una maestría en la Universidad de Palermo y fue parte de la unidad de servicios de offshore. Se sumó al equipo de Ualá en septiembre de 2018.

Visitar LinkedIn 

JEDI ACADEMY:

En nuestra edición anterior hablamos con Hanna Schiuma y pudimos conocer sobre su iniciativa con la Jedi Academy. Ahora me gustaría conocer cómo fue su experiencia y qué otras políticas impulsan para la participación de mujeres en la organización.

La Jedi Academy nació como un plan de entrenamiento y se convirtió en un proyecto aún mejor. La idea se formó en el 2019 porque necesitábamos mujeres en tecnología y no las encon-

Según la Cámara de la Industria Argentina del Software, el sector IT necesita al menos 7 mil empleados para cubrir la demanda ¿cuáles son las medidas que toman para no verse perjudicados?

En Ualá nos centramos en nuestra propuesta de valor y atracción y retención del profesional de tecnología donde además de un paquete competitivo, no ofrecemos un servicio por hora para alguien externo como las fábricas de *software*, sino que trabajamos en el diseño de productos con tecnologías modernas en utilización.

Nuestra cultura es ágil y horizontal, nos enorgullece decir que nuestro nivel de rotación es muy bajo, incluso reconociendo la alta demanda de la industria. Sin embargo, aun cuando atraigamos mucho; no llenamos nuestra demanda. Allí nos enfocamos en capacitar y entrenar a los colaboradores.


trábamos, entonces la idea fue clara: teníamos que entrenarlas. Al mismo tiempo, nuestra idea de inclusión no pasa únicamente por lo financiero, sino que nos enfocamos en la paridad de género (contamos con una 42% de presencia de mujeres en la empresa, una cifra alta para la industria de tecnología y finanzas) y no discriminación. Además, actualmente el equipo de *Data Science* está compuesto por 50% mujeres y 50% hombres.

Bien lo decía Hanna en la nota "pasivamente no alcanza". En el proceso comprendimos que las mujeres tienen una manera distinta de responder a los anuncios y si no encajan con todos los requisitos, no se postulan. Así que no sumamos con comunidades como "Chicas en tecnología", "WomenWhoCode" que fueron nuestro puente para poder encontrar a las chicas que fueron parte del programa. Recibimos más de 150 aplicaciones y terminamos eligiendo 10, quienes desde el día 1 se incorporaron a Ualá. Todo el proceso de selección fue conducido por mujeres, desde el equipo de recursos humanos hasta las referentes de tecnología. Lee esta nota ingresando haciendo [clíc aquí](#)

«En Ualá queremos revertir la gran inequidad financiera en América Latina, y ese es nuestro foco. Queremos facilitar la vida financiera a las personas a través de una *app* y una tarjeta, permitiéndoles acceder a todo un ecosistema financiero seguro, transparente y 100% digital para el manejo de sus finanzas»



uolá



"...Este año continuaremos haciendo lo mismo que en 2020, seguir desarrollando un producto robusto para incluir a más personas en el sistema financiero"

Entrevista a Pierpaolo Barbieri | CEO y *Founder* Ualá

¿Cómo es emprender en el mundo *Fintech* en Argentina? ¿Hay algo especial que quieras destacar?

Ualá es el sueño de mi vida. Iniciamos en 2017 con la misión de resolver las dificultades de la vida financiera en América Latina y me enorgullece poder emprender este camino con más de 700 colaboradores y el apoyo de inversores como los que tenemos. Como siempre digo, para hacer el mejor producto se necesita al mejor equipo.

La industria *fintech* cada vez crece más y ser parte de ella luchando contra la gran inequidad financiera es un gran desafío. Argentina tiene una deuda muy grande en materia de inclusión y educación financiera y crear Ualá para contribuir en eso, me llena de orgullo.

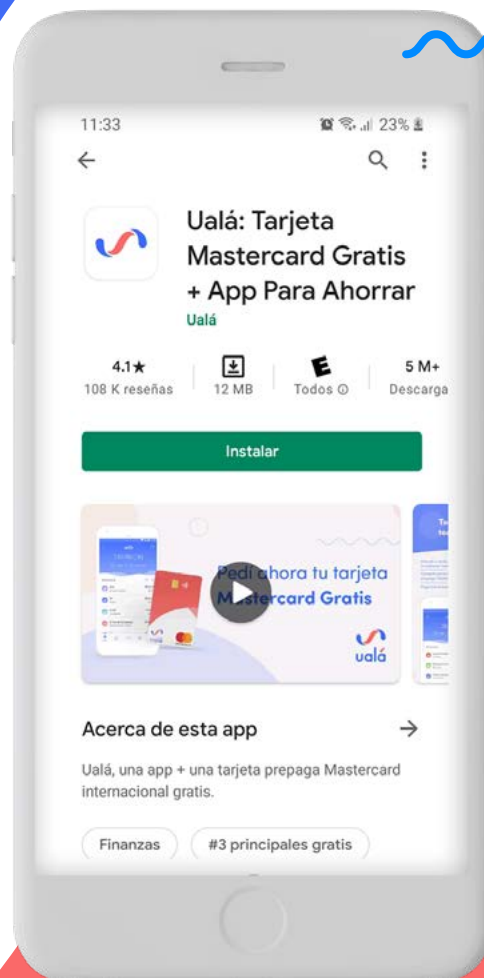
Conocemos tu recorrido como historiador económico y ante un año tan coyuntural como el 2020 solo me queda preguntarte ¿Qué podemos esperar del 2021 en tema económico?


Creemos que a nivel local será un año especialmente interesante en el ecosistema de medios de pago, con más competencia, lo cual celebramos porque nos da la oportunidad de trabajar para ser mejores. Además, creemos que una mayor digitalización de la economía permitirá que cada vez más personas puedan ahorrar e invertir.

¿Cuáles serán los desafíos de Ualá para el 2021? ¿Y cuáles serán tus desafíos personales?

Si bien en Ualá preferimos no hablar de nuestros proyectos o próximos lanzamientos, tenemos planes realmente ambiciosos para el 2021. Este año continuaremos haciendo lo mismo que en 2020, seguir desarrollando un producto robusto para incluir a más personas en el sistema financiero. Actualmente llevamos emitidas más de 2 millones de tarjetas en un país de 44 millones de habitantes y recientemente iniciamos nuestra expansión internacional con la llegada a México, por lo que la oportunidad de seguir impulsando nuestro crecimiento es enorme.

Pierpaolo Barbieri es un emprendedor argentino de 33 años y el fundador de Ualá. Fue becado para estudiar Historia y Economía en la Universidad de Harvard a los 17 años y luego continuó sus estudios de posgrado en Cambridge. También es Director Ejecutivo de Greenmantle, una consultora geopolítica y macroeconómica basada en Nueva York.



PIERPAOLO BARBIERI |  
CEO y Founder Ualá



Las personas como el diferencial de cada DIA

Capacidad de adaptación, virtualidad y entornos mixtos son algunas de los conceptos que Hernán Scotti, director de RR.HH. de DIA Argentina, resaltó en la entrevista con Rocking Talent. Poder ver el todo y entender la relevancia de la gestión del talento es crucial para el negocio de la compañía. ¿Cuáles son las expectativas del negocio que está “cada DIA más cerca”?

Por LEILA OVANDO

“Es importante no perder la visibilidad de todo, de cómo llegamos a las familias y el cuidado de los colaboradores más allá del entorno laboral”, comenta Hernán, quien previamente a su entrada a DIA desempeñó el mismo puesto en Frávega y formó parte de Axion y Volkswagen Argentina. Uno de los principios empresariales es tener al cliente “en el centro de todo” lo que se hace, pero sin descuidar al cliente interno. El desafío del 2020 en la industria del *retail* lo tuvo en la capacidad de **reacción** y **adaptación**. En el caso de DIA, al ser un servicio considerado esencial debieron:

mantener las operaciones al 100%, equipar al personal que trabajaría desde sus casas, segmentar los equipos en los centros de distribución y tiendas, implementando medidas de protección personal y protocolos para así evitar contagios en simultáneo que dejaran inhabilitados los servicios, coordinar acciones con los sindicatos, acondicionar espacios comunes de colaboradores y por sobre todo: preparar y acompañar a los líderes durante esta etapa y trabajar para disminuir los niveles de incertidumbre.

Cuando asumiste el rol de Director de RR.HH. expresaste que estaban en pleno cambio cultural y a lo largo del 2020 me imagino que ese cambio se intensificó por el escenario en que todos nos vimos forzados a vivir, ¿cómo fue liderar un área cuyo foco está en los colaboradores sin perder de vista que siempre se trabaja para y por el cliente?

Ingresé en DIA el 27 de enero de 2020, comenzando a conocer sobre el negocio, la organización e involucrándome en el proceso de transformación, el cual se venía transitando desde el año 2019. El Grupo DIA cambió de accionistas el año pasado, iniciando un plan de revisión del modelo de negocio y un proceso de cambio cultural, delineando una propuesta de valor superadora para los clientes y el resto de los *stakeholders*. Pero al poco tiempo de mi incorporación, nos encontramos en el medio de la pandemia.

Fue un doble desafío en el que no debíamos perder el foco, manteniendo al cliente en el centro del negocio y asegurando nuestras operaciones de manera segura y saludable tanto para clientes como colaboradores.



DÍA abrió sus puertas por primera vez en Madrid en 1979 y se reconoce como la “tienda del barrio, la sonrisa que da los buenos días por la mañana al comprar el pan. Somos los que conocemos los gustos de nuestros clientes y trabajamos para brindarle lo que necesita, cuando lo necesita”. En 1993 tomó el nombre de Minipreço, su primera tienda en el exterior (Portugal) y antes de terminar el milenio, en 1997 desembarcó en el país austral, y con tan solo dos años se abrió más de 100 tiendas, cifra que se duplica sólo un año después.

Prioridades del Grupo DIA:



Salud de los colaboradores

La necesidad de continuar con las operaciones al 100% en las más de 900 tiendas en Argentina y los centros de distribución exigió que la Gerencia de Salud Laboral tenga un rol protagónico, integrando el comité de crisis, minimizando los niveles de incertidumbre, brindar guía y orientación para toda la organización.

“Las tiendas DIA tienen la ventaja competitiva de ser de proximidad que brindan seguridad y familiaridad a los clientes. Establecimos como prioridad preservar la salud e implementamos protocolos y elementos de protección, para garantizar la salud y seguridad en todas nuestras locaciones”, aseguró Hernán.



Dar soporte a la operación

“Debíamos garantizar el funcionamiento total de la operación, con esta premisa tuvimos que implementar un proceso ágil de reclutamiento de manera rápida y segura, a través de diferentes programas, incorporando más de 500 nuevos colaboradores para reemplazar personal de riesgo o al cuidado de sus hijos, los cuales se tuvieron que quedar en sus casas.” La carga de reclutamiento y formación virtual aumentó. Siempre hay una capacitación y entrenamiento in situ, pero durante esta temporada migró mayormente al mundo digital y luego si, los jefes de tiendas en conjunto con el equipo de entrenamiento en campo debieron hacer un acompañamiento más cercano, a diferencia del pasado.

Estamos inmersos en un contexto de constante cambio ¿qué desafíos consideras que tiene el mundo de la gestión del talento en esta “nueva realidad”?

Debemos seguir trabajando en este cambio de *mindset*, tanto poder liderar presencial como virtualmente, pero sin duda el cambio que vino para quedarse es el trabajo virtual. Nos vimos obligados, sin una decisión previa a convivir en este nuevo contexto, pero ya no visualizamos a todo el equipo completo en la sede y si a las nuevas formas de trabajo mixtas.

No me imagino un nuevo mundo laboral ni 100% presencial ni 100% virtual. Aprendimos que con el equipamiento tecnológico se pueden desarrollar en gran medida las actividades de manera eficiente, pero también necesitamos puntos de contacto presencial para mantener un nivel de sociabilización. Nosotros ya informamos que iremos hacia un esquema mixto, trabajaremos y es lo que estamos haciendo ahora el *mindset* en términos de liderazgo. Adaptarnos a esa forma de trabajo, seguir siendo flexi-

2019: El fondo de inversión internacional, LetterOne, se convirtió en el mayor accionista de DIA



Acercamiento

El Grupo DIA puso especial énfasis en la comunicación. Contaron con *newsletters* semanales, implementaron por primera vez los *webinar* con temas de bienestar, contención, nutrición, relación, etc. Y reuniones con el CEO en las cuales anunciaba las noticias más relevantes y se les daba espacio a los directores de diferentes áreas. Se implementó un ciclo de conferencias virtuales con especialistas en temas de Liderazgo a los Líderes para acompañarlos y brindarles *tips* en el gerenciamiento de los equipos en el marco de esta “nueva realidad”.

“Todo dato nos tiene que servir para tomar decisiones de la forma más acertada posible”



bles y generando capacidades de adaptación es lo que marca la diferencia porque ahora es la covid-19, pero mañana puede venir otra variable que impacte en nuestra forma de trabajar.

Desde tu perspectiva ¿qué papel ocupan hoy los datos y la tecnología en el mundo de la gestión del talento?

La tecnología es una herramienta clave para la gestión de los recursos humanos de la compañía. Quedó en evidencia la necesidad de estar tecnológicamente preparados y que estos recursos nos pueden brindar aspectos claves de cómo acceder a determinadas informaciones, establecer conexiones que nos permiten tener relación con todo el mundo DIA. ¿Cómo nos ayuda a ser más eficiente con las actividades? Nos permite agilizar y simplificar procesos operativos, mantenernos *online* con las novedades y comunicaciones, y enfocarnos en las tareas que agregan valor.



“Hemos crecido mucho pero aún nos queda mucho por aprender”

DIA

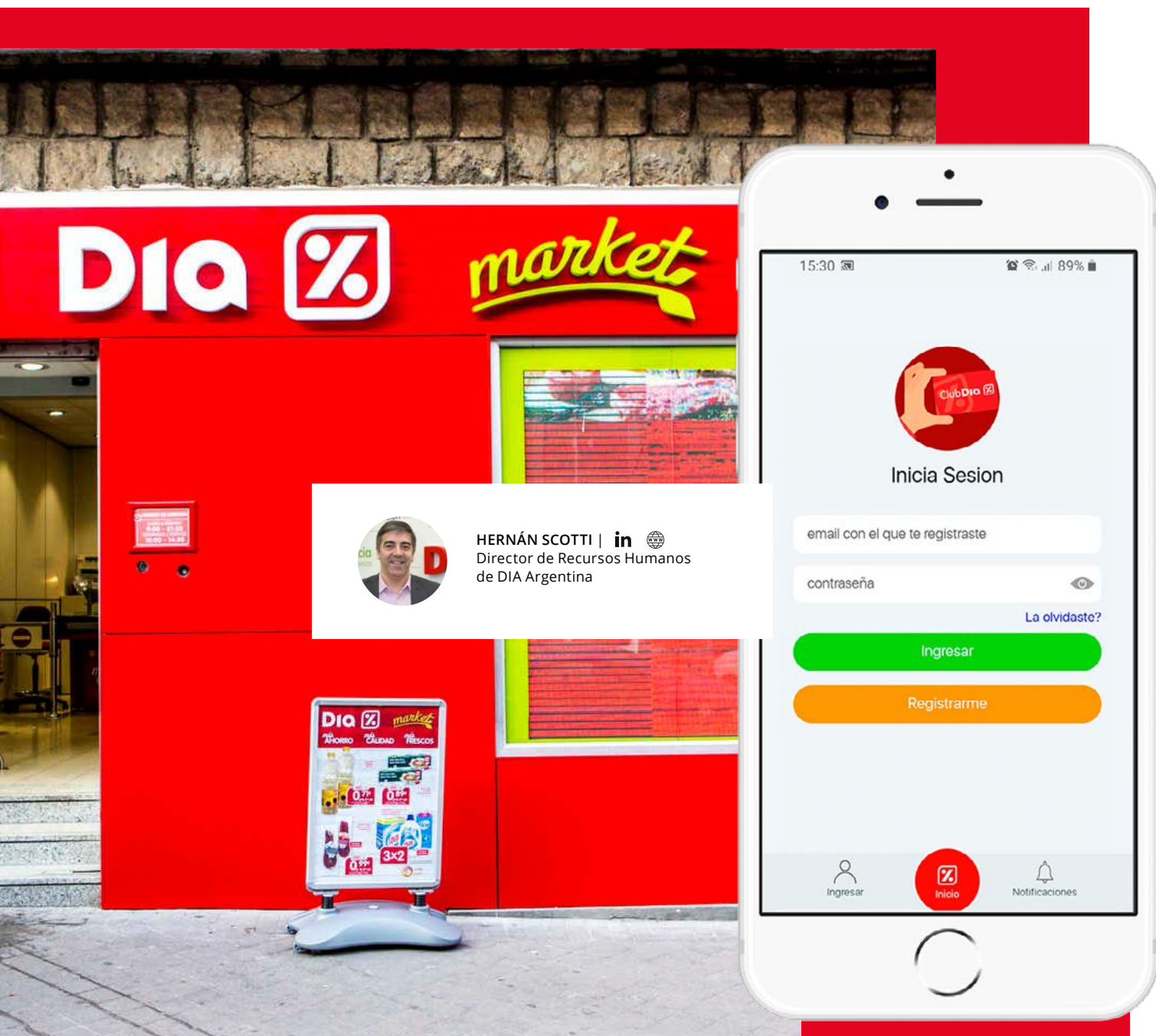
Todo dato nos tiene que servir para tomar decisiones de la forma más acertada posible.

Hoy yo creo que aún estamos en un estadio donde todavía nos concentramos en la captación y recolección de los datos, y en el análisis sobre cuáles son los más relevantes para toma de decisiones. El ausentismo y la antigüedad es básico. Tenemos que ir a variables más profundas: cuáles son las competencias desarrolladas o que pueden desarrollar los colaboradores, el grado de conocimiento que tienen, qué intereses y motivaciones tienen, inquietudes, cómo son los grupos familiares, cómo trascendemos más allá del ámbito laboral para entender cada vez más a nuestros colaboradores y lo que requiere la organización.

Tienes experiencia en algunas de las principales organizaciones de Argentina como Axion, Volkswagen y hoy DIA, ¿cómo ves la evolución del área de RR.HH. desde tus comienzos hasta ahora?

Soy un apasionado de mi carrera con más de 25 años trabajando en el área y he notado una evolución. Solíamos ser un área transaccional y operativa, ahora transitamos un camino más desde la óptica de lo estratégico y más cerca del negocio en sí. Hoy somos más como asesores del desarrollo organizacional y el capital humano, acompañamos en los procesos de planeamiento y toma de decisiones.

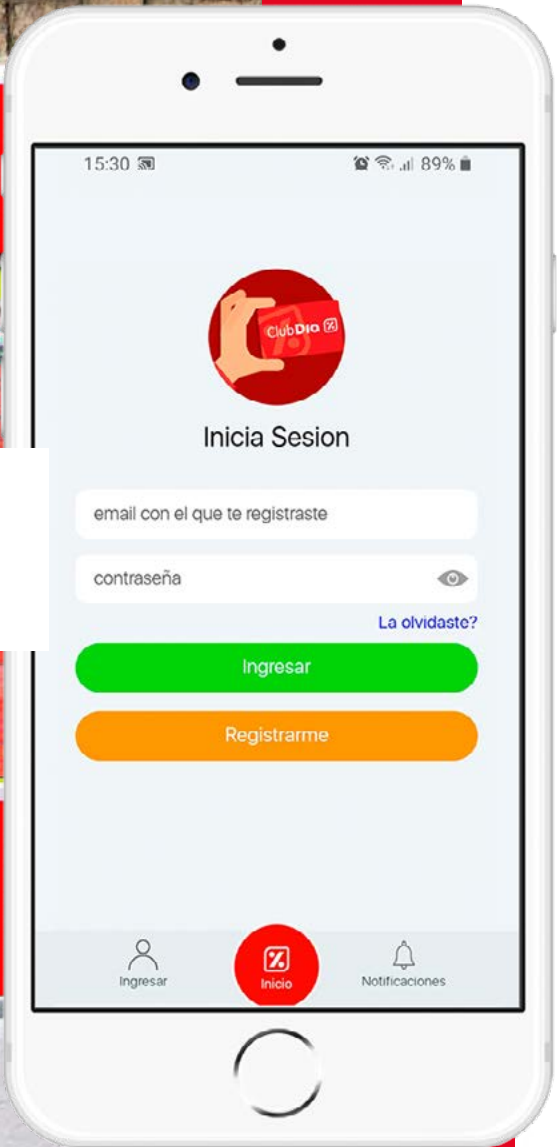
Ante los cambios siempre se va a mirar a RR.HH. porque en el medio de todo ese proceso hay personas, que son al final del DIA, el diferencial. En el contexto de la pandemia, el área asumió un rol principal, donde las Gerencias Generales y Direcciones de Compañía, nos han demandado un alto nivel de actividad para el mantenimiento de las operaciones, soporte a los Líderes para gerenciar a los equipos y sus emociones, garantizar la salud y contención de los colaboradores.





HERNÁN SCOTTI |  

Director de Recursos Humanos de DIA Argentina



¿Qué expectativas tienen para el 2021?

Mi visión es que vamos a seguir evolucionando como área.

Cada vez estaremos más inmersos en el negocio, colaborando a desarrollar a los líderes de la compañía, agregando valor en la gestión del talento, a reflexionar con la dirección sobre los procesos y esquemas de organización más adecuados para los momentos que se vienen.

Tengo muy buenas expectativas. Hemos crecido mucho pero aún nos queda mucho por aprender. Sin duda, estamos cambiando la visión de ser especialista en recursos humanos a ser **profesionales que trabajan en el negocio con una visión en las personas, colocando en el centro del negocio tanto a los clientes como los colaboradores.**

Dejamos de ser un área netamente de *staff*, tomando un rol más protagónico y estratégico dentro del plan de negocio de las compañías. Las exigencias serán más desafiantes y nos requerirán soluciones innovadoras, creativas, ágiles y eficientes; en donde deberemos encontrar un punto de equilibrio entre las necesidades organizacionales y los

intereses de los colaboradores. Para ello debemos estar preparados con las competencias necesarias, adaptándonos a las nuevas realidades y con un alto nivel de compromiso, participando activamente en el negocio. Estos serán algunos de los factores claves de éxito para nuestra gestión. del DIA, el diferencial. En el contexto de la pandemia, el área asumió un rol principal, donde las Gerencias Generales y Direcciones de Compañía, nos han demandado un alto nivel de actividad para el mantenimiento de las operaciones, soporte a los Líderes para gerenciar a los equipos y sus emociones, garantizar la salud y contención de los colaboradores.



“Queremos que Latinoamérica dé un salto en tecnología”



A PESAR DE SER UNA EMPRESA DIGITAL, NO ES LO MISMO DECIR “100% REMOTA”

¡Indiscutible! El 2020 fue un momento disruptivo ante la transformación digital, quienes se pensaron preparados para afrontar los cambios que expuso una pandemia se dieron cuenta que no. Ahora con una posición llena de aprendizaje decidimos conversar con Gabriel Molina y Gonzalo Escribano, los fundadores de GM2, un Digital Product Studio, para conocer sobre las tendencias en tecnología para este año.

Por PAOLA ALBORNOZ

En su web señalan que siempre están actualizados con las tendencias en tecnología, así queremos abrir esta conversación ¿Cuáles serán las principales tendencias para el 2021?

La transformación seguirá siendo tendencia en todas las industrias, en particular, apoyándose en paradigmas como inteligencia artificial y *machine learning*. El área de logística en el 2020 tuvo un cambio y demostró la necesidad de su tecnificación a partir de la pandemia, para ser más eficaz al menor costo. Otra de las tendencias que estará fuerte es la IoT (*Internet of Things*, Internet de las cosas) donde acompañado de inteligencia artificial y análisis de datos serán preponderantes en la toma de decisiones tanto a nivel empresarial como para consumidores.

Desde mi pensamiento el *blockchain* estará presente de la mano del crecimiento de las *fintech*, con un impulso en la región latinoamericana, aseguró Gabriel Molina, Director de la empresa.

GM2



¿Cómo es el camino de emprender en tecnología en Argentina?

Gonzalo Escribano compartió su experiencia “nosotros tuvimos la oportunidad de trabajar en empresas chicas, medianas, grandes, internacionales y locales. Vimos cosas con las que no estuvimos de acuerdo. Buscábamos un espacio donde pudiéramos trabajar cómodos y sobre todo disfrutar lo que hacíamos por eso decidimos crearlo, tratando de crear una experiencia que fuera distinta. Cuando la premisa es hacer las cosas bien y que las cosas salgan bien, vas logrando vencer los obstáculos. Somos una empresa que ha ido creciendo, a puro trabajo bien hecho, buenos resultados, clientes satisfechos que nos recomendaban a otros clientes y así llegamos hace 10 años a trabajar con marcas en Estados Unidos”.

Agrega Molina “contamos desde el arranque con el ‘gen argentino’ enfrentando el entorno VUCA en estos años. Y el estar enfrentando los desafíos constantemente es lo que nos hace resilientes y nos permite tener mayor equilibrio emocional frente a momentos estresantes y complejos en el país, lo que nos ha permitido crecer sostenidamente. En un entorno que cambia todo el tiempo es necesario mantener la flexibilidad a lo que va pasando en el contexto local e internacional”.

¿Cómo ha sido su transformación como líderes de una organización que crece exponencialmente? ¿En cuánto a cultura organizacional y marca empleadora?

Nuestro crecimiento ha sido orgánico, al principio nosotros hacíamos las entrevistas para poder transmitir la cultura y mantenerla. Aunque hoy en día tenemos un equipo que se encarga de las nuevas incorporaciones conocen la cultura que queremos mantener en la organización, los principios, valores, ética, la manera de comunicarnos, la manera de hacer las cosas. Comentó Escribano.

De la misma forma, Molina dijo “el tema de la cultura siempre ha estado presente, el disfrutar lo que hacemos y hacer las cosas bien. Está dentro de nuestro ADN y de alguna manera lo que buscamos en las personas es eso. Vemos nuestro equipo y vemos las buenas decisiones que hemos tomado. Trabajamos por políticas inclusivas, sin distinciones en ningún nivel, género, sexual, nacionalidad, creencias y más”.

¿Cuáles son los desafíos que piensan enfrentar en el 2021?

Para Gabriel “a pesar de ser una empresa digital, no es lo mismo decir ‘100% remota’ y hago una diferenciación porque el ser digital implica que trabajas con herramientas digitales, manejando todas las operaciones de la organización *online*. Ahora si hablamos de este cambio de paradigma en el contexto de COVID-19 que implica estar remotos, nos enfrentamos todos los días principalmente con el equipo de recursos humanos al desafío de ‘atravesar la cuarta pared’ esto quiere decir, llevar adelante las relaciones interpersonales más allá del trabajo. Donde el equipo se siga sintiendo cerca, aunque esté en su casa. Un desafío grande que tenemos es posicionarnos como referente en el diseño de productos digitales, desde la ideación, hasta el desarrollo, *testing*, QA, *analytics*, etc. Tenemos el equipo, los conocimientos y las herramientas. ¡Queremos ayudar a las *startups* a transitar el camino de los negocios!

Para Gonzalo: “puedo sumar mantener la sinergia del equipo y que nos fuimos dando cuenta con el pasar de

los meses que sin el seguimiento adecuado, las personas se podían sentir un poco solas o perdidas dentro de los proyectos y esto se une a los distintos contextos que vive cada uno en su casa. Para eso hicimos uso de herramientas que nos permitieron minimizar ese impacto y ahora con las flexibilizaciones, encontrar los espacios para encontrarnos nuevamente en la oficina. Lo que más nos gusta es desarrollar productos digitales, soluciones a problemas que nuestros clientes tienen las ideas y tienen el *funding* al ser *startup*. Y los acompañamos desde el *design thinking* hasta el *Go-live* y MVP. Si lo pensamos en el uso de tecnologías, no estamos casados con ninguna. Así que la que venga mejor para esa solución”. Agrega “a mí me gustaría que Latinoamérica dé un salto y ahora que los *ecommerce* están explotando porque el contexto lo amerita, vemos que hay proyectos tecnológicos que nacen retrasados en el tiempo, es necesario comprender que existen otras formas más allá de Shopify y Magento donde esas herramientas tienen sus propias limitaciones. Lo que nosotros hacemos y resuelve el tema de esas limitaciones es hacer una interfaz completamente desacoplada y que va de acuerdo a la necesidad de tu empresa, al desacoplarlo es más resistente, más eficiente y eso es lo que estamos haciendo con nuestros clientes en Estados Unidos”.

Existe el debate entre las personas que no se quieren formar en la academia porque queda desactualizada ante el contexto. ¿Cuál es su posición sobre esto?

Molina quien también es miembro del Consejo del Instituto de Tecnología e Ingeniería de la Universidad Nacional de Hurlingham: “Yo creo que la formación universitaria es un pilar en nuestra carrera, gracias a la democratización del contenido, uno puede estudiar por sus propios medios. Hoy tenemos disponibles cursos de lo que querramos, información disponible a través de internet a un *click* de distancia. Sin embargo, el ámbito universitario crea esa atmosfera para que se incuben ideas, haya *networking* y emprendedurismo digital. Incluso Gonzalo y yo nos conocimos en la universidad y desde allí pudimos ir construyendo esta idea. Eso no implica que las personas no puedan incorporarse en el mundo de la tecnología por más que no estudien una carrera universitaria. Lo que sí es una condición es capacitarse constantemente y siempre preguntar y hablar con distintas personas para conocer otras formas e incorporarse rápidamente al mundo laboral. Pienso también en la necesidad que tiene el mundo académico en que nos involucremos todos y formemos parte de la discusión. Para evitar que los profesores sean únicamente aquellos que están en aulas alejados de lo que pasa en la realidad y en el día a día de un trabajo”.

Escribano concluye “desde mi punto de vista es una condición deseable, pero no indispensable ni una limitante al momento de sumar valor a un equipo. Lo importante es aprender a aprender, si eso lo aprendiste en la secundaria, en la universidad o por tu cuenta ya es muy personal. Lo que si no puede faltar es aprender trabajando, en un entorno que te enseñe a hacer las cosas bien”.




GABRIEL MOLINA |
Director de GM2



GONZALO ESCRIBANO |
Director de GM2



Cuarentenear no es teletrabajar

Por MELINA JAJAMOVICH | [in](#) LinkedIn TopVoices 2020 Trainer, Coach, Speaker en Agile Cooking | 
 Autora de Agilidad en 4 estaciones

Muchas de las personas que conozco y con las que trabajo soñaron durante años con la panacea del teletrabajo. No perder tiempo en largos viajes, controlar la agenda, estar más cerca de los peques y... tantas otras ideas que encerraban una ilusión mayor: contar con un ritmo más saludable para nuestros días.

Y en esa estábamos cuando llegó la pandemia. No quedó otra que ir a casa: no fue una decisión sino una obligación, teñida de angustia y preocupación. El desembarco en nuestros hogares nada tiene que ver con el teletrabajo. ¡Es otra cosa! Nuestras casas no estaban preparadas para ser *coworks*, centros educativos ¡y otras tantas cosas que les pedimos en estos días! Tampoco estaban diseñadas para un 24x7 ¡sin válvula de escape! Y nosotros... ¡tampoco!

A ver si te suenan algunas de estas imágenes. La mesada tiene una mancha y me pongo a limpiarla. Empieza la clase del chancho (*aka*: Juan, el Kosovita) en Meet. Tengo un Zoom y ¿tu? ¿A-qué- hora-comemos-quién prepara la comida-hay que ir a comprar? Me tropiezo con un juguete. ¡No veo el fondo de la mesa! ¿Cuántas veces lavamos los platos al día? Pongamos música, saquemos la música. ¿Nos vamos a dar una vuelta? Seguro tienes tus propias postales de cuarentena...

En mi caso, nuestro *cowork* alberga dos empresas: la mía y la de mi queridísimo, ambas con agendas a reventar. Y mi casa también alberga un centro infantil: el de mi "kosovita" de 4 años que necesita sus espacios y tiene sus propias clases. Entre todos compartimos el ancho de banda, los espacios, una lógica de acuerdos y extrema paciencia para navegar el temporal.

Te cuento todo esto porque sé que no soy la única. El *multitask* ha llegado a su máxima potencia y nosotros somos sus víctimas... ¡y creadores! En los talleres que dimos en los últimos meses, a más de 1000 personas de distintas organizaciones y países de Latam el 95% de los participantes eligieron trabajar "slow" (*): cómo encontrar un ritmo adecuado para nuestros días -y no trabajar 24x7-, cómo conciliar la vida personal y laboral cuando estamos todo el día metidos en casa, cómo ser saludables y productivos y/o... ¡cómo no volvernos locos!

(* *Slow*: vinculado al Movimiento *Slow*).

Así que este post nace con la intención de crear un **grupo de autoayuda para todos los que estamos haciendo malabares, con el deseo de que suframos menos con la cuarentena y la tomemos como una oportunidad para aprender sobre nosotros mismos y nuestros ritmos**. Y como en todo grupo de autoayuda, empiezo presentándome. Mi nombre es Meli y soy intensa. Amo mi trabajo y soy excesivamente productiva; mi problema es que no sé dejar de hacer (vale para lo laboral y lo no laboral), a tal punto que a veces, mi único mecanismo es un grito de mi cuerpo... enfermándome. Debería repetirme mil veces (y hasta aprender) "sí puede esperar a mañana".

Te invito a que aproveches este espacio para pensar cuál sería tu presentación en estos días, que identifiques qué te anda doliendo y en qué te gustaría trabajar. ¡¿Lo tienes?!

Desde ahí y con la fuerza de esta nueva comunidad, vamos a trabajar para transformar estos "males de muchos" en reflexiones, conversaciones y acciones. Todas ellas se sostienen en estas claves:

- Cada día es un nuevo inicio en el que podemos construir nuestra realidad.
- Para que el futuro nazca, primero hay que desecharlo, después saber dónde estamos parados y, por último, ¡ponernos a andar!
- ¡No hay dos futuros iguales! Cada uno sueña, necesita y arma su agenda y su ritmo.
- Las frases populares pueden convertirse en mantras que vengan a nuestra ayuda: "menos es más", "el que mucho abarca poco aprieta", "el 20% de las cosas tiene el 80% de valor".

"El *multitask* ha llegado a su máxima potencia y nosotros somos sus víctimas... ¡y creadores!"

- En esta aventura, ¡hay que animarse! Empieza chiquito y empieza ahora.

Ahora te propongo que hagas un *stop*. Toma aire, prepara una hoja y un lápiz porque es hora de trabajar juntos. A continuación, vamos a ver muchos *hacks* para dejar de ser malabaristas... ¡o al menos intentarlo!

“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”



Soñar (o tener una brújula)

Dibuja tu semana ideal (olvidate de ser realista). ¿Qué tendría? ¿Cuánto rato le dedicarías al trabajo, ejercicio, *hobbies*, pareja, familia, amigos y... a tu sombra? Escribe y ten a mano: ¡debería ser tu brújula!

Una vez que la tengas, mírala y pregúntate cuán lejos estás de esa semana ideal. Seguro hay algo que puedes hacer... ¡Ya iremos a eso!



Hacer visible lo invisible (o mirar “el back office”)

Las creencias

Escribe cuáles son tus creencias respecto a “estar ocupado”, el “*multitask*”, decir que “no”. ¿Y en tu familia y en tu organización cuáles son las “frases célebres” respecto a estos tres temas?

¿Impactan en tus días? ¿En los de tu equipo? y en los de “los tuyos”? ¿Estás dispuesto a hackear estas creencias?



Entrar y salir de eje (la conexión, el equilibrio con uno mismo)

- Haz una lista de las cosas que más te estresan en estos días (sin entrar en macro -pandemia, economía y otras cosas que no están en tus manos).
- ¿Podrías priorizarlas? ¿Cuál es el 20% de las cosas que te sacan de eje? ¿Cómo podrías quitarles poder?
- Haz una lista de las cosas que te mantienen en eje, que te centran, que te equilibran.
- ¿Podrías priorizarlas? ¿Cuál es el 20% de las cosas que te mantienen en eje? ¿Cómo podrías cuidarlas?

Los no negociables

¿Tienes en claro cuáles son tus no negociables? ¡escríbelos y tenlos a mano para que no se te olviden!

~ poner sobre la mesa lo que hay ~
(o aceptar la realidad)

@jes.waldmann

Poner sobre la mesa lo que hay (o aceptar la realidad)

- Revisa tu semana real: abre tu *calendar* y míralo 2'. ¿Cómo está la agenda? ¿Está abarrotada o respira? ¿Qué emoción te genera cuando la ves? anótala sin pensarlo. ¿Por qué salió esa emoción? ¿Qué se activa en vos?
- (Si tu agenda no dice nada de tu semana...) Ser un científico. Lleva un registro de tu semana y de lo que efectivamente pasa; toma nota a cada paso que das. Una vez tengas la "foto" en mano, ¿qué descubres?



Pasar de la reflexión a la acción: limpiar

Vaciado

- Escribe todo lo que te da vueltas en la cabeza en papel (con lista o *post-its*) hasta que no te quede nada y fíjate el volumen que generas. Gestionamos mejor lo que vemos, nos alivia sacar el ruido de la cabeza y ¡seguro nos da pistas sobre nosotros! (Puedes hacer este ejercicio cada día).
- ¿Podrías categorizar y priorizar lo que escribiste? Con todas las tareas que tienes en marcha define cuáles tienes que hacer ya, cuáles en estos días, cuáles puedes delegar, cuáles postergar, cuáles tienes que dejar ir y soltar.
- Si te animas, arma un panel visual para pegar cada *post-it* en alguna de las siguientes columnas en función de su *status*: pendiente (lo que está en órbita), en proceso (lo que ya arrancaste), hecho (lo que terminó y ya no tiene vuelta atrás).

Desencadénate

Pide que te bajen de esas cadenas de correo en las que estás copiado. ¡No necesitas estar en todas! ¿Y para qué vas a perder tiempo revisando y borrando correos?

~ limpieza ~

@jes.waldmann



~ acciones de alivio ~



Pasar de la reflexión a la acción: enfocar

- **Pomodorea.** Define ciclos de 25' de concentración y foco total en una sola tarea. Si eres muy ansioso, empieza por ciclos de 10'. ¿Cuál es el reto más grande? ¿No hacer varias tareas a la vez o... soltar tu teléfono por un rato?
- **Secuestro de tareas.** Hace una lista de todas las tareas (y personas) que te interrumpen constantemente. ¿Podrías categorizarlas y priorizarlas? "Secuestralas": algunas horas al día no te ocupes de ellas para que te permitan enfocarte. ¡Ah, avisa que fueron secuestradas!
- **El poder de la pausa.** Mete en tu agenda pausas a lo largo de todo el día para despejarte, energizarte y volver a empezar. Puedes alejarte de todo dispositivo tecnológico 5', dar una vuelta a la manzana, cerrar los ojos y escuchar una canción, irte a la ventana a charlar con un amigo por teléfono o simplemente estar en silencio.



Pasar de la reflexión a la acción: el arte de acordar con otros

Protagonismo

- ¿Cuántas veces al día sientes que alguien más define tu ritmo? ¿Cuántas veces al día le echas la culpa a alguien más?
- Pon atención a qué historias te estás contando... y si hace falta, ¡crea otras

Contador de "no"

- ¿Cómo te llevas con el no? ¿Cuántas veces al día decís que no? ¿Aceptas que otros te digan que no?
- El "no" puede ser una herramienta potente para agendas más saludables.

El garante

- Busca alguien que te ayude a soltar cosas y que no permitas que "reincidas". ¡Alguien que cada día que estás luchando por un ritmo más saludable! Y el costo que pagas cuando no lo logras.

Los no negociables (bis)

- ¿Tienes en claro cuáles son tus no negociables? ¿Y el de los tuyos? ¿Hay conversaciones sobre "nuestros límites"?
- **La nueva jornada de trabajo.** Desapareció "irse" de la oficina pero ¡sigue siendo necesario! ¿Acordaron en tu trabajo días con horario o flexibles? ¿Acordaron ratos para trabajar "todos juntos" o para tomar cafés? ¿Pusieron una "dead-hour" a partir de la cual no hay conexiones? ¿Definieron canales de comunicación para no generar el efecto spam?
- **De conviviente a coworker:** ¿qué necesitas para concentrarte? ¿es tiempo, espacio, silencio? ¿y los otros seres de tu hogar? Cada semana logren acuerdos y nuevas reglas (sí, esto es dinámico) sobre esto, horarios, límites y las distintas tareas.

Bonus track: Tu momento del día (y su ritmo)

- ¿Cada día te invito a preguntarte "cuál fue tu momento del día"? ¡Y también a preguntarle a los tuyos! Y cuando lo discubras, pregúntate a qué ritmo responde... ¡Tal vez te traiga alguna información interesante!

Este concentrado de ideas tiene el objetivo de acompañarte en este proceso de **parar la pelota, mirarte y empezar a diseñar tus días**. Te sugiero que sigas tu intuición, elijas algún *hack* y te fijas hacia dónde te lleva. Y... si ves que te funciona, ¡viralízalo!

Cierro así este grupo de autoayuda recordando(me)(te) que **seguir pensando que podemos con todo y que no hay límites ¡nos cuesta muy caro!** Perdemos conexión con nosotros mismos, dificulta nuestras relaciones, empeora nuestro rendimiento y se lleva nuestra salud ¡y alegría!

Eso sí: no es fácil cambiar nuestras dinámicas y menos aún este contexto tan desafiante. Sé paciente con vos, con los tuyos ¡e inténtalo! porque lo que sí está claro es que el ritmo es el gran reto que tenemos hoy para adaptarnos a los cambios. Me despido esperando que este círculo de autoayuda siga trabajando para que cuarentenear sea lo más parecido al teletrabajo de nuestros sueños.



“

LOS DATOS PARA GESTIONAR SON CLAVE EN CUALQUIER PROCESO QUE SE PRETENDA MEJORAR”



edenor, adaptación y adopción

En una entrevista con Rocking Talent la directora de recursos humanos de edenor, Mariana de la Fuente, expresó que desde la organización impulsan continuamente acciones para que edenor sea un “excelente lugar para trabajar”. Además, compartió la estrategia de la organización para acompañar a sus talentos durante la temporada de aislamiento.

Por LEILA OVANDO

¿Cómo abordan su marca empleadora?

En edenor abordamos la marca empleadora desde distintos aspectos, lo que la compañía cuenta sobre las experiencias de sus empleados dentro de la organización, lo que la empresa ofrece y promueve día a día para hacer de ella un excelente lugar para trabajar y de la manera que más nos gusta. Cuando los líderes y los integrantes de los equipos lo comparten en primera persona, con su voz, sentimos que logramos este objetivo.

Esto lo hacemos a través de distintos planes y con presencia en diferentes espacios en los que potenciamos la marca empleadora, por ejemplo: redes sociales, escuelas técnicas, universidades, ferias de empleos, congresos, seminarios, espacios de



intercambio entre el personal y los líderes. A su vez, contamos con programas de capacitación, posibilidades de desarrollo a través de múltiples proyectos, la promoción de la cultura de reconocimiento, entre muchos otros aspectos. Asimismo, tenemos acciones para la captación y retención y un programa atractivo de beneficios.

A menudo desde la sociedad las organizaciones que brindan servicios masivos esenciales, como edenor, suelen estar en el centro de atención y tener *feedback* constante por parte del usuario. ¿Cómo manejan los temas de motivación?

Todos y cada uno de los integrantes de edenor llevamos con orgullo el hecho que brindamos un servicio esencial con total prioridad en el cliente, trabajando para que ese servicio sea de calidad y cada vez más cercano. La motivación es muy alta dado que sabemos que es clave para nuestros clientes, el desarrollo de sus vidas y de las comunidades en las que estamos presentes. Lo fue durante este año tan particular de pandemia, pero lo es desde siempre, está en el ADN de los equipos de las distintas áreas. Asimismo, poniendo a los clientes en el centro, monitoreamos a través de distintos canales y herramientas la percepción y el *feedback* de los clientes. Estamos orgullosos de que año a año va mejorando significativamente la valoración tanto de nuestros clientes como el *engagement* de los propios empleados. En la última encuesta que realizamos en diciembre 2020 la satisfacción de nuestros empleados alcanzó el 91%.

¿Qué tan importante son los datos en el mundo de la gestión del talento?

Los datos para gestionar son clave en cualquier proceso que se pretenda mejorar. En el mundo de la gestión del talento también. Desde hace ya varios años, para la gestión de recursos humanos

en edenor se ha incorporado tecnología y una visión que permite medir y realizar seguimiento de diversas métricas.

Estas métricas nos brindan oportunidades de monitorear cómo estamos desarrollando en aspectos acerca del talento como la atracción, las oportunidades de movilidad interna, el desarrollo de las personas, la gestión del desempeño de objetivos y planes de la compañía en temas como cultura y clima. Es decir, de todo el *journey* del empleado. Estamos en un momento en el cual los nuevos profesionales y los más jóvenes deben encontrar su camino.

En un entorno de constante cambio. Sabemos que desde edenor tienen programas de Jóvenes Profesionales, Prácticas y Pasantías ¿Qué denominadores comunes encuentras en estas generaciones?

Si, en edenor contamos con varios programas: Programa de Jóvenes Ingenieros, Programa de Jóvenes Técnicos, Programa de Pasantías, Prácticas Profesionalizantes, Programa de Becas y Tutorías, Mujeres con Energía. Muchos de ellos tienen varios años y otros son más recientes. Alentamos a estudiantes en

sus últimos años de la escuela secundaria técnica a seguir formándose, acompañándolos en sus estudios universitarios y, en algunos casos, dentro de la organización. Apostamos a la formación técnica, a mejorar las oportunidades de acceso al empleo con diversidad y mayor equidad de género y al desarrollo dentro de la organización.

También venimos realizando una importante cantidad de incorporaciones de perfiles digitales para nuestra área de tecnología que es muy importante, con proyectos de vanguardia para acelerar la transformación digital de la empresa.

En relación a las nuevas generaciones podría describirte varias características como, por ejemplo, la mayor facilidad para con la tecnología o el manejo de los contextos con menores certezas comparando con nuestras generaciones. Respecto a esto, **algo que nos gusta y que ocurre todo el tiempo en la empresa es esa combinación de generaciones nuevas, que vienen a proponer y a innovar, junto con generaciones que poseen muchísima experiencia y formación para compartir, cumpliendo el rol del mentor.** Todos aprendemos y salen cosas mejores de estos intercambios.

“Apostamos a la formación técnica, a mejorar las oportunidades de acceso al empleo con diversidad y mayor equidad de género y al desarrollo dentro de la organización”

En el 2020 casi todas las organizaciones hicieron *home office* y tratar con todo lo que eso implicó en cuanto a las personas. Por un lado, estuvieron los 100% *home office* enfrentando la falta del contacto físico diario con sus colegas, la soledad, etc. Y por el otro lado, los que siguieron trabajando por ser considerados esenciales y en algunos casos quizás hasta con miedo. Edenor es una organización mixta y seguramente han enfrentado esta incertidumbre de los colaboradores desde diferentes aristas ¿Cuál ha sido la estrategia en cuanto al cuidado de los equipos, tanto física como psicológicamente?

Tenemos esa realidad de una organización mixta. De los 4800 empleados que somos, la mitad trabaja desde casa y la otra continuó trabajando de manera presencial para garantizar el funcionamiento de la red eléctrica. En ambos casos, la operación integral es esencial. Es clave que los planes de mantenimiento de la red se continúen ejecutando, así como lo es poder seguir facturando, entre muchísimas otras actividades. La estrategia de cercanía de los líderes con sus equipos fue el denominador común, aunque para realidades distintas. Extremamos los cuidados en campo, los protocolos, las medidas adoptadas y recomendaciones de seguridad, salud y también con los equipos que tuvieron que aprender a trabajar desde sus casas, con comodidades y realidades familiares muy distintas.

Para esa cercanía, las herramientas virtuales ayudaron a encontrarnos en objetivos comunes y compartidos. Para detallar algunas de las actividades que realizamos este año, llevamos adelante ciclos de charlas con distintos especialistas en temas de interés y de preocupación; continuamos con el Programa de Líderes; lanzamos el programa “Energía Saludable” buscando mejorar hábitos de vida; mantuvimos un canal permanente sobre recomendaciones, protocolos, lineamientos a seguir con los equipos de trabajo a través de una plataforma de comunicación interna; y llevamos adelante actividades de capacitación con mayor virtualidad inclusive incorporando simuladores de realidad

virtual, entre muchas otras iniciativas. Esto lo complementamos con dos encuestas internas realizadas durante 2020 para monitorear cómo estaban los equipos, qué necesitaban y valoraban, a partir de los cuales trabajamos los planes de acción.

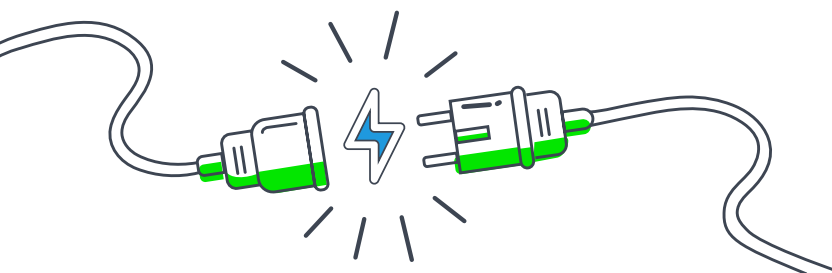
¿Qué planes tienen para el 2021?

El 2021 será nuevamente un desafío para todos y para el equipo de edenor también. Uno de los principales objetivos que creo tendremos en general será el de continuar liderando en este contexto, que ya tendrá un nivel de adaptación y adopción para muchos, pero de desgaste para otros y cómo continuar motivando y generando cercanía aun cuando tengamos que seguir manteniendo distancias.

Tenemos planes de continuar incorporando nuevos talentos durante el año que viene y este es otro de los grandes retos, como también lo fue este año. Estamos preparados para seguir llevando adelante el proceso de reclutamiento e inducción de manera virtual si fuera necesario, pero es una nueva realidad llegar a una nueva empresa, realizar un *onboarding* a un equipo nuevo de trabajo, a una cultura organizacional en este contexto, tanto para quienes se sumen a trabajos presenciales como para trabajos desde casa. Como líderes, tenemos que seguir haciendo todo lo que esté a nuestro alcance para lograr esa integración.

¿Cómo describirías tu experiencia en edenor?

En un par de ideas, estoy agradecida con la empresa por la oportunidad y el rol que tenemos desde el área de recursos humanos y como líder en el proceso de transformación que venimos realizando. La cantidad de desafíos, proyectos de vanguardia e iniciativas que tenemos en marcha espero sigan entusiasmando a todos los que formamos parte de la compañía y generen interés y ganas de sumarse a otros que estén buscando un lugar para desarrollarse y dejar su marca.





Puente de mujeres que inspiran

Por JULIETA CUMBO

...un espacio en donde todas las mujeres pudiesen contar sus historias. Historias de éxitos y fracasos, de dolores y resiliencias, profesiones y todos los techos existentes, que han marcado y en muchos casos, cambiado sus vidas; historias de mujeres que han animado a ir por más, de las que están en proceso y necesitan escuchar a otras que inspiran, para dar el salto”

“Puente de mujeres que inspiran” es el lema de Mujeres Protagonistas, un espacio para mujeres apasionadas, en el que comparten historias, trabajo, talento e inspiración de mujeres reales que se destacan en lo que hacen.

Claudia Acosta, ideadora y cofundadora de ese espacio, nos compartió en una entrevista exclusiva para Rocking Talent cuáles son los desafíos que las mujeres enfrentan y cómo generando un espacio de *networking* y colaboración, el crecimiento colectivo es ilimitado.

¿Cómo nace Mujeres Protagonistas? ¿Y hacia dónde quieren llevarlo este 2021?

Mujeres Protagonistas (MP) nace en 2018 a raíz de mi propia experiencia laboral y necesidad de encontrar un lugar donde mi trabajo y experiencia fuesen respetados y me permitiesen crecer. Luego de varios años trabajando en programas de radio en temáticas de economía, inversiones y finanzas, ví y sentí las limitaciones que a muchas mujeres nos toca transitar. Esta experiencia marcó definitivamente el camino hacia Mujeres Protagonistas, algo que me permitió idear el paso siguiente que quería dar: un espacio en donde todas las mujeres pudiesen contar sus historias. Historias de éxitos y fracasos, de dolores y resiliencias, profesiones y todos los techos existentes, que han marcado y en muchos casos, cambiado sus vidas; historias de mujeres que se han animado a ir por más, de las que están en proceso y necesitan escuchar a otras que inspiran, para dar el salto.

¡Este tan esperado 2021 ya está perfilando con mucha actividad! No solo porque tenemos las ganas y necesidad de seguir siendo las protagonistas de nuestras vidas, sino además, porque hemos tejido puentes entre gran cantidad de mujeres y alianzas con otras comunidades en tiempo de pandemia que nos ha permitido crecer a todas. Nos hemos sumado valor mutuamente, hemos intercambiado experiencias profesionales y personales, nos hemos contenido y apoyado, lo que nos hizo potenciar nuestros vínculos y nos aunó para seguir haciendo, creando y visibilizando lo que cada una vive y hace.

¿Cuál es la historia donde quieres ser protagonista?

Justamente ésta que estamos haciendo junto a mi compañera Silvia Ramajo desde hace dos años y medio, ella es diseñadora gráfica y quien le da su impronta en el diseño de la comunicación en redes y en contenidos que fuimos creando junto a grandes referentes en diversas áreas y por mi parte, soy responsable de las relaciones públicas y la comer-



cialización de los productos de Mujeres Protagonistas. Sabemos que somos puente entre personas, que aportamos valor, que hemos generado naturalmente una comunidad de grandes mujeres que nos apoyan y comparten los espacios que creamos. Creemos que trabajar desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible particularmente, 4 (educación de calidad) 5 (igualdad de género) y 17 (alianzas estratégicas) nos ha permitido crecer y desarrollar MP de manera que no imaginábamos cuando en una mesa de café



Mujeres[®]
PROTAGONISTAS

nos propusimos la aventura de realizar un programa de radio semanal de mujeres para mujeres. El tiempo, el trabajo, y los acuerdos de colaboración con otros, han hecho que hoy contemos con hombres que nos acompañan con su apoyo, asesoría y patrocinio, confiando en lo que hacemos y acuerdan en el mensaje, valores, misión y visión de Mujeres Protagonistas.

¿Cuáles son las formas de participar en Mujeres Protagonistas?

Las formas son diversas: desde la participación en nuestro programa de radio que es el corazón de MP con una entrevista; como *speaker* u oradora en los ciclos de charlas que realizamos para empresas que nos acompañan hace dos años, participando de los contenidos que hemos realizado, por ejemplo, en 2020 como "3 tips 3 minutos" en donde empresarios, emprendedores referentes han dado *tips* en diversas temáticas: innovación y nuevos trabajos, liderazgo, manejo de redes sociales y humanas, tecnología, emociones, salud y bienestar, propósito de vida, finanzas, cómo ser más productivos, perseguir los sueños...y más.

Estamos muy agradecidas con cada persona que nos acompaña realizando tan generosamente este material que nos inspira a todos. Y también participando como sponsors de MP para todas acciones que realizamos: radio, talleres, charlas, conferencias y eventos presenciales y virtuales y los contenidos de nuestra *web*.

¿Por qué son necesarios los espacios para visibilizar los trabajos de las mujeres?

Entendemos que son necesarios y valiosos, no solo porque durante años no se nos reconocía, valoraba o no estábamos en igualdad de condiciones en muchos casos; si no, porque nos encanta contar historias y mostrar mujeres con actividades poco comunes, pioneras, líderes, emprendedoras, mujeres que por alguna circunstancia vieron su vida dada vuelta y comenzaron nuevamente...mujeres que van dejando huellas y abriendo camino a otras mujeres, que son colaborativas y comparten su saber y experiencias con nosotras y porque además, a través del *networking* (una de mis grandes pasiones) que se crean en nuestros espacios, surgen alianzas y proyectos entre ellas y con nosotras; de eso se trata: de sumar, de generar valor entre todas, de crecer y desarrollarnos en lo que hagamos, aunarnos y potenciarnos.

¿Cuáles son las mujeres que te inspiran?

Me inspiran varias mujeres. Suelo tomar algo de sus historias en momentos en los que necesito motivación para seguir...para crear, para emprender. Pero voy a mencionar a dos: Marta Harff sin lugar a dudas, fue una de las primeras historias motivadoras que leí hace muchos años y siempre consideré su historia empresarial, de liderazgo, pionera en el sistema de franquicias, exitosa y con una cantidad de fracasos como para escribir un libro, según sus propias palabras, con una capacidad de trabajo inmensa y generosa con su historia, como referente.

Y mi madre: quienes me conocen, saben lo que la valoro. Mujer resiliente si las hay. Con una vida difícil durante muchos años, supo sobrellevar sus dolores y reinventarse estos últimos años; valoro y admiro sus ganas, su actitud positiva y su valentía. Nos ha sorprendido gratamente a todos en esta pandemia, poniendo lo mejor de sí para aprender a manejar redes sociales y aplicaciones; esto le permitió viviendo a 230 kilómetros de Buenos Aires sola, estar en permanente contacto con sus 7 hijos, 11 nietos y un bisnieto nacido en cuarentena. ¿Cómo no inspirarme en ella?



CLAUDIA ACOSTA | Ideadora y cofundadora de Mujeres Protagonistas



Fotos: bubaweb.com / Indumentaria: portsaid.com.ar

Un consejo que te dieron y no darías

Voy a elegir: Tus contactos son tuyos, no los compartas...

Aún resuena en mis oídos las veces que algunas personas que "aconsejaron" esto; nada más lejos de la realidad y del camino que me permitió crecer como persona y profesionalmente.

Considero que los contactos son una oportunidad infinita de relaciones, potenciales socios, clientes, proveedores, mentores, alianzas y comunidades; y en Mujeres Protagonistas valoramos, respetamos y cultivamos la idea de que los contactos son lo que nos permite ir por este camino, avanzar y dejar huella.

“Sabemos que somos puente entre personas, que aportamos valor, que hemos generado naturalmente una comunidad de grandes mujeres que nos apoyan y comparten los espacios que creamos”

Soy dueño, la transformación del desafío

Por JUAN PABLO LÓPEZ FAOUR | *in People and Culture Regional Manager*

Tengo pocas certezas absolutas. Sin embargo, en el mundo del *management* hay cosas que ya se han vuelto verdades indiscutidas:

- Que todos estamos en un constante cambio.
- Que los ciclos de cambio son cada vez más cortos.
- Que la personalidad influye en “cómo” transitamos estos cambios.
- Que los líderes deben fomentar espacios de error y aprendizaje para facilitar los cambios.
- Que es importante que las personas estemos motivadas para treparnos al cambio.
- Que todos necesitamos responsabilizarnos, adueñarnos de este camino.

Sabemos mucho, sin embargo, no alcanza. Llevar nuestros saberes a la práctica requiere un saber distinto: **para bucear en este saber hacer, debemos empezar por nosotros.**

Pensaba en aquel Búho del año 2006 que nos pregonaba la idea de “ser dueños”. Decía que ser dueños es “ser dueño de la propia vida, es sentir la libertad, es poder tocar la batería en el *living*; es mirar el mundo desde arriba y en bata (...). En fin, nos invitaba a:

“Ser dueños de nuestras propias vidas”

Ser dueño va mas allá de un activo físico. De hecho, es uno de los mayores activos no físicos que podemos tener a título personal.

Y agrego: necesitamos una convicción férrea para llevar esto adelante.

Escuchamos seguido: “para lograr resultados extraordinarios necesitamos que las personas posean más *ownership*”. Y si, momentos de cambios constantes requieren de personas adueñadas de su metro cuadrado para tomar decisiones y realizar los cambios que crean necesarios.

Fácil predicarlo, difícil practicarlo.

¿Cómo formamos equipos con férreas convicciones de ser dueño? ¿Cómo logramos que las personas desarrollen *ownership*? ¿Será cuestión de generar las condiciones correctas? ¿Será una característica intrínseca de las personas? Aquí las incertidumbres.

¿Qué queremos decir con *ownership*? Según la traducción del inglés, *ownership* se entiende como apropiarse de algo (sentido de



pertenencia). En psicología, es el sentimiento de que algo es tuyo.

¿Qué inferimos nosotros? Que las personas pueden sentirse dueños de una variedad de cosas: productos, espacios de trabajo, materiales, máquinas, ideas y roles.

Llevado a los comportamientos observables, descubrimos *ownership* cuando nos encontramos con personas: que van y hacen más allá de sus responsabilidades vs. “esto no es mi tarea”; preocupándose de que un producto/servicio brille vs. “yo hago lo que me corresponde”; buscando mejorar las cosas vs “así se hizo siempre”; en definitiva: personas trabajando en pos del propósito último de la organización.

Válida una distinción: *ownership* no es lo mismo que responsabilidad. Sobre todo cuando pensamos que en las organizaciones suele aparecer la palabra “responsabilidad” cuando algo no funciona y se buscan responsables...o ¿culpables?

Y aquí un concepto interesante para pensar los anteriores: **el locus de control**, es decir el grado en que las personas sienten que tienen el control de lo que ocurre en sus vidas.





Hablamos de un **locus de control interno** cuando la percepción del sujeto es que los eventos ocurren principalmente como efecto de sus propias acciones. En cambio hablamos de **locus de control externo** cuando la percepción del sujeto es que los eventos ocurren como resultado de la suerte, el destino, etc.

Con los lentes del **locus de control** podemos decir que:

- Responsabilidad (*accountability*), es hacer lo que deberías hacer porque alguien lo espera de vos (motivación extrínseca-locus de control externo).
- *Ownership*: es hacer lo que se tiene que hacer porque lo esperas de vos mismo (motivación intrínseca-locus de control interno).

Hagamos un alto para vincular tres conceptos:

Si *ownership* es la motivación personal que genera el locus de control interno, el *accountability* es la consecuencia lógica y natural que se acepta como **locus de control** externo y refuerza la primera.

Por lo tanto, podríamos sostener, que el *ownership* no es algo que le otorgamos a las personas, sino que efectivamente es algo intrínseco a ellas y directamente relacionado con las motivaciones.



Tomando esta premisa, **quizá no sea cuestión de intentar alcanzar el *ownership* como meta, sino de remover los límites y garantizar un contexto favorable que potencie esta cualidad intrínseca a las personas.**

¿Y cuál sería ese entorno favorable? Claramente uno que promueva la autonomía a través del desarrollo de las habilidades necesarias, donde se inspire confianza y donde el propósito se comunique con claridad y encienda nuestro entusiasmo.

Se nos llenan los ojos de brillo ¿no? ¿Quién no quiere personas que tengan *ownership* alto y logren alinearlos con los objetivos de la empresa como propios?

Este nivel de adueñamiento requiere de un paradigma diferente de liderazgo. Algo así como la otra cara de la moneda: Un liderazgo que empodere a los equipos. Parafraseando a Scott Geller, tres preguntas nos ayudan a comprender si realmente estamos empoderando a nuestros colaboradores: ¿Tienen la habilidad para hacerlo? ¿Saben el por qué y el para qué de lo que deben hacer? ¿Les interesa/motiva hacerlo?

Y aquí nuevamente la motivación como parte clave de esta moneda *ownership-empowerment*. Destaquemos entonces las claves del entorno favorable: el propósito de la organización ¿alinea con la motivación de nuestros colaboradores? Las motivaciones/elecciones de las personas, ¿se encuentran alineadas con el propósito de la organización?

Ahora bien, he visto varias veces cómo, a medida que se aleja a la gente de la toma de decisiones y se les quita autonomía, empiezan a perder motivación y compromiso. Y me pregunto: cuando las decisiones ya vienen dadas y los objetivos planteados ¿se va perdiendo el sentido de dueño? ¿esto quiere decir que en organizaciones con grandes dotaciones no puede haber *ownership*?

Viktor Frankl no lo creería, y en una máxima expresión de un locus de control interno expresaría una de sus grandes lecciones de vida: "(...) a un hombre le pueden quitar **todo**, menos la última de sus libertades - elegir de qué manera va a actuar ante las circunstancias de su destino".

Con esta premisa, se comprende que podremos encontrar personas con un fuerte sentido de *ownership* en cualquier organización. Sin embargo, será importante trabajar a nivel de la cultura y flujos de trabajo para involucrar a las personas, atender a sus motivaciones y elecciones y, a partir de ahí, construir entornos plausibles donde despertar el sentimiento de *ownership*.

Y cerrando nuestro ciclo, que arrancó con una serie de certezas, los constantes cambios, los entornos complejos y la puesta en marcha de *mindsets* y *frameworks* ágiles para navegarlos, los equipos autogestionados y la toma de decisiones a todo nivel demuestran una y otra vez la necesidad absoluta de personas dispuestas a adueñarse y a tomar el control de sus acciones y resultados, así como líderes dispuestos a escuchar las motivaciones de los colaboradores y empoderar a sus equipos.

Claudio Rodrigues:

“la transformación digital no acaba”

Conversamos con Claudio Rodrigues, Gerente de Transformación Digital en Interbank, quien tiene más de 10 años dedicado a ayudar a empresas a adaptarse a los cambios que suceden en el mercado, sobre todo, en el ámbito tecnológico. En esta entrevista comparte ciertas claves para tener en cuenta siempre que se hable de esta emergente área en las empresas.

Por ROSANA BARRERA

¿Cuándo empezaste a trabajar en la transformación digital de las organizaciones?

Yo trabajaba en Santander con desarrollo *software*, implementábamos nuevas tecnologías. En ese entonces, más o menos en el año 2010, lo empezamos a enfocar mucho más a la experiencia de cliente y combinado con las nuevas tecnologías empezamos llamar de transformación, hasta entonces no era una transformación digital, era una transformación muy enfocada en *Big Data* porque recién estaba emergiendo en el mundo y yo participé de esas primeras implementaciones.

Después en 2014 me fui a arquitectura y desde ahí empezamos a organizar de a poco como un programa todo lo que era nuevo dentro de la empresa, justo ahí explota en el mundo el término de transformación digital y empezamos a trabajar ahora nombrados de esa manera porque ya hacíamos parte del trabajo, lo que hicimos fue involucrar otros temas que no solo tenían que ver con la tecnología y empezamos a trabajar temas como la agilidad, innovación y la experiencia del cliente.

La realidad es que antes de que naciera el término ya yo tenía tiempo trabajando en actividades que tocaban la transformación digital, por eso empecé tan temprano en esto.

¿Cómo describirías tu rol?

Transformación es generar la capacidad en la empresa de adaptarse a los cambios que vienen, no importa si es COVID-19, si es una nueva tecnología o si es un nuevo formato de mercado.

La transformación no es un proyecto que acaba, tan solo empieza. Nuestro rol es cambiar a la empresa tantas veces sea necesario, no es que cambiamos solo la manera en que las personas trabajan, pero en la práctica lo que hacemos es adaptar a la empresa para el contexto que estamos pasando y buscar los objetivos que nos proponemos.

¿Cuáles son los pilares sobre los que se erige tu estrategia?

Primero hay que comprender que la transformación no es solo un proyecto, tampoco debe ser el objetivo de la empresa. La transformación es un habilitador, es la manera, es un cómo para lograr los objetivos de la empresa.

Entonces lo primero que hay que tener en cuenta a la hora de transformar a una empresa, es el objetivo porque nos vamos

a transformar. ¿Qué se quiere lograr? Pueden ser más ventas, más clientes o más eficiencia, más satisfacción, etc.

Una vez que los objetivos estén claros, ahí sí empezamos a trabajar sobre cuatro dimensiones:

- 1) **Procesos**, hay que malear que procesos deben ser mejorados y cómo mejorar los procesos en función del objetivo.
- 2) **Tecnología**, qué tecnologías se van a implementar para habilitar el objetivo.
- 3) **Personas**, cómo vamos a trabajar cultura dentro de ese mundo, el nuevo tipo de cultura que necesitamos desarrollar o adaptar. Trabajar también liderazgo y aprendizaje.
- 4) **Los 3 pilares anteriores** deben apalancar nuevos negocios y mejores experiencias.

Si nosotros estamos trabajando con tecnología, personas y procesos sin apalancarlo en nuevos negocios o mejores experiencias en la práctica no estamos transformando, solo estamos haciendo las mismas cosas con nuevas herramientas.

¿Cuáles han sido los principales desafíos como líder de transformación digital?

El gran problema de una transformación siempre es la resistencia al cambio, hacer las cosas de otra manera incomoda mucho a quien lleva mucho tiempo haciendo algo de la misma manera.

Tomando en cuenta esto ¿Cómo trabajar esa resistencia al cambio?

Para lograr las actitudes deseadas dentro de la empresa hay que crear un contexto. Por ejemplo, quieres que las personas colaboren más, pero ¿el proceso de desempeño reconoce al que más colabora? O quieres que las personas se empoderen y sean emprendedoras, pero ¿permities que se equivoquen?

Todas esas son cosas que tenemos que trabajar. Primero, revisando los procesos de la empresa y garantizando que la manera en que nosotros medimos o evaluamos no va a ser un freno. Lo segundo es el tema de la concienciación, que las personas entiendan por qué necesitan cambiar, que el mercado cambió, que los clientes cambiaron, las tecnologías también cambiaron y que quien no haga el cambio le será más difícil trabajar en el

nuevo mercado. Eso es lo que exige el nuevo contexto, adaptación.

Las empresas que hoy sobreviven al mercado no son las que tienen más tecnología sino aquellas que mejor se adaptan. Cuando hablamos de transformación digital hablamos de adaptación y no hay empresa que se adapte, si las personas no se adaptan también.




¿Hay algún aspecto de las dimensiones que nombraste que sea más determinante en la transformación como, por ejemplo, la cultura organizacional?

Yo creo que todos los temas son importantes, no hay uno más importante que otro en mi opinión. A veces vamos por un camino en el que consideramos que la tecnología es lo más importante o la cultura es más importante, pero realmente lo que es determinante es el equilibrio.

Si trabajas solo cultura y no trabajas herramientas/procesos vas a tener una empresa muy contenta, pero poco productiva y eso tampoco es bueno. Si trabajas solo procesos/herramientas y no trabajas cultura, vas a tener una empresa muy productiva, pero con un clima pesadísimo y eso tampoco es bueno.

Lo que siempre digo es que lo bueno, no es una cosa u otra. Lo bueno es tener un equilibrio entre todas las acciones que vas a generar, por eso es muy importante pensar siempre en las cuatro dimensiones.

Si vas a implementar algo nuevo pregúntate:

-  ¿Qué procesos vas a tocar?
-  ¿Qué tecnología necesitarás para que eso funcione?
-  ¿Qué necesitas incentivar en las personas para que se adapten?

Si nosotros no nos preguntamos siempre de esta manera, lo más probable es que estemos tocando un solo camino. Conozco muchas transformaciones que han fallado porque solo se enfocaron en una dimensión, el gran punto de la transformación no es lo que implementas sino la capacidad de adaptación y eso es un conjunto de cosas.

¿Cuáles consideras deben ser las prioridades de un líder en transformación digital?

Yo diría que lo primero es tener el objetivo claro, porque sin objetivo no hay nada que hacer. Después armar un plan grande, pensar en algo completo con una visión de futuro de la empresa, pero empezar en chiquito.

Se trata de elegir un área de impacto o elegir una buena iniciativa chiquita, de mover y generar valor de una manera progresiva y también ir midiendo para demostrar justamente el valor que se va generando más allá de los cambios observables.

Mucho se ha hablado de que la transformación digital parte de cambios en la cultura y el *mindset* de las personas, pero ¿Cómo se ve eso en la implementación? ¿Nos puedes dar ejemplos de acciones concretas donde se evidencie la transformación?

Un cambio de cultura es muy difícil de mirar porque es percepción, no hay un indicador tangible. Por ejemplo, si vas a implementar agilidad tú puedes medir el tiempo que alguien se toma para sacar algo nuevo al mercado y ese es un indicador. Con cultura no funciona así, no existe un número que indique o mida si hay alguien que sea más o menos cultural.

Lo que sí se puede medir de las percepciones es la madurez. Si la persona siente que está mejorando o empeorando. Por eso creo que la parte más difícil de medir de una transformación es la parte de la cultura.

Hay que preguntar y para eso generamos *assessments* que tratan de generar escenarios para las personas y pedirles que identifiquen el que más se acerca a la realidad que están viviendo, con esos escenarios podemos medir si las personas están o no cómodas con esos escenarios que atienden a generar las actitudes esperadas en la cultura.

¿Qué expectativas tienes para tu rol en el 2021?

Como te dije, transformación no acaba. Transformación es una constante adaptación, entonces ¿qué tenemos que hacer para 2021?

Yo estoy trabajando en Interbank, obviamente tengo mis indicadores, conozco las debilidades, los objetivos y lo que estamos haciendo es preparar a Interbank para mejorar esas debilidades y lograr los objetivos propuestos para el 2021. Sin embargo, es imposible saber qué vamos a hacer.

Si tomamos 2020 como base yo pensaba una cosa en enero, otra en marzo y otra en junio porque fue cambiando totalmente el mercado y el juego de la transformación está en eso. Cada vez que el mercado cambiaba, nosotros salíamos de otra manera muy rápido y eso fue lo que nos ayudó en los últimos meses.

En transformación no se trata de lo que se piensa hacer, sino de estar constantemente actualizados porque, aunque no podemos predecir los siguientes cambios que van a venir o la siguiente tendencia de mercado, tenemos que estar preparados para eso.

Entonces el rol de transformación digital en una empresa exige mucha actualización. Es necesario siempre estar aprendiendo, siempre buscando e investigando.


¿Qué consejo le das a los profesionales que quieran asumir este rol? ¿Qué prácticas aconsejas para mantenerte alerta y actualizado?

Yo tengo mis comunidades de contacto con otras personas de transformación, donde intercambiamos ideas, pero creo que también es importante estar metido en foros. Por ejemplo, siempre tengo mis cuatro columnas de temas: siempre estoy buscando información para negocio, algo de agilidad y procesos, nuevas tecnologías que están saliendo y las nuevas maneras de trabajar la cultura.

En estos dos últimos años mucho se habló de agilidad en la cultura, pero ya mirando más a futuro y tomando en cuenta que muchas empresas ya la tienen desarrollada, es muy probable que la siguiente ola sea de tecnología o de innovación. Yo ya estoy buscando más por ahí.

Si le diera un consejo a esa persona, le diría que conozca bien las tecnologías porque es muy probable que sea el enfoque en los siguientes años.



CLAUDIO RODRIGUES OLIVEIRA | 
Diplomatura en INSEAD

Uber Eats, obsesión por el cliente

📍 Ingresar la dirección de entrega

🕒 Entregar ahora ▾

Buscar comida

Saber aprovechar los momentos de incertidumbre y cambio pueden llegar a dar una ventaja a aquellos que saben aprovecharlas. José García-Pimentel, General Manager de Uber Eats México, se refirió en una entrevista con Rocking Talent a las medidas que implementaron durante el 2020, cómo cambiaron y al mismo tiempo no las prioridades de la organización sin perder de vista la realidad y las necesidades del entorno.

Por LEILA OVANDO

Durante el 2020 Uber Eats impulsó acciones para que los emprendedores puedan enfrentar este año tan particular. ¿Qué significa este sector de la sociedad para Uber Eats en general y Uber Eats México en especial?

Desde el día uno, en Uber Eats tenemos un fuerte compromiso con la industria restaurantera y particularmente con las pymes.

Nuestra tecnología permite a los restauranteros generar mayor visibilidad y demanda entre clientes potenciales, aumentar sus ingresos y obtener datos que les ayuden a crecer su negocio. Gracias a ello, hemos derribado las barreras del comercio electrónico y al día de hoy, **las pymes conforman 70% de nuestra base de restaurantes asociados.** Desde siempre, nuestro negocio tiene la misión de impulsar su desarrollo y crecimiento.

En ese sentido, de cara a tiempos tan difíciles, nos pusimos en los zapatos de nuestros socios y entonces nuestros esfuerzos se concentraron en buscar soluciones que los ayudaran a mitigar

el impacto económico y generar una demanda incremental para que restaurantes locales y pymes se mantuvieran de pie. Entre las acciones de apoyo a la industria restaurantera que llevamos a cabo se encuentran:

Proceso de registro más fácil y rápido: cuidando los requisitos de calidad, simplificamos el proceso de registro para restaurantes locales que buscan sumarse a Uber Eats en periodos tan cortos como 24 horas.

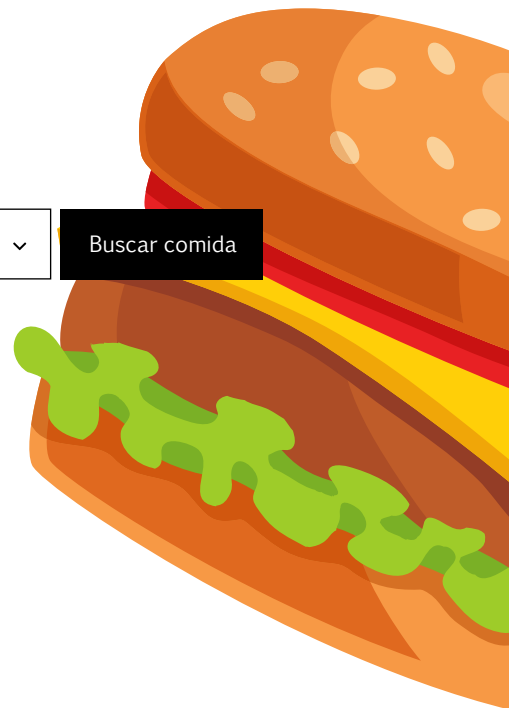
- Los registros de restaurantes crecieron 75% en todos los segmentos, en Latinoamérica.

La opción de contribución a restaurantes: Para facilitar que los comensales pudieran apoyar a sus restaurantes favoritos, en Uber Eats habilitamos una función temporal para que los usuarios puedan dar una contribución al restaurante, en apoyo a su personal -meseros, cocineros, limpieza.

- Más de 10.5 millones de pesos mexicanos han sido otorgados por los usuarios a más de 27 mil restaurantes, con lo que muchos de ellos pudieron mantenerse a flote y abiertos para entregas.

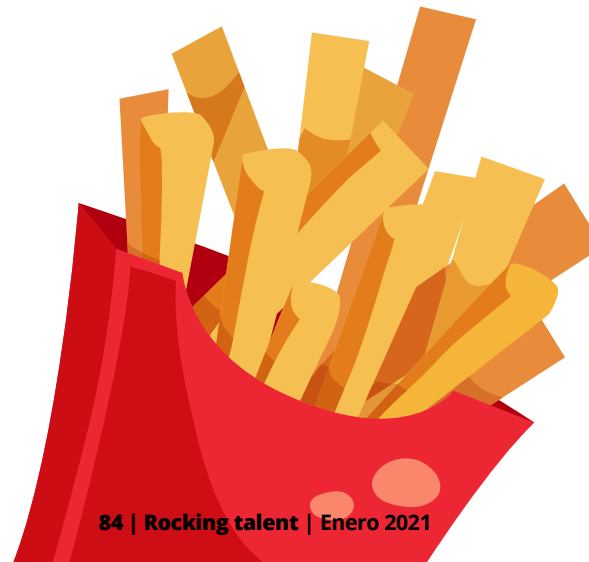
Lanzamos el programa de lealtad de restaurantes, donde, de forma voluntaria, los restaurantes pueden aprovechar este programa, con las promociones y condiciones que ellos elijan, a fin de recompensar a los comensales más fieles y alentarlos a que regresen.

En alianza con Credijusto, anunciamos una solución digital, a través de la cual, los socios restauranteros pueden solicitar créditos desde 10 mil hasta 4 millones de pesos mexicanos durante los siguientes 12 meses.



“Gracias a la tecnología pudimos adaptarnos a las condiciones y encontrar soluciones”

Volver al índice



Por supuesto, esto no para aquí, seguimos esforzándonos en crear soluciones y ser aliados de los emprendedores mexicanos; ahora ante una recuperación económica que trae consigo nuevos y diferentes desafíos.

Se dice que cada crisis trae consigo una oportunidad. ¿Cuál crees que fue la oportunidad que tuvieron las gerencias de las diferentes industrias en esta temporada?

Como líderes de equipo, tenemos una gran responsabilidad con nuestro equipo, nuestra empresa y con la sociedad. Tenemos la obligación de definir estrategias que cuiden todos nuestros frentes y cuiden a todas nuestras audiencias. Este tipo de situaciones puso a prueba nuestra

capacidad para responder de manera oportuna y eficiente a los retos no solo del negocio, sino de la salud y el bienestar tanto de nuestros colaboradores, socios, usuarios y comunidades a las que servimos.

Hablar de oportunidades en medio de una crisis, para mí significa el impulso para reinventarte. La pandemia nos obligó a transformar procesos y formas de interactuar y trabajar, al tiempo que nos impulsó a acelerar proyectos que probablemente veíamos más a futuro. Sin duda, no sólo para Uber Eats fue así, todos tuvimos que encontrar la forma de apoyar dentro y fuera de nuestras empresas y encontrar soluciones que se adecuaron a nuestra industria para mantenernos a flote.

No quiero avanzar sin antes dejar claro que una oportunidad para todas las industrias fue la **tecnología con la que hoy contamos**. Gracias a la tecnología pudimos adaptarnos a las condiciones y encontrar soluciones.

Particularmente, en Uber Eats, una ventaja importante que tenemos como plataforma global es el conocimiento y experiencia compartida con nuestros equipos en otros países. Así, funciones o medidas que ellos llevaban tiempo desarrollando, nosotros pudimos implementarlas en México con mucha mayor velocidad.

Según un reporte de la Asociación Mexicana de Venta Online:



5 de cada 10 personas emplean algún servicio de entrega a domicilio



40% es de consumidores de comida a domicilio online



Uber Eats creció un 54% en el primer trimestre del 2020

Como mencioné previamente, para cubrir todos nuestros frentes también implementamos otro tipo de acciones, por ejemplo, la opción de entrega de comida sin contacto directo entre el socio repartidor y el usuario. Igual de importante, implementamos medidas que les ayuden a hacer frente al reto económico, como: asistencia financiera por hasta 14 días en caso de ser diagnosticado con COVID-19 o puesto en aislamiento individual por alguna autoridad sanitaria, la posibilidad de solicitar microcréditos de forma 100% digital y prácticamente instantánea, otorgados por AXS para todos los socios repartidores y socios conductores, o un reembolso por la compra de gel antibacterial, desinfectantes o mascarillas. Los socios repartidores son héroes sin capa, hoy y siempre, ya que continúan entregando los platillos favoritos de cientos de miles de personas a la puerta de sus hogares y esto, a su vez, ha permitido mantener a flote a cientos de restaurantes afectados por esta crisis y por ello estamos comprometidos a apoyarles durante esta contingencia.

Finalmente, **nuestro equipo es el recurso más valioso** y a nivel interno tomamos acciones que ayudaran a nuestros colaboradores a sentirse más seguros brindando en la medida de lo posible, todas las facilidades para que pudieran seguir trabajando con el mismo desempeño; pues son pilar fundamental para hacer que todo suceda. Específicamente durante la contingencia, desde que se declaró, respetamos la jornada de

Sana Distancia implementada por las autoridades mexicanas y pedimos a todos los colaboradores trabajar desde casa, además de facilitar que los empleados que así lo necesitaran pudieran llevar equipo de tecnología a casa con ellos (por ejemplo: monitores) e incrementamos la lista de artículos sujetos a reembolso como parte de nuestro programa de bienestar (ahora la lista incluye sillas ergonómicas, servicios de Wi-Fi o equipo de oficina, entre más de 20 artículos, etc.).

Ha quedado en evidencia la importancia que tiene la logística en la vida diaria de las personas, ¿crees que esta clase de servicios ha ganado mayor relevancia? ¿De qué manera?

El *delivery* no es una tendencia exclusiva del COVID-19, es una solución que llegó para quedarse y se ha vuelto clave para mantener los negocios en movimiento y, en el caso de Uber Eats, continuar conectando a los usuarios con sus platillos favoritos. El futuro del *delivery* será en la misma medida que sigamos innovando y desarrollando soluciones tecnológicas.

Definitivamente, uno de los factores principales que nos ha llevado a convertirnos en una de las plataformas que ayuda a la entrega de comida más importantes en el país es el poder de la plataforma de logística soluciones urbanas de Uber. Nos apalancamos en la operación de Uber para solicitar viajes, lo cual nos permite traer la infraestructura logística y *expertise* que ha permitido que Uber Eats se expanda rápidamente. La logística y tecnología que desarrollamos permite una experiencia sin fricción para los tres clientes que servimos: restaurantes, repartidores y comensales.



La tecnología para logística que desarrollamos permite brindar:



Confiabilidad: cuando un comensal hace un pedido a través de la app de Uber Eats, sabe que le llegará. La calidad de la experiencia completa (selección de restaurantes, platillos, tiempos de entrega, entre otros) genera aún más confianza por parte de los usuarios.



Velocidad: rápido, pues el tiempo promedio para recibir la comida es menor a 30 minutos.



Gran selección de restaurantes y platos: buscamos que los comensales puedan encontrar los mejores restaurantes, la mayor cantidad y variedad de platillos.



Oportunidad de emprender y crecer pequeños y grandes negocios: Uber Eats brinda la oportunidad para que tanto los grandes restaurantes como los pequeños emprendimientos gastronómicos logren un mayor alcance hacia potenciales comensales gracias a un innovador modelo de expansión y servicio; y para los socios repartidores una oportunidad de emprendimiento para generar ingresos.



Accesibilidad: no hay un monto mínimo de pedido y se encuentran restaurantes de todos los rangos para todos los presupuestos; y confiable al estar disponible 24/7 en cada vez más zonas de la ciudad.



Funcionalidades y tecnología: entre los principales beneficios que tiene la aplicación es la opción de dejar comentarios para agregar o quitar un ingrediente o dar alguna especificación; la posibilidad de hacer un rastreo en tiempo real del pedido; la funcionalidad de chat directo con el socio repartidor; y calificar de manera individual al socio repartidor, al restaurante y cada platillo que pediste. De la misma forma, el app de Uber Eats permite que programes tus pedidos en el lugar y hora de tu preferencia, así como que filtres restaurantes y platos de acuerdo con tu presupuesto o restricción dietaria.

“Hablar de oportunidades en medio de una crisis, para mí significa el impulso para reinventarte”



Uber
Eats

¿Cuál consideras que es el mayor desafío que tienen aquellas personas que ocupan posiciones de liderazgo en industrias como la suya, del *delivery*?

Es incuestionable el crecimiento que experimentó la industria de *delivery* a nivel global. Ante este crecimiento considero que el reto principal es **no perder de vista la razón de ser de nuestro negocio**. Es fácil dejarse deslumbrar por un crecimiento acelerado y sentirse motivado a tomar decisiones que puedan ser intempestivas.

Nuestros objetivos son claros: servir a nuestros usuarios, a los socios restaurantes, y a los socios de entrega. Esto significa, para los usuarios: ¿cómo podemos garantizar la fiabilidad y abordar sus problemas de seguridad? Para los restaurantes: ¿cómo podemos ayudarlos a superar las dificultades económicas? Para los socios repartidores: ¿cómo podemos hacer que se sientan protegidos mientras obtienen ganancias?

Si bien siempre nos hemos centrado en la **seguridad**, los intereses de nuestros clientes pasaron de la seguridad personal a la prioridad de una **mayor salud/higiene**. Por ello, implementamos estrictas medidas para reducir los riesgos latentes, como entregas sin contacto y guías para reforzar las medidas de higiene y sana distancia entre usuarios y socios repartidores, además de atender requerimientos específicos de información para apoyar el combate de la propagación del virus, que elaboradas gracias al trabajo en conjunto con las autoridades de salud pública.

Estamos muy conscientes que después de la pandemia, debemos atender las exigencias de todos quienes eligen nuestra aplicación en cuanto a protocolos de higiene, de tal forma que sientan la confianza de que Uber Eats es una plataforma que también cuida su salud.

“...la diversidad e inclusión forman parte de nuestro ADN”



JOSÉ GARCÍA-PIMENTEL
General Manager de Uber
Eats México



Si tuvieras que definir la cultura organizacional de Uber Eats, ¿cómo la describirías?

Como parte de nuestras normas culturales se encuentra “hacer lo correcto, punto” y “obsesión por el cliente”, por lo que en el centro de cada decisión que tomamos como equipo siempre están nuestros usuarios, socios conductores y socios repartidores, nuestro propio equipo y, por supuesto, las ciudades donde vivimos y operamos, nos debemos a todos ellos y a darles lo mejor.

Esto nos ayuda a seguir innovando constantemente para seguir haciendo la vida más sencilla a millones de personas con tan sólo el clic de un botón. Creemos en la tecnología para poner al mundo en marcha y lograr nuestra misión: generar más oportunidades a través del movimiento y convertirnos en la plataforma para el estilo de vida de las ciudades.

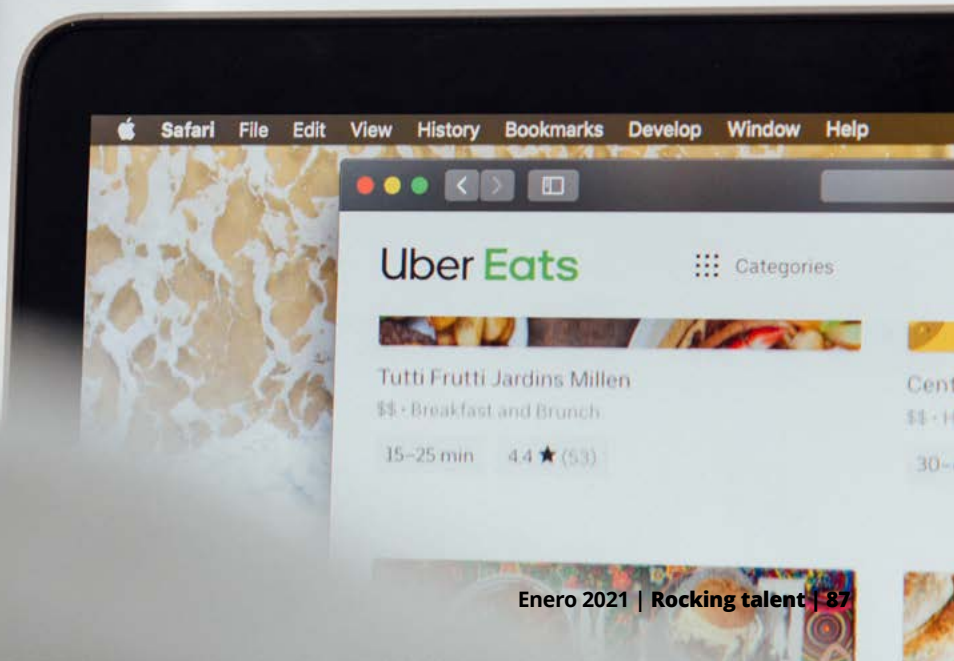
¿Qué expectativas tiene la organización para el 2021 en cuanto a la innovación y a la gestión del talento?

En Uber Eats estamos comprometidos con apoyar el desarrollo y crecimiento de la industria restaurantera en México, así como con facilitar **decenas de miles de oportunidades** económicas de autoempleo y emprendimiento para los socios repartidores en el país.

Vemos con optimismo el escenario posterior a COVID-19. Por ello, nuestros objetivos para 2021 en materia de innovación y experiencia consiste en mantener nuestra fórmula ganadora: la mejor selección de restaurantes, mejorar la experiencia de entrega, generación constante de demanda y aumento de ingresos para nuestros socios.

En términos de talento, **la diversidad e inclusión forman parte de nuestro ADN**. Tenemos la firme convicción de seguir haciendo de Uber la empresa más diversa e inclusiva y seguir dedicándonos a nuestro equipo todos los días en todos los espacios. Seguiremos apostando por crear un ambiente donde todos se sientan seguros, valorados y reconocidos.

Trabajamos constantemente en nuevas y emocionantes formas de fortalecer nuestra cultura y de garantizar que Uber continúe siendo una empresa diversa e incluyente en todos los niveles. Por ejemplo, sumar a gente joven a nuestros equipos nos enriquece y fortalece para crecer juntos. Así que, otro año más, renovamos nuestro programa de becarios en el país; del cual recientemente abrimos la **convocatoria** que estuvo vigente hasta el 22 de diciembre de 2020, con el que **¡esperamos encontrar más talento y seguir moviendo al mundo!**



Cultura digital: los 6 errores al impulsar una transformación cultural

Por CECILIA DEL VALLE | in

Consultora con más de 15 años de experiencia en transformación cultural, aprendizaje organizacional y gestión de personas.



La digitalización, acelerada por la pandemia, puso en evidencia la importancia estratégica de la cultura de la organización. Sin embargo, hoy vemos muchos esfuerzos de digitalización y de transformación ágil truncos por la cultura de la organización.

La conocida frase de Peter Drucker “la cultura se come a la estrategia en el desayuno” podría complementarse con la frase “la cultura se come a la digitalización en el desayuno”.

Esto pone de manifiesto la necesidad urgente de trabajar en la cultura.

Sin embargo, es posible advertir que muchas de estas transformaciones se realizan de manera improvisada y sin un conocimiento profundo de la forma en que se genera, se diseña y se transforma la cultura.

Los invito a repasar juntos algunos errores comunes en la transformación cultural:

Error 1: creer que la cultura sólo se transforma a partir del cambio de *mindset* de las personas

Esto es imprescindible, pero no suficiente. Si ese cambio de *mindset* no es sustentado con modificaciones profundas en la estructura, en los procesos y en los sistemas de la organización, a mediano plazo las personas volverán a viejas prácticas.

¿Por qué no funciona? Porque se produce una inconsistencia organizacional por la cual se “intenciona” una práctica, pero se premia otra. Esto sucede mucho con los sistemas de reconocimiento: las organizaciones buscan un *mindset* colaborativo, pero se premian los objetivos individuales y competitivos. Las personas percibimos rápidamente esas inconsistencias y no podemos sostenerlas mucho tiempo.

¿Qué produce? Para RR.HH. personas que no “quieren cambiar”, que “resisten”, que no prestan su colaboración al cambio. Para las personas, otro intento fallido de transformación por parte de la organización, más inconsistencias, desgaste, falta de confianza en la transformación.

A las personas nos cuesta cambiar, es verdad, pero también es verdad que en muchas ocasiones esas “resistencias” son generadas por la misma organización en sus intentos improvisados de transformación.

Error 2: creer que la cultura se transforma con personas motivadas

Es lo que yo llamo la “transformación inspiracional”. De nuevo, es necesario, pero no suficiente.

Esto se ve en las organizaciones que buscan transformarse a través de charlas inspiracionales o de encuentros motivacionales. Podemos encontrar una especie de pensamiento mágico detrás de este error, porque se esperan modificaciones profundas en el comportamiento de las personas sólo por asistir a un encuentro o *workshop*.

Este error es similar al 1, pero no busca un cambio de *mindset*, sino que las personas estén motivadas para realizar la transformación.

¿Por qué no funciona? Porque la motivación es como una inyección de energía, pero una vez que pasa y que vamos perdiendo esa inspiración, volvemos a las viejas prácticas.

¿Qué produce? Para RR.HH, una vez más, el resultado son personas que no “quieren cambiar”, esfuerzos muchas veces enormes y bienintencionados que no resultan. Para las personas, la sensación de “acá nada cambia”, un contraproducente “bajón de energía” y desánimo después de poner sus expectativas en un cambio que no se sostiene.

Error 3: realizar iniciativas aisladas

Generalmente, ante la necesidad de la transformación cultural, se comienzan a realizar iniciativas dispersas e improvisadas. Otra vez muy bien intencionadas y a veces con una enorme inversión de presupuesto, pero igual de inútiles para la transformación. En el mejor de los casos, funcionan como si usáramos una curita para una hemorragia.



¿Por qué no funciona? Porque una transformación cultural profunda y sostenible demanda un abordaje sistémico en múltiples dimensiones. Realizar iniciativas aisladas sin un marco integral de transformación no garantiza ningún cambio (y, si es una práctica habitual, puede generar en las personas las mismas consecuencias de los errores anteriores: apatía, desgano, falta de confianza en la organización).

¿Qué produce? Para RR.HH., la sensación de que “nada alcanza”, de que se invierte mucho presupuesto, pero “acá las personas no cambian”. Para las personas, confusión acerca de la estrategia de la organización, pensamientos como “para qué se invierte todo este presupuesto en X iniciativa cuando podrían usarlo para cosas más importantes”.

Error 4: “copy-paste cultural”

Este es un error en el abordaje cultural que encontramos cada vez más en las organizaciones. Los cambios se impulsan porque “a X organización le funcionó” o porque “lo vimos en X empresa y queremos hacerlo”.

¿Por qué no funciona? Porque lo que funciona para una organización, no necesariamente funciona para otra. Cada organización tiene su historia, su cultura, sus desafíos y es única.



Además, que se vea “lindo” desde afuera, no significa que realmente lo sea. O, dicho de otra manera, el pasto del vecino siempre nos parece más verde, ¿no? Bueno, no lo sabemos en realidad, y antes de “copiar” una iniciativa de otra organización, es importante conocer en profundidad la situación.

¿Qué produce? Para RR.HH., una sensación de “todo lo de afuera es mejor” que tiene múltiples consecuencias, entre ellas, un cierto resentimiento hacia la organización y

las personas que trabajan en ella, una falta de responsabilidad en la transformación (no hacerse cargo de todo lo que implica la transformación, buscar soluciones afuera). Para las personas, la sensación de que se implementan iniciativas que no “entienden la cultura de la organización”, desconfianza hacia quienes llevan adelante la transformación.

Error 5: creer que la cultura se transforma con una buena comunicación

Este es un error que se arrastra hace muchísimos años en las áreas de personas. Se le asignó injustamente al área de comunicación interna la “responsabilidad” del cambio cultural. Y acá se suman dos grandes problemas: en primer lugar, no hay un adecuado abordaje cultural y, en segundo lugar, tampoco hay un adecuado abordaje de la comunicación interna.

¿Por qué no funciona? Porque, para empezar, se le pide a la comunicación algo que no puede hacer. La comunicación es sólo una parte en la transformación cultural. Además, se malentiende la comunicación interna como “mails enviados desde la organización a las personas”. En este caso, ni siquiera hay comunicación, como mucho hay información.

Para decirlo claramente: las personas no cambiamos por leer un mail, nunca.

La comunicación interna es muchísimo más que esto y siempre debe ser multidireccional: de la organización a las personas, de las personas a la organización y entre las personas.

¿Qué produce? Para RR.HH, una sensación de “hacemos mil cosas y nada funciona”, “la gente no lee nuestros mails”, las personas

no se comprometen con el cambio, desmotivación. Para las personas, una especie de bombardeo de información, sensación de no saber qué se espera de ellas, apatía y cansancio (“más de lo mismo”).

Error 6: no hacer nada porque “es imposible cambiar la cultura”

Este es uno de los errores más habituales. Al no tener un abordaje de la cultura, pensamos que es un desafío gigante, no sabemos por dónde empezar y abandonamos el proyecto antes de empezar.

Acá prima una idea muy extendida que entiende a la cultura como algo muy intangible. La cultura “es el ADN” de la organización... y el ADN no se puede cambiar, “es lo que tocó”, “lo que heredamos”.

La cultura no es el ADN de la organización, la cultura son todas las decisiones, los procesos, los mensajes que circulan, la manera en la que se lidera, las prioridades en las que se invierte en presupuesto, las decisiones en momentos de crisis, lo que realmente se valora.

¿Por qué no funciona? Porque ni siquiera hay una estrategia. La cultura siempre existe, trabajemos en ella o no, y trabajar de manera consciente, planificada e inteligente en la cultura nos permite alinearla con los objetivos de negocio y los desafíos organizacionales.

La cultura nunca es neutra: o impulsa el logro de los objetivos o los dificulta.

¿Qué produce? Para RR.HH, una sensación de descontrol, de no poder y no saber, una pérdida de posibilidades. Para las personas, la idea de que “a la organización no le importa”, “sólo se trabaja para ganar plata”.

Entonces, ¿qué es lo que SÍ funciona?

Podemos encontrar algo común a todos estos errores en el abordaje de la transformación de la cultura organizacional:

Como no sabemos “cómo se come” la transformación cultural, no la comemos... y la cultura sigue igual, comiéndose la estrategia y los intentos de digitalización en el desayuno.

La buena noticia es que la cultura SI se puede diseñar y transformar, pero para eso se requiere un abordaje adecuado.

Elementos imprescindibles para impulsar la TRANSFORMACIÓN CULTURAL Y DIGITAL:

- Un abordaje sistémico, ágil e integral que opere en las múltiples dimensiones de la cultura organizacional: personas, liderazgo, equipos, estructura, visión, sistemas y procesos.
- Un *road map* a medida de los desafíos y las características de la organización.
- Un trabajo equilibrado entre los aspectos personales y los aspectos estructurales, que garanticen una transformación sostenible. **Mindset digital + procesos digitales + herramientas digitales.**
- Iniciativas integradas al propósito y no aisladas, con un profundo respeto por las personas y sus procesos personales de transformación.

Transformar la cultura para que acompañe e impulse la digitalización de la organización no es una misión imposible, pero requiere que las áreas de personas trabajen junto al negocio en la definición de un *road map* sistémico y empático y que se eviten estos 7 errores habituales en la transformación cultural.

¿Ya estás listo/a para comenzar la transformación?



Fernanda Giamberini es una profesional en Gestión Humana con una amplia formación en Ciencias Humanas y notable experiencia en la industria IT. Actualmente, se desempeña como Gerente de Gestión Humana en Centria, la empresa de servicios compartidos del importante conglomerado peruano Grupo Brecia.

En esta entrevista nos comentó su visión acerca del importante rol estratégico de HR en los procesos de transformación de las empresas

Por ROSANA BARRERA

Fernanda Giamberini, el poder de la devolución en la cultura de datos

¿Cómo es ser Gerente de Gestión Humana en Centria?

¡Ha sido y sigue siendo una maravilla! Lo primero que me tocó como reto fue liderar grandes cambios como mudarnos de oficina. Pasamos de un esquema de oficina por silos a un esquema de mesas colaborativas, lo que para algunos significaba motivación, en nuestro caso empezamos a ver que se generaba resistencia y requirió trabajo arduo de gestión humana así que fue una linda experiencia en el equipo.

Por otro lado, un gran reto que se nos presentaba es cambiar el viejo paradigma de que GH es un área

de soporte por un área estratégica, un socio estratégico del negocio y cuando decidí aceptar este rol tenía plena consciencia de que el gerente general estaba alineado con este pensamiento y eso me motivó un montón.

Dejamos de lado esa vieja creencia y nos comportamos como socios estratégicos. Así ha sido, hemos impulsado grandes cambios (y seguirán) porque tenemos un rol muy activo y protagónico en la transformación cultural de la organización.

Tomando en cuenta este contexto ¿Cuál sido el principal desafío de tu rol?

Partimos de la base de que cuando llegué faltaba muy poco para una mudanza y había una resistencia infinita ante un cambio de oficina, algo que para muchos puede significar motivación en este caso no parecía serlo. Había muy poca información al respecto, y la incertidumbre fomentaba muchas resistencias. Lo que hicimos fue empezar a transparentar, informar y comunicar. Fue muy significativo.

También comenzamos a preguntar y a hacer partícipes a todos los colaboradores. Puedo decir que la mudanza fue una construcción de todos en donde se ajustaron algunas cosas.

Entendimos que la gente realmente no quería venir a la mañana y no saber dónde sentarse y tener que buscar un lugar libre. Así fue como llegamos a un punto medio en el que había mesas asignadas por área, pero con puestos libres. Eso ayudaba a cambiar el mindset, los aliviaba.

Esas pequeñas negociaciones colectivas fueron enriquecedoras y tranquilizaron. Se empezó a ver un liderazgo que cambiaba tanto en la gestión humana como en la gerencia general que también era relativamente nuevo.

Se trató de brindar más transparencia y participación de toda la data que recabábamos en llamadas, encuestas, *workshops* de trabajo. Iniciamos la conducta que luego fue super contagiosa de devolver esa data a los colaboradores para saber porque y para que la pedíamos.

¿Qué acciones llevaron a cabo para afrontar esa resistencia al cambio?

Fue toda una estrategia: mezclar áreas y armar las mesas colaborativas.

Realmente este tipo de trabajo es una construcción entre todos, creo que lo fundamental fue la escucha activa. Nosotros lo que hicimos fue buscar la manera de siempre devolver algo. Dato que obteníamos dato que de algún modo interpretábamos y luego devolvíamos.

Hay una tendencia en general en el estilo de liderazgo en la que se pide información y después no se hacen devoluciones y ahí también hay un mindset interesante que tiene que ver con generar una cultura de datos que enriquezca la toma de decisiones y los insights. (*think data*)

Es fundamental compartir los datos porque si yo pregunto cosas a los colaboradores, contestan mecánicamente y después me guardo esa información, no hay magia. En cambio, cuando devuelvo algo de información, empiezan a generarse los planteos, las preguntas y la comprensión incluso. Es otra manera de generar y de inspirar una escucha activa.

En el caso del cambio de oficina, hicimos una encuesta que nos ayudó a determinar que una de las cosas que más les preocupaba a los colaboradores era no tener un lugar fijo, o

sus “cajoncitos” de los recuerdos, así que nos tocó hacer una campaña exhaustiva para incorporar un *mindset* digital.

A la vez, para que no se tomara como inestable nuestro discurso, empezamos a devolver lo que obteníamos de las encuestas. Ante eso, se fueron tomando decisiones y también comunicándolas en la mesa del ejecutivo.

¿Cuáles han sido los indicadores que muestran el impacto de este cambio de cultura organizacional en el negocio?

Yo hago mucho foco en el NPS y como somos una empresa de servicios lo que nos dicen los clientes evidencia que lo hemos subido significativamente, ahí está el impacto.

Tenemos clientes más satisfechos, clientes que están puntuando mucho mejor a Centria. Al ser un centro de servicios compartidos es bastante difícil que, si no estás trabajando permanentemente la cultura, los reconocimientos y el clima los colaboradores se sientan valorados haciendo tareas operativas y repetitivas todo el tiempo.

Así que tuvimos que hacer un trabajo arduo para que entendieran que estamos aportando valor en todo lo que hacemos, cada mejora en procesos, cada optimización, cada automatización, cada insight relevante que se puede agregar en las devoluciones con los clientes es valioso no solo para el negocio de Centria sino para la unidad de negocio a la que prestamos el servicio de *backoffice*. Es un mindset de *Customer Centricity* que había que generar y cultivar.

De hecho, tenemos cuatro pilares que sostienen la estrategia de gestión humana y del negocio: el talento

“...los líderes en remoto deben haber trabajado temas como la confianza, el delegar tareas, ser flexibles y tener la capacidad de la escucha activa para respetar el momento de sus miembros de equipo”



con autonomía, la gestión inteligente, el foco en el cliente y la innovación continua.

Justamente porque todo estaba alineado a generar ese *digital mindset* desde antes de la pandemia es que nos pudimos adaptar rápidamente sin perder horas de trabajo, por el contrario, hoy podemos decir que nuestra productividad ha aumentado.

¿Cómo sería un ejemplo de acciones de gestión humana en una cultura de datos?

Cuando arrancó la cuarentena se convocó a una reunión urgente y para mí fue importante transmitir al equipo nuestro protagonismo en ese momento. Fue un momento en el que realmente pudimos demostrar que todo lo que veníamos trabajando antes de la pandemia tiene sus frutos: conocemos a los colaboradores, sabemos mucho de ellos y podemos estar cerca.

Nos dimos cuenta de que era un momento de mostrar lo que éramos capaces de hacer. Tomamos los datos que teníamos y supimos inmediatamente que lo que necesitaban los colaboradores era contención más allá de proveerles buen internet o enviarles la silla de la oficina a sus casas.

Así que empezamos a llamar uno a uno para saber cómo estaban, para contenerlos y para que supieran que estábamos ahí. Frenamos todo y entendimos que nuestro rol en esas primeras semanas era ese.

Después hicimos una encuesta para preguntar directamente a los colaboradores qué necesitaban para trabajar más cómodos. Fue muy interesante porque una de las preguntas tenía que ver con el traslado de la silla, decidimos enviarles la silla a quienes contestaron que la querían.

A raíz de esto, se manifestaron los que habían contestado que no, terminamos haciendo otra tanda de envíos y así fue como entre colaboradores se empezaron a hacer seguimiento para contestar que sí querían la silla. Siempre capturamos información y devolvemos de alguna u otra forma, con esa acción quedó claro. Fue un aprendizaje para todos. Porque la percepción sin datos podría haber sido todos la necesitan, y en algunos casos no sólo no era así, sino que enviarla podría ocasionar una dificultad adicional para el colaborador.

Trabajamos tanto que logramos hacer una encuesta de despistaje emocional para saber cómo estaban atravesando este tiempo los colaboradores y cuáles eran sus principales dolores. Como estaban manejando las emociones en tiempos de pandemia. Con esa información empezamos a impulsar talleres de contención emocional que han tenido una participación del 98%.

¿Cómo se vive una cultura de datos?

Yo creo en la importancia de la data, sin embargo, hay una tendencia que habla de *Big Data*. Yo hablo de *small data* o *think data*, porque *small* a veces las personas lo estigmatizan cuando yo considero que los detalles importan. Y considero que no hay datos si no hay una interpretación y un conocimiento profundo de los datos con una ida y vuelta.

Nosotros lo que hacíamos era eso, recabábamos datos, en base a eso fuimos diseñando nuestra estrategia y al mismo tiempo los vamos compartiendo.

Son 220 colaboradores en total y gracias a todos los datos que logramos analizar, podemos decir que en el equipo conocemos qué está viviendo cada colaborador de Centria, estamos siempre muy conectados y cerca.

Hoy en día, todas las áreas están queriendo comunicar a través de datos. Entonces el área de experiencia del cliente nos devuelve información cuando hacen encuestas o cuando los clientes

responden el NPS. Del mismo modo, el área de seguridad y salud en el trabajo.

Gracias a todos estos esfuerzos, los colaboradores han entendido que contestar las encuestas es para su beneficio y que brindar información siempre tiene una devolución. Además, también ha servido para que los planteos hacia el área sean relevantes y no percepciones.

De hecho, tenemos prácticas como por ejemplo Town Hall Meetings en donde nuestro Gerente General comparte datos relevantes para toda la organización e incentiva también a las personas a participar de las encuestas, las actividades y a ser más transparentes con los objetivos organizacionales. Todo eso genera cultura de datos.

Algo no menor y que atraviesa toda nuestra gestión es que nosotros medimos en tiempo real y de forma permanente nuestro nivel de *engagement* entre otros temas que medimos con una herramienta que adoro que se llama *Officevibe*. A través de la misma tenemos información de bienestar, reconocimiento, clima, y en definitiva de eNPS (*employer net promoter score*), dato crucial para nuestra gestión. En base al eNPS que fundamentalmente es: ¿recomendarías a Centria como un buen lugar para trabajar? Tenemos una información vital para cualquier estrategia de talento. En nuestro caso hemos aumentado significativamente ese número incluso durante la pandemia, lo que marca el ritmo que tienen nuestras acciones.

¿Cuál consideras es el principal desafío de la Gestión Humana en este contexto?

En primer lugar, seguir siendo relevantes para el negocio. Y después generar y mantener la cultura en tiempo remoto, con esto tenemos retos de todo tipo: el *onboarding*, hacer acuerdos de trabajo, mantener un clima saludable, optimizar los procesos, trabajar la flexibilidad y la confianza.

No se trata de que el colaborador esté frente a la computadora por estar, que esté cuando realmente aporta y está por un objetivo. Es un reto organizacional enorme de compromiso, confianza, responsabilidad y de autogestión.

¿Qué expectativas tienes para los próximos meses de tu gestión?

Continuar promoviendo una cultura de resiliencia basada en mucho dato en la familia Centria, y poder llevar adelante nuestro planeamiento siempre con foco en talento.

¿Qué consejo le das a los líderes para que entiendan lo del remoto?

Creo que uno como líder debe hacerse la pregunta: "¿puede liderar en esta modalidad?", es una cuestión de revisar el estilo de liderazgo y el grado de confianza que puede llegar a tener con el equipo y sincerarse para elegir conscientemente si están dispuestos a asumir este rol.

Realmente los líderes en remoto deben haber trabajado temas como la confianza, el delegar tareas, ser flexibles y tener la capacidad de la escucha activa para respetar el momento de sus miembros de equipo. Agregarle que tenemos que tener la humildad y capacidad de aprender nuevas tecnologías y herramientas que nos permitan estar permanentemente motivando y capturando información relevante para toma de decisiones.




FERNANDA GIAMBERINI | Gerente de Gestión Humana en Centria



“...tenemos cuatro pilares que sostienen la estrategia de gestión humana y del negocio: el talento con autonomía, la gestión inteligente, el foco en el cliente y la innovación continua”

– Fernanda Giamberini

Analista RR.HH. ¿cómo convertirse en un unicornio?

Por ANA VALERA RUBIO |   Directora del Programa Avanzado en *People Analytics* y estrategia digital en LEADERSHIP MANAGEMENT SCHOOL

Cuenta la mitología que los unicornios son animales fantásticos, pero esquivos y prácticamente imposibles de cazar.

En la actualidad, hay algunos perfiles profesionales que se denominan unicornios precisamente por la dificultad para encontrarlos en el mercado laboral, dada la especialización y escasez de su perfil. Los analistas de datos ahora mismo son categorizados como tal. Este rol también está cobrando cada vez más importancia en los departamentos de RR.HH. No hay más que revisar las agendas de los diferentes congresos del sector en los últimos años para darse cuenta de que *HR Analytics* es una tendencia en alza a la que cada vez más compañías quieren sumarse, por el valor que aportan los datos a la toma de decisiones estratégicas sobre empleados, candidatos y procesos.

¿Cómo podemos los profesionales de RR.HH. convertirnos en ese unicornio?

Reuniendo las competencias técnicas y personales necesarias para trabajar los datos desde su procesamiento y el análisis, hasta su interpretación y establecimiento de planes de acción.

Comenzaremos por las **competencias técnicas**:

- **Análisis de datos.** Parece una obviedad, pero necesitamos conocimientos teóricos sobre modelado de datos, probabilidad, estadística, modelos algorítmicos y visualización de datos. Actualmente se encuentran en el mercado de la formación diferentes programas relacionados con el análisis de datos, e incluso algunos especializados en el análisis de datos de RR.HH, que cubren este aspecto.
- **Tecnología.** No necesitamos ser ingenieros informáticos (aunque si lo eres, te conviertes en super unicornio), pero sí saber manejar *software* de procesamiento, análisis y visualización de datos (Por ejemplo: Excel, Rapidminer, R, Python, Qlik, PowerBI, Tableau...). Conocimientos sobre administración de bases de datos son muy útiles. Los mismos programas formativos indicados en el punto anterior también suelen incluir talleres prácticos para adquirir

un manejo básico de estas herramientas. Adicionalmente, se pueden encontrar en internet numerosos tutoriales gratuitos que pueden ayudar a los perfiles más autodidactas.

RR.HH. Necesitamos conocer en profundidad los diferentes procesos de la gestión de personas, que impactan a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado: desde el reclutamiento hasta la salida.

- **Negocio.** Se precisarán conocimientos básicos de áreas como finanzas, operaciones, ventas, *marketing*, estrategia... ya que, para realizar análisis que aporten verdadero valor a negocio, deberemos cruzar los datos de RR.HH. con datos de estas áreas (productividades, satisfacción del cliente, etc.).

- **Gestión de proyectos.** Además de “apagar fuegos” con informes y análisis a medida cuando la situación lo requiera, el analista trabajará en proyectos para los que necesitará tener ciertos conocimientos sobre planificación de recursos, plazos, entregables, etc. La metodología *Agile* se ha mostrado especialmente útil en esta rama, por lo que obtener certificaciones basadas en esta forma de gestionar proyectos puede ser una gran idea.

Perfiles que provienen de las áreas de compensación y organización suelen tener buena adaptación como analistas dada su experiencia con tratamiento de datos numéricos, pero necesitarán formarse en el resto de las áreas de RR.HH. El perfil de *HR Business partner* también es un buen perfil “convertible” a analista, dado su conocimiento general de todos los procesos de RR.HH. y su cercanía al negocio, pero necesitará formarse en análisis de datos y herramientas.

Analizaremos ahora las competencias personales más importantes para un analista de datos de RR.HH:

- **Influencia y negociación.** Una de nuestras funciones será convencer a otras áreas de que es importante colaborar y compartir datos, y también a nuestros compañeros de RR.HH. que tengan cierta resistencia a la utilización de datos en sus tareas y decisiones.
- **Liderazgo.** En la mayoría de las ocasiones, nos encontraremos en la necesidad de trabajar con personas de diferentes departamentos, de los que no seremos responsable jerárquico. Así mismo trabajaremos en ocasiones con diferentes proveedores y consultoras, por lo que necesitamos para ambas situaciones trabajar nuestra habilidad de liderazgo, para empujar a todos los implicados en el logro del éxito ante este objetivo común.
- **Comunicación.** Debemos ser capaces de construir mensajes de impacto, y adaptarlos al diferentes nivel técnico y estratégicos de nuestro público: desde perfiles directivos hasta técnicos, para lograr diferentes objetivos: mostrar resultados, solicitar colaboración para la recopilación de datos, convencer de la utilidad de un modelo o herramienta concreta...
- **Learnability.** Nuestro trabajo es una mezcla entre consultoría interna e investigación, por lo que necesitaremos estar al día de nuevas técnicas, casos de uso o herramientas.

Otras competencias personales como proactividad, innovación o trabajo en equipo son también importantes para este perfil.

“...el analista trabajará en proyectos para los que necesitará tener ciertos conocimientos sobre planificación de recursos, plazos, entregables, etc.”



Investigación sobre gestión del desempeño en reinención: **Todo a la búsqueda de tu mejor versión**

Por LUIS ARAGÓN

Todo estaba transformándose. Ahora, todo se reinventará. A nivel de personas, equipos, empresas, instituciones y en sus relaciones e interacciones. Millones de nosotros nos reinventaremos en los próximos 12 meses.

Con más razón deberá hacerlo la gestión de la performance en un futuro donde el trabajo será muy distinto luego de la irrupción de la covid-19. Un tema que pensé mucho y con el que me tocó evolucionar en mi carrera profesional y que en el último mes he vuelto a investigar a partir de charlas con colegas, lectura de artículos sobre su evolución inmediata y los iluminadores pulsos con mi Red de LinkedIn.

Gestión de desempeño conectada con propósito, misión y valores

Los estudios en todo el mundo muestran que si bien es necesaria la gestión de desempeño muchas veces es implementada de manera desconectada y ya venía transitando cambios profundos. Gerentes y profesionales de RR.HH. se preguntaban respecto al tiempo que insumía, si motivaba a las personas a crecer y finalmente, si realmente mejoraba el desempeño.

Siendo uno de los elementos centrales que da forma a la cultura corporativa, los estudios de 2020 muestran que este momento en el tiempo luce ideal para para orientar la gestión de la performance y el desempeño hacia el propósito, la visión y los valores de la compañía y al compromiso y desarrollo de las personas.

Todos como *coaches* para ayudarte a obtener tu mejor versión

En un mundo en el que el trabajo a distancia llegó para quedarse, la retroalimentación que otorga una revisión de desempeño oportuna y efectiva es absolutamente crítica. Sin ella prevalece la incertidumbre, la ansiedad y la frustración de no tener idea si lo estoy haciendo bien o si hay una mejor forma de hacerlo.

Las retroalimentaciones continuas, en tiempo real más frecuentes y cercanas de 20/30 minutos reemplazan los procesos de revisión anual o semestral. Conversación a conversación, se va sumando a la opinión del líder la de los pares más la propia autoevaluación para completar una vista dinámica y evolutiva de 360 grados. Momento de resultados en equipo, es el propio equipo el que promueve, ayuda y estimula el logro de la mejor versión de cada persona.

El líder emerge como receptor - transmisor, facilitador, catalizador del pensamiento y del accionar colectivo.

Su principal tarea es ayudar a entender a sus colaboradores cómo alcanzar mejor las metas. Suma al repaso de los objetivos un *feedback* constructivo de qué cosas debe mejorar la persona, el equipo y el mismo como líder para alcanzarlos.

Enfoque empático y colaborativo de las más frecuentes y cercanas sesiones de *feedforward*

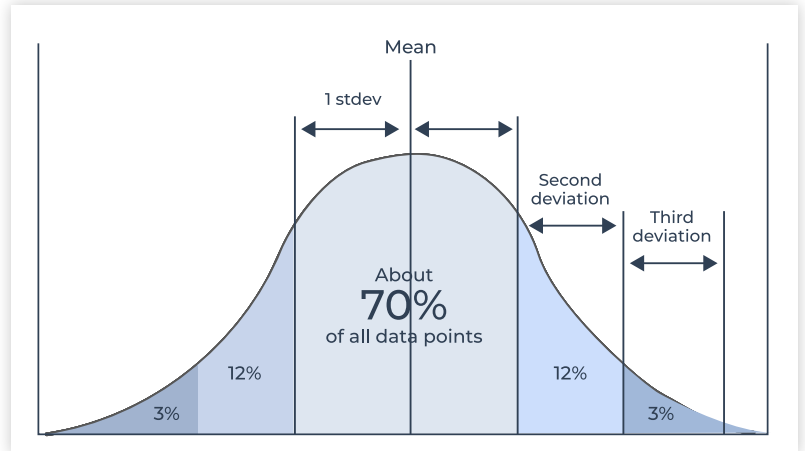
- La empatía y la personalización en el nuevo entorno de dificultades “¿Cómo te va? ¿Cómo estás?” son el nuevo ¡Hola!
- Hablar de comportamientos: comportamientos a iniciar, comportamientos a abandonar y comportamientos a continuar.
- Modo colaborativo: cuéntame tu mayor frustración, identifiquemos las barreras y las dificultades que impiden el mejor modo de trabajo de la persona y el equipo.
- Medir el resultado, no la entrada: lo importante es qué hago y no cuándo lo hago.
- *Feedforward*: foco en los que se necesita en el futuro no lo que sucedió en el pasado.
- Metas radicalmente simplificadas: menos cantidad y más calidad, metas para aprender juntos.
- Guiar a los colaboradores para que establezcan sus objetivos y metas individuales para sincronicen con las del equipo (el chico y el grande)
- Narrativa útil y específica: ideas resumidas en comentarios basados en la mirada de las personas con las que se trabaja a diaria.
- *Accountability*: la responsabilidad personal de estar comprometido y mi interrelación para lograr la mejor performance en equipo.
- Seguimiento para desarrollo: *software* o bitácora para medir progreso a lo largo del tiempo.





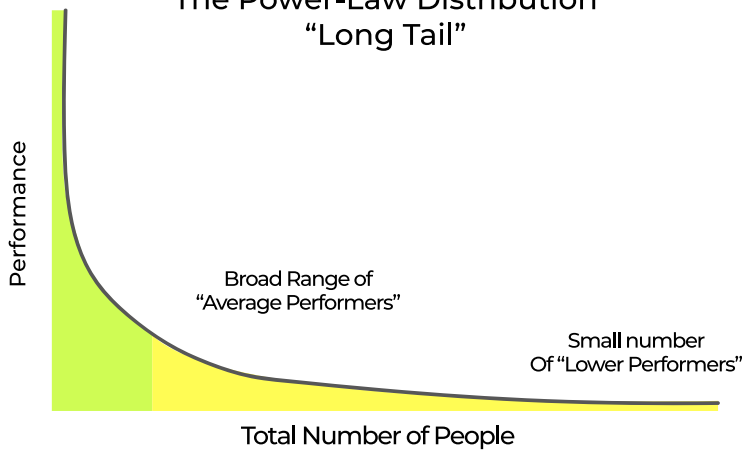
Datos y curvas que nos hacen evolucionar nuevas culturas y modelo de gestión del talento

La curva de Gauss calibrada no nos lleva a la alta *performance*.



Tener una pequeña cantidad de personas de muy alto y de muy bajo rendimiento en los extremos con los de nivel medio (70 a 80%) que piensan que no hay posibilidad de alcanzar el tope y se acomodan resignados a su zona de *confort*. Estímulo de evolución reducido al mínimo y todos en estado de competencia.

The Power-Law Distribution "Long Tail"



La curva *Power*: evolucionar para brindar a todos la oportunidad de convertirse en actores de alto rendimiento

Los negocios, los deportes, las artes, la economía muestran a la curva *Power*, con una pequeña cantidad de personas con "rendimiento muy alto" (El 3 al 5% *top* que supera al promedio en un 10, 100% o más), una amplia franja de personas que apuntan a tener un "buen rendimiento" y un número menor de personas que tienen "bajo rendimiento". Al no estar estratificados, los proponentes de este modelo apuntan a que muchas más personas pueden alcanzar el desempeño superior y orientan el trabajo a crear las condiciones para generar más *super performers*.

El aprendizaje personal compartido, es un modelo de gestión de *performance* para entornos colaborativos, con mucho de autogestión dónde al que más le interesa contribuir y desarrollarse es a la propia persona, sin tener que preocuparse por las implicaciones de diferencias marginales de calificación y compensación. Que va de inspirarse, de hacer crecer habilidades y aptitudes e, incluso cometiendo errores, apuntar a hacer un gran trabajo desde la mejor versión de cada persona. **Más que interesado en compartir visiones y experiencias con quienes les interese el tema.**



LUIS ARAGÓN | **in** Personas Cultura Estrategia. Ayudo a Líderes, Equipos y Organizaciones a reinventarse para lo que viene.



“ Los que mejor se preparen para liderar esta nueva etapa serán los que la lideren



La guerra de los talentos

El desafío de las organizaciones actualmente está en fidelizar el talento, ya no en retenerlo. Jaime Ozores, Socio director de Odgers Berndtson en España, sostiene que en la nueva era las empresas deben alinear las culturas corporativas y el liderazgo como lo conocemos debe cambiar. Además, el *headhunter* internacional compartió su visión acerca del liderazgo femenino y la importancia de la marca personal.

Por LEILA OVANDO

¿Por qué estamos hablando de un nuevo tipo de liderazgo y qué implica ser un líder del futuro?

Estamos hablando de un nuevo tipo de liderazgo porque el mundo ha cambiado a raíz de la crisis del coronavirus. Sin ninguna duda, la covid-19 ha supuesto una crisis disruptiva mundial y eso nos ha obligado a todos a recomponernos en tiempo récord. Ha cambiado el mundo, ha cambiado la

sociedad y, por consecuencia, han cambiado las organizaciones, lo que significa que también han cambiado los equipos, las personas y las diferentes culturas de empresa. De hecho, hemos sido protagonistas de nuevas dinámicas que se han instalado en nuestro día a día de forma abrupta y que hasta hace poco tiempo eran remotas, como por ejemplo la transformación digital y el teletrabajo. Por lo tanto, este nuevo escenario

requiere de un líder totalmente diferente al que conocíamos hasta ahora, con un liderazgo más inclusivo, basado en valores alineados con los de la empresa que siempre van a tener en la honestidad y transparencia sus dos pilares fundamentales. Al final, se trata de replantear la nueva cultura de empresa para que trabajadores, clientes o *stakeholders* vean que están ante una compañía adaptada a la nueva realidad y que

ofrece productos, servicios o cualquiera que sea su finalidad adaptados a la nueva era que nos toca vivir.

Estamos en una época en la que todos nos estamos reinventando ¿Cuáles son las habilidades que hoy en día no pueden faltarle a cualquier persona que esté buscando su primer empleo?

En estos momentos no podemos hacer distinciones entre aquellos que buscan su primer empleo a los que están buscando nuevos roles y/o posiciones de los que ocupaban anteriormente a la crisis del covid-19. De hecho, desde Odgers Berndtson hemos publicado un [informe](#) con 2000 entrevistas a directivos de todos los países del mundo, de empresas de todos los tamaños, y las conclusiones son muy claras: para que los directivos puedan dirigir esta nueva época van a tener que fomentar su liderazgo, y en consecuencia, la cultura de sus empresas en competencias basadas en los valores del entusiasmo, pasión, determinación, autenticidad, coraje y resiliencia. Además, van a tener que demostrar tener una gran **capacidad analítica para tener datos de forma continua**, que les provean de toda la información



necesaria para tomar las mejores decisiones. Este es el escenario en el que se tiene que mover el nuevo líder.

¿Qué tan importante es la marca personal al momento del headhunting?

Hoy en día es fundamental. La mejor herramienta que tenemos los *headhunters* de llegar a los candidatos es a través de su marca personal, su huella digital en redes sociales. Si no existimos, si somos una marca blanca, nuestras opciones de formar parte de un proceso de selección se reducen a un 20%. Pero cuidado que con esto no quiero decir que hay que estar en redes sociales de cualquier manera, ni mucho menos. Nuestra huella digital nos puede jugar una mala pasada si detrás de nuestro perfil digital no existe una marca personal y una estrategia alineada con nuestra imagen física.

¿Cómo suelen ser los procesos de headhunting? ¿Varían de acuerdo a la industria o es customizado de acuerdo a cada cliente?

Totalmente customizado a cada cliente, tipo de posición y también depende de cada industria. Hay sectores con perfiles mucho más accesibles, como por ejemplo gran consumo, *retail* u ocio, turismo y deporte, y en cambio hay sectores más opacos, como el legal, financiero o farmacéutico, que además son sectores en los que los procesos suelen ser confidenciales con cláusulas muy exclusivas. Es evidente, como hemos comentado antes, que cuánto mejor sea nuestra visibilidad más posibilidades tiene el candidato de que los *headhunters* lleguemos a ellos. Desde Odgers Berndtson siempre hacemos búsqueda directa de los candidatos, pero no es lo mismo cuando estamos buscando, por ejemplo, miembros de un Comité de dirección, consejeras de un consejo de administración, presidentes o directores generales. Todos los procesos se adaptan totalmente a nuestros clientes y al sector en el que nos movemos.

El lugar de la mujer en posiciones de liderazgo sigue siendo una lucha para el género, ¿cómo piensas que desde la gestión del talento se puede promover?

Me gustaría decirlo alto y claro: **debe existir igualdad de talento porque el talento no entiende de género.** Es evidente que en materia de igualdad nos queda mucho camino por recorrer ya que

importante, hacer una apuesta clara por su futuro profesional y no parar hasta conseguirlo. En Odgers Berndtson llevamos mucho tiempo remando para conseguir este objetivo, y por ejemplo en todos nuestros procesos un tercio mínimo de los candidatos son mujeres y apostamos por el CV ciego, que solo destaca el valor del candidato sin importar si tiene nombre de hombre o de mujer.



estamos lejos de los objetivos que, por ejemplo, ha marcado la Unión Europea y que hace referencia a que, en 2030, el 40% de todos los miembros de los Consejos de Administración sean mujeres. Ese debe ser nuestro objetivo y no queda tanto tiempo para conseguirlo. Tenemos que romper techos de cristal como el hecho de que la transformación digital no tiene por qué ir reñida con la conciliación familiar. Las mujeres, al igual que los hombres, deben formarse, prepararse y, lo más

Estamos ya hace unos meses viviendo en el "nuevo normal", ¿cómo piensas que impacta en las organizaciones desde el punto de la gestión del talento y de la estrategia?

La máxima preocupación en estos momentos es saber cómo fidelizamos el talento. Ya no hablamos de retención del talento, hablamos de fidelizar a nuestros empleados con la cultura de nuestras empresas. Y eso es algo nuevo para muchas organizaciones

que van a tener que trabajar y mejorar. Además, hay que tener en cuenta el nuevo entorno de teletrabajo que nos ha tocado vivir que tiene muchos aspectos positivos, pero también otros que hay que saber gestionar para que no se conviertan en negativos, como la falta de socialización y el desapego con la compañía. Tenemos que aprender a transmitir la cultura corporativa en *online* o no podremos fidelizar el talento que ahora mismo tenemos. Ya no basta solo con ofrecer un buen salario emocional, hay que alinear la cultura corporativa y prepararnos para una guerra por el talento que está a punto de estallar.

¿Qué consejo le darías a aquellas personas que en el último tiempo se han quedado sin trabajo por el escenario mundial pero que aún están en la búsqueda activa?

Que ahora es un momento clave. Como hemos comentado al principio, el mundo ha cambiado y se requieren de nuevos liderazgos y nuevos roles que en estos momentos no están cubiertos. Los que mejor se preparen para liderar esta nueva etapa serán los que la lideren. Es el momento de reorientar nuestra carrera profesional, de hacer un *'reskilling'* de nuestras mejores competencias y aprovechar el 2021 para repositionar nuestra propia carrera profesional porque, en la nueva era, está todo por inventar. Los que más y mejor preparados lleguen serán los que la lideren.



in 

JAIME OZORES |
Headhunter internacional, Socio director de Odgers Berndtson España



Daniel Dimare:

“estoy convencido que la pasión garantiza la creatividad”

Daniel Dimare, Director de Marketing y Relaciones Institucionales de Juguetes Rasti, nos habla del desafío del emprendedurismo, tendencias, estrategia de negocio, creatividad y la pasión que impulsó todos sus proyectos.

Por JULIETA CUMBO

Los juguetes Rasti forman parte de la niñez de todos, pero para ti es más que eso. Sabemos que tienes una amplia trayectoria en la empresa con más de 30 años. Cuéntanos ¿quién era Daniel cuando ingresó a Rasti y quién es ahora?

Mi primer contacto con Rasti fue en mi infancia como **usuario y constructor creativo**.

En realidad, yo ingresé a “trabajar” (casi era un juego serio) al emprendimiento familiar cuando no teníamos la marca Rasti. Fue en mis vacaciones, desde muy chiquito y yo envasaba juguetes en la fábrica.

Luego a partir de mis 13 años de edad aprendí a programar *software* de gestión (sí, a mis 13 años con ayuda de un primo de mi papá que era investigador) y pasé a las oficinas. Me sentía nuevamente creador de los sistemas que la pyme usaba para funcionar.

Lamentablemente cuando me recibí de Lcdo. en Administración en la universidad (donde había aprendido y soñado en fabricar juguetes con marcas reconocidas) la fábrica de juguetes cerró y se

“Hoy siento que ese niño que creaba con sus Rasti originales, cumplió su sueño de todo niño (ser dueño de una fábrica de juguetes)”

[Volver al índice](#) 

transformó en una importadora de juguetes chinos, pakistanis, españoles, franceses, americanos, tailandeses, brasileños, etc.

En 2002 se empezó a cumplir el sueño de ser fabricante de “nuestros” juguetes con marcas reconocidas (los de una pyme familiar) para los niños de la región. Recién en 2006, compramos Rasti y nuestro crecimiento y relevancia en el mercado fue el gran sueño emprendedor.

Hoy siento que ese niño que creaba con sus Rasti originales, cumplió su sueño de todo niño (ser dueño de una fábrica de juguetes) pero además cumplí el sueño como profesional, de gestionar marcas relevantes que aportan entretenimiento útil a los niños y familias.

En tu perfil de LinkedIn tienes una descripción interesante que dice: “Al servicio de Papá Noel”. Cuéntanos ¿qué significa para ti ser un eslabón en una cadena que tiene como finalidad poner una sonrisa en los niños?

Es un gran desafío porque tienes que ser útil a Papá Noel (los adultos) pero también ser interesante y solicitado por los niños por las propuestas lúdicas, estéticas, comunicacionales que les hacemos a ambos.

Es un orgullo pensar, soñar productos que aportarán valor al desarrollo de los niños, momentos de juego activo y creativo a las familias y formarlos en las escuelas con nuestros equipamientos de robótica educativa Rasti.

Hace unos años dijiste que debíamos “provocar el pensamiento creativo”. Estamos rodeados de estímulos y muchas veces parecería que no podemos encausar todo lo que se nos ocurre, ¿qué consejo darías para justamente fomentar esta creatividad y bajarla a la realidad?

No me animo a dar consejos porque no soy especialista en “creatividad” pero cuento lo que siento y aquello que veo que nos funcionó en nuestra pyme. Se habla mucho de creatividad, de innovación, de herramientas y técnicas para generarlas, pero estoy convencido que la pasión garantiza la creatividad porque la creatividad parte de algo que nos gusta, nos interesa o nos apasiona. No porque te obliguen a ser creativo.

“La pasión motiva nuestros pensamientos y comportamientos. Entonces, si tengo que sugerir una cosa, es: apasionate por el propósito de tu emprendimiento, de tu marca y provoca el pensamiento creativo, contagia a tu equipo de esa pasión para que todos juntos bajen a la realidad esa creatividad”

Estamos en un mundo que está cada vez más digitalizado, ¿cuáles son los desafíos que encuentra la industria del juguete y Rasti en particular?

Antes los juguetes competían por el tiempo de ocio o tiempo libre familiar contra la pelota o la ropa. Hoy, es un desafío, para captar esos momentos, competimos con las pantallas: Play, celu, tablet, Netflix, Disney+, TV abierta, Cable, Youtube, etc. El desafío es ofrecer juguetes y marcas que generen experiencias y sentimientos positivos a padres y niños.

Otro desafío es explorar cada nueva tecnología que aparece y analizarla si sirve para complementar, aumentar la diversión de nuestros juguetes si las adoptamos, tal como lo hicéramos con el Castillo Rasti con Diversión Aumentada, o los muñecos Rasti que podías imprimir con impresoras 3D, distintas partes o accesorios del muñeco Rasti; también como hemos incorporado tecnología en *hardware* para los equipamientos de robótica educativa y *software* para su programación.

¿Cómo describirías al comprador argentino? ¿Consideras que hubo un antes y un después del 2020?

El comprador argentino de juguetes siempre valorizó lo sentimental de las marcas, de la atención que le daba el comerciante juguetero con su asesoramiento simpático y amable. Es un comprador “muy humano” y no tan mercantilista y consumista como los del hemisferio norte. Por eso la mayoría de los juguetes en Argentina se siguen vendiendo en jugueterías, muchos adultos cuando piden un juguete lo hacen diciendo “quiero un juguete para jugar en serio con mi nieto” o el papá compra una caja grande de Rasti para que su niño interior se siente al piso a jugar con su hijo.

El 2020 nos regaló la revalorización del juguete como elemento que une a la familia, que estimula a los más chicos, que genera momentos y que entretiene en forma útil.

Cada vez más hay muchos más compradores de juguetes que se preocupan por comprar juguetes didácticos, juguetes que estimulen a los niños, que los haga pensar, donde los chicos se pongan “manos a la obra” para armar, decorar, jugar y no algo para que solo toque botones y suba niveles destruyendo y matando al amiguito.



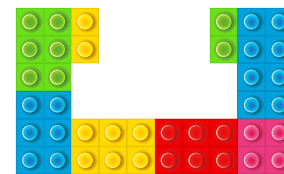
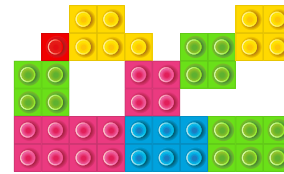
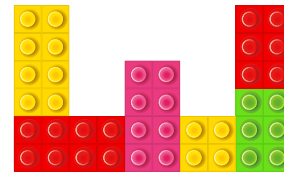
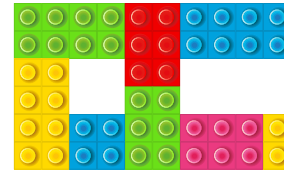
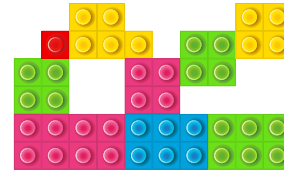
¿Qué importancia tendrá la tecnología en los empleos del futuro?

Será trascendental. Es la era del conocimiento (o del desconocimiento, porque hay que aprender continuamente las cosas nuevas que desconocemos) donde los niños del futuro necesitarán pensamiento computacional, tener las habilidades técnicas para saber programar los nuevos *gadgets techies* que aparecerán, deberán comprender, abrazar la realidad de que todo está conectado a internet o a la inteligencia artificial y actuar en consecuencia (por sus pro y sus contras).

Por eso hoy, con nuestro Equipo Rasti de Robótica y Educación (ERRE) queremos ser protagonistas de la enseñanza de robótica y programación para los chicos de hoy y los futuros creadores y actores de la tecnología y no simple usuarios de ella.

Formas parte de una pyme icónica en Argentina y la experiencia demuestra que emprender en el país se hace cuesta arriba. ¿Qué le dirías a alguien que quiere comenzar con su negocio para invertir en el país sin desconocer los aspectos negativos que se enfrentan actualmente?

1. Emprender en Argentina es una vocación que requiere esfuerzo, pero Argentina necesita emprendedores, pymes, familias empresarias serias que quieran no solo ser empresarios exitosos sino ser empresarios valiosos para la comunidad.
2. Si emprendes en Argentina, ya, antes de empezar, tienes que saber que la economía de nuestro país es una montaña rusa, sábelo y abrázate a cada realidad que te genere esas subidas y bajadas porque en ellas también ofrece muchas oportunidades.
3. Para lo anterior, estar siempre atento y constantemente revisando el entorno para vislumbrar el futuro y ahí ser ágiles, flexibles y tomar riesgos, probar en baja escala, animarse a hacer-errar-mejorar y tirar lo que no tiene valor.
4. Entramos en la era del desconocimiento: cada vez hay más cosas nuevas que hay que saber y aprender porque desconocemos. Entonces, fórmate continuamente, aprende constantemente y desaprende lo que ya no funciona como antes.
5. Apasíonate por el propósito de tu emprendimiento y por los humanos destinatarios de tu servicio o producto.
6. Esfuérzate para merecer el aprecio y confianza de esos humanos que te elijen para comprarte o aquellos que te elijen para trabajar contigo.
7. Ante tanto protagonismo de las tecnologías, inteligencia artificial, algoritmos, automatismos digitales, el vínculo humano es fundamental para diferenciarse: sé auténtico (tú y tu marca), busca la mejora continua no sólo de tus procesos sino también de ti como persona.



“...Por eso hoy, con nuestro Equipo Rasti de Robótica y Educación (ERRE) queremos ser protagonistas de la enseñanza de robótica y programación para los chicos de hoy y los futuros creadores y actores de la tecnología y no simple usuarios de ella...”



DANIEL DIMARE |
Al servicio de Papá Noel | Especialista
en Juguetes | Escribo en
JuguetesyNegocios.com





openoffice
Steelcase
Authorized Dealer

El futuro de la oficina y el desafío de trabajar en casa

Si algo en lo que podemos estar de acuerdo es que el 2020 irrumpió en nuestras maneras de hacer las cosas y de un día para otro, nuestra casa se convirtió en nuestro espacio de trabajo, impactando nuestro entorno y horarios y las oficinas como lo recordamos ya no existen. ¿Cómo es la búsqueda del bienestar en el trabajo y cómo los espacios afectan? Es el tema central de esta conversación junto a Fernando Gallino, Gerente general de HIT Group y Elena Mazzoni, la Gerente comercial de Open Office.

Por PAOLA ALBORNOZ

(Escenario 1) En la búsqueda del bienestar

Un mal espacio de trabajo puede afectar nuestra salud y nuestra productividad. Encontrar el bienestar supone llegar a ese punto de encuentro entre lo cognitivo, lo físico y lo emocional. Sin embargo, con la aparición de la pandemia y la modalidad 100% remota nos encontramos con realidades como:

El 84% de las personas no tienen un espacio de trabajo ideal en casa, según WkSpace study 2020. Algunas de las consecuencias son falta de ergonomía, lugares con poco movimiento y propensos a distracciones.

Ante este punto, Fernando Gallino comentó “el espacio corporativo es una herramienta estratégica en la gestión de las áreas de RR.HH., porque el espacio determina comportamientos que, a su vez, definen culturas de trabajo. Open Office es representante exclusivo en Argentina de Steelcase, una marca norteamericana líder en espacios de

“...el espacio corporativo es una herramienta estratégica en la gestión de las áreas de RR.HH...”



FERNANDO GALLINO | [in](#) Gerente General de HIT Group

oficina, con más de 100 años trabajando en estos temas. Ellos investigan hace más de 30 años cómo trabajamos y gracias a estos estudios sabemos que el espacio es una columna fundamental a la hora de trabajar diferentes aspectos de la gestión de los RR.HH.: desarrollo de cultura, de formas de trabajo, por ejemplo, si queremos desarrollar equipos creativos que sean el motor de la innovación, impacta en el compromiso de los colaboradores con la organización, colabora para la retención de talentos, es fundamental tener en cuenta el espacio a la hora de gestionar el Bienestar en una organización, por mencionar los más importantes. Como dije, el espacio determina numerosas variables de la gestión de los RR. HH., por eso creemos que es estratégico”.



Por su parte, Elena Mazzoni quien es arquitecta agregó “sabemos que el espacio determina el desarrollo de una cultura de trabajo y favorece el buen clima laboral. Nosotros concebimos el espacio como un **ecosistema**, en el cual se toman en cuenta **aspectos cognitivos**, es decir, qué tareas necesitamos que las personas realicen en la oficina, como por ejemplo colaborar, compartir información, generar nuevas ideas o soluciones a problemas, responder con agilidad a los desafíos; **aspectos físicos**, que tienen que ver con el cuidado del cuerpo y hoy en ese sentido entendemos la **nueva ergonomía** como movimiento, espacios que invitan a moverse a lo largo del día y a cambiar de posturas; y por último, **aspectos emocionales** que tienen que ver con estimular y promover desde el espacio las emociones positivas que necesitan los colaboradores para dar lo mejor de sí: que se sientan cómodos en su lugar de trabajo, relajados para que sean más creativos y ágiles, inspirados desde el uso de los colores, la iluminación, los materiales, cuadros, plantas, entre otros aspectos que fomentan sensación de bienestar y pertenencia. De esta manera, podemos entender que el espacio colabora en la construcción de una cultura determinada de trabajo y favorece el buen clima laboral”.



ELENA MAZZONI |  Gerente comercial de Open Office

(Escenario 2) ¡Queremos volver a la oficina!

Según Gensler 2020, *work from home study* “88-90% de los empleados quieren trabajar en la oficina”

Para hablar de esta realidad Mazzoni explicó “luego del descubrimiento del “*home office*”, ¿para qué vamos a volver a la oficina? ¿Cuáles deberían ser las características de una oficina luego de esta experiencia de incorporación del home office? Ya hemos comprobado que, si bien el “*home office*” es muy valorado por los colaboradores, también en los últimos relevamientos se ha puesto en evidencia de que las personas quieren volver a la oficina. Quieren volver para socializar, para compartir, para colaborar, para ser reconocidos, para sentirse parte de un equipo que logra objetivos. Y en ese sentido, los espacios deben prepararse para acompañar y fomentar todas estas interacciones. Los espacios deberán ser seguros y atractivos. Deben ser flexibles para adaptarse de manera ágil y efectiva no sólo a protocolos de una pandemia, sino también a otras situaciones que aún no sabemos podrían ocurrir en el futuro. Además, que promuevan culturas ágiles de trabajo. Debe proponer un ecosistema de espacios, con diferentes opciones para que los colaboradores puedan tener control y elegir en dónde y de qué manera realizar las tareas que necesitan para cumplir sus objetivos. Está demostrado que poder elegir y controlar estas elecciones aumenta significativamente el compromiso de los trabajadores con la organización”.

Ahora el desafío es crear espacios donde la gente quiera trabajar

El diseño de un espacio de trabajo que brinde bienestar es algo reciente dentro del enfoque de los modelos de comportamiento corporativo y de la práctica arquitectónica. Sin embargo, la intensificación del trabajo que viene aparejada a la transformación digital conlleva que las personas tengan la necesidad de mantener no solo su bienestar físico sino también la capacidad de lograr mejores resultados.

Finalmente, Gallino comentó “se puede analizar si el espacio de trabajo está colaborando con los objetivos de gestión del área de RR.HH. Steelcase desarrolló varias herramientas y estrategias para poder medir este tema. Hay encuestas específicas y talleres de diagnóstico que nos permiten analizar el impacto de espacios en diferentes variables blandas y duras, porque también se puede medir cuál es el tiempo de uso por día de un espacio determinado. Junto con PDA International hemos realizado una alianza justamente para evaluar también cómo debe ser medido en las encuestas de clima y de cultura”.

openoffice
Steelcase®
Authorized Dealer

¿Cómo mejorar tu espacio de trabajo en casa?



Prepara un espacio cómodo con muebles ergonómicos



Mantén el espacio iluminado y bien climatado



Trabaja coordinando momentos de descanso




Evita las distracciones



Localiza buenos sitios de trabajo alternativos



Las máquinas no pueden soñar

Por ROI BENITEZ |  Consultora en Learning Agility y Aprendizaje Sistémico.

Reflexiones sobre cómo la tecnología puede ayudarnos a convertirnos en mejores humanos

Las máquinas no pueden hacer preguntas, pero pueden sistematizar las respuestas. Las máquinas no tienen conciencia de los cambios, de la cultura, las personas, sí. Las máquinas repiten movimientos mecánicos, las personas creamos, sentimos y rompemos las reglas establecidas.



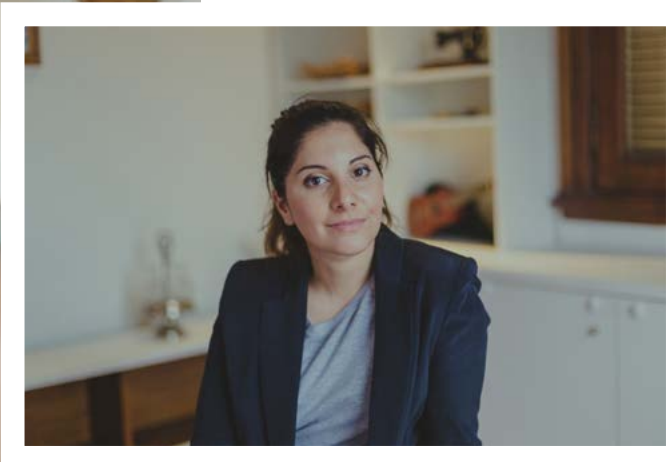
La transformación digital acelerada por la pandemia cambió la forma en la que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Esto no es nuevo, solo que ahora lo vemos con más claridad. Existen dos grandes visiones sobre el impacto de la tecnología en la humanidad: podemos hablar de una mirada pesimista, cómo aquella que usa la campaña del miedo como recurso principal en donde, en un futuro no muy lejano los robots reemplazarán las tareas de los humanos. Existe también una mirada extremadamente optimista, que piensa en la tecnología como la palanca para resolver todos los problemas de la humanidad.

A mí me gusta definir una tercera vía, un camino del medio: la mirada apreciativa, la mirada de posibilidad. En donde la tecnología es el driver para acelerar la transformación y un instrumento para desarrollar el potencial humano.



biónicas cómo se le empieza a llamar ahora, emergen. La IA puede ayudarnos a procesar y analizar grandes volúmenes de datos para tomar más y mejores decisiones. El *Blockchain* por su parte puede ayudarnos a mejorar la trazabilidad y la transparencia. La impresión 3D acelera la hiper personalización de productos industrializados.

El potencial de las tecnologías en el mundo del trabajo es enorme, lo es también el potencial de los humanos. Quienes estamos tras bambalinas en el diseño de estas tecnologías, somos personas de carne y hueso.



el proyecto AlphaGo. Go, es un juego legendario asiático sobre estrategia con más de 4000 años de historia. Fue considerado una de las cuatro artes esenciales de la antigüedad China. Los textos más antiguos que hacen referencia al Go son las analectas de Confucio. Fascinante ¿no?

DeepMind se propuso crear un algoritmo que pudiera jugar y ganarle al mejor jugador del mundo: Lee Sedol.

En este escenario hay algo que hace el humano que no puede hacer la máquina y pasa algo pre, durante y post juego con Lee Sedol. Él puede jugar mejor gracias al algoritmo.

Si bien uno pasa todo el documental con una lucha interna de humanos vs algoritmos, ver todo el escenario causa entre pánico y euforia.

La tecnología es el habilitador del potencial humano. Las máquinas reemplazan actividades mecánicas para darnos el lugar y la oportunidad de expandir nuevas habilidades.

Cambia todo porque todo cambia

¿Cuál es el verdadero cambio? El verdadero cambio es el cambio de *mindset*. Entender a la tecnología cómo humanidad aumentada.

Entender que la limitación de la máquina es la potencialidad del humano. El verdadero cambio es construir empleabilidad, lograr que los humanos agreguen valor, usando, apoyándose y apalancándose en la tecnología. El cambio es personas que aprenden y re-aprenden. El cambio es hacer distinto, arremangarse, animarse, aprender del error, prototipar, ser ágiles.

Pero, el cambio impuesto incomoda. **Es momento de que cada humano en el mundo se ponga el lugar de protagonista de la tecnología cómo fase 0 del proceso de transformación.** El cambio es recuperar la sabiduría colectiva de las personas y hacer entre todos, desde una mirada sistémica: Negocio, Tecnología, HR y personas.

Palabreando a Marcet, "Si la tecnología es el escenario del mundo que nos rodea y nos envuelve. La obra que sucede en ese escenario la describimos e interpretamos humanos".

¿Qué dicen los datos?

Según el Foro Económico Mundial, se estima que para el 2025, 85 millones de empleos pueden ser desplazados por un cambio en la división del trabajo entre humanos y máquinas, mientras que pueden surgir 97 millones de nuevos roles que estén más adaptados a la nueva división del trabajo entre humanos, máquinas y algoritmos. **Los números nos indican 12 millones de nuevas oportunidades.**

Las tecnologías exponenciales impactaron cómo un boomerang en el mundo del trabajo, la interacción humano-máquina, los sistemas ciberfísicos o empresas

Las tecnologías exponenciales llegaron para quedarse. Y aquí, algo interesante de analizar sucede, aparece el temido reduccionismo tecnológico: Pensar que todos los problemas de la compañía los vamos a resolver con tecnología. Antes de la tecnología está la empatía: ¿Para quién? ¿Para qué? ¿Es el momento adecuado? ¿Cuál es el propósito? La revolución del zoom no es una transformación digital. La inyección espasmódica de tecnología tampoco.

Cuando vemos las habilidades críticas para el 2025 encontramos entre otros el pensamiento crítico y el análisis, creatividad, resolución de problemas y las destrezas de autogestión como el aprendizaje activo, la resiliencia, la tolerancia al estrés y flexibilidad. Habilidades humanas a prueba de robots. Las máquinas podrán hacer muchas cosas, pero no pueden soñar.

Habitando exponencialidades

Hay un documental que me impactó muchísimo y es sobre el trabajo que hizo el equipo de Google DeepMind con

Las normas han cambiado

Y más que lo van a hacer

Por POR BRUNO MOIOLI | **in** Doctor en psicología, *coach* y formador

Cada día aparecen nuevas empresas, nuevas fusiones y productos, nuevos servicios y, sobre todo, nuevas reglas y códigos para manejarse en entornos tan inciertos como este mercado del siglo XXI. La globalización de la fuerza de trabajo obliga a pensar en un nuevo tipo de productividad, y solo con progreso tecnológico no es suficiente, talento, creatividad, resiliencia nuevos conceptos que se suman a la innovación tecnológica para hacernos crecer. La crisis pandémica ocasionada por la covid-19 nos ha llevado a desarrollar en pocos meses lo que esperábamos realizar en varios años, la transición del trabajo presencial al virtual, poniendo de manifiesto que estábamos preparados en la parte técnica...pero la humana ha mostrado carencias que debemos resolver con celeridad.

Líderes y *managers* se han visto en el desafío de mantener cohesionados sus equipos en la distancia, de tener conversaciones poderosas a través de una pantalla, de tirar de empatía para estimular la resiliencia que hiciera frente a la enorme incertidumbre vivida, de entender mejor las necesidades del cliente, etc. Ahora, y va a más, se buscan ingenieros apasionados y con don de gentes, líderes serviciales y empáticos, profesionales con capacidad para cambiar de trabajo cada dos o tres años, que sepan vender sus ideas, aceptar las críticas y experiencias de otros, resilientes ante las dificultades y creativos en la búsqueda de soluciones.

Y esto es así tanto para profesionales senior, que crecieron en la meritocracia y que asumieron la idea de que la formación y las habilidades técnicas proporcionarían un seguro para el éxito. Como para los más jóvenes, ilusionados por poner sus talentos al servicio de la empresa y que pronto descubren que no es fácil hacerse un hueco. Lo que se valoró durante décadas, la inteligencia analítica, deja paso a lo que marca la diferencia entre distintos trabajadores, y destaca de entre estos a los profesionales "estrella", y es la capacidad para gestionarse de manera eficaz y aportar al crecimiento de otros, es la fuerza de los equipos.

De hecho, puedes tener la formación académica más excelente y talento de sobra y, no obstante, esto no es garantía suficiente para triunfar. Al menos no a medio y largo plazo. La investigación

"...puedes tener la formación académica más excelente y talento de sobra y, no obstante, esto no es garantía suficiente para triunfar"

científica en cientos de empresas con profesionales de distintos sectores y roles evidencia que la relación que existe entre un CI, coeficiente de inteligencia, y el desempeño profesional apenas es de un 25% en el mejor de los casos, en la mayoría es de un 12%. ¿Esto que significa? Pues que el CI deja sin explicar, en el mejor de los casos, el 75% del éxito profesional. Dicho de otro modo:

Lo listo que seas no permite predecir si triunfarás o fracasarás.

Nuevos retos exigen nuevos talentos. Y esos talentos distinguen al trabajador estrella como un profesional emocionalmente muy competente. Y esto no tiene nada que ver con ser amable o sensible, nada de eso. En ocasiones lo emocionalmente inteligente será mostrar amabilidad, pero en otras ocasiones será mostrar firmeza y determinación en la resolución de conflictos o la toma de decisiones.



Si bien hace 25 años de la llegada de la inteligencia emocional y su desarrollo en diferentes contextos, educativos, sanitarios y empresariales, aún no hemos asumido con la responsabilidad necesaria y la visión de presente y futuro su desarrollo. Sin embargo, en cualquier CV que llega a recursos humanos encontramos autodescripciones que reflejan características propias de esta. Y son los propios reclutadores ante CV similares los que buscan estos rasgos. ¿Estás distinguiéndote para que el *head-hunter* de turno te encuentre?

“Nuevos retos exigen nuevos talentos”

El profesional del s.XXI es emocionalmente inteligente o no es profesional.

Solo hay que preguntar a quienes dirigen empresas para conocer la realidad, y es que encuentran porcentajes elevados de su fuerza laboral sin motivación para aprender o adaptarse a los nuevos tiempos, dificultad para trabajar en equipo, o para dar un plus en sus responsabilidades cuando el mercado exige un acelerón.

¿Pero de qué hablamos cuando hablamos de la inteligencia emocional? Hablamos de competencias universales, propias del ser humano. Competencias que se engloban en cuatro grandes grupos, autoconocimiento, gestión personal, conexión social y gestión de las relaciones. Un conjunto de capacidades personales que facilitan la adaptación, la productividad y la satisfacción personal y grupal a los desafíos del trabajo, que son una posibilidad para cualquiera, pero necesitan estímulo para su crecimiento.

Así que deja de esperar que el destino traiga un golpe de suerte, no es cuestión de suerte, ni de formación previa, no es cuestión del rol que se esté desempeñando, hay un factor común a cualquier profesional exitoso y es la manera en que alienta y desarrolla las posibilidades de su cerebro emocional y social.

¿Cómo vamos a manejar la diversidad de los equipos, donde conviven diferentes generaciones, áreas de conocimiento, intereses y experiencias

si no desplegamos la capacidad de leer lo emocional, lo instintivo y la manera de gestionarlo?

Las emociones descontroladas convierten a las personas más capaces en ineficaces. Sí la fuerza motriz de la experiencia y el conocimiento pone en marcha la solución a los desafíos profesionales, son las habilidades emocionales las que permiten navegar en esos contextos tan impredecibles.

Incluso en esta revolución tecnológica y digital que experimentamos, las máquinas y robots pueden ejecutar igual de bien o mejor que las personas tareas puramente cognitivas. Lo que no pueden es percibir el bajo tono emocional de un equipo, ni empatizar con las necesidades del cliente en una situación determinada, ni aprovechar la energía de la frustración, que provoca un mal resultado en las cuentas, para motivar a un cambio al departamento responsable, ni estimular un liderazgo *coaching* con un colaborador.

¿Quieres un desempeño sobresaliente en tu equipo? ¿Deseas ver compromiso sin fisuras en tu gente? ¿Aspiras a asumir responsabilidades mayores en tu profesión? ¿Pretendes conciliar tu vida personal y familiar? Entonces trabaja donde trabajas invierte esfuerzo, tiempo y recursos en potenciar tus competencias emocionales y descubre cuán lejos puedes llegar.

Novedad + Valor =

los dos *drivers* de la innovación

Hoy en día es muy común escuchar, dentro del vocabulario de empresarios, de sus escritos y de las piezas comunicacionales de su identidad corporativa, que la innovación forma parte de su ADN y se considera un valor más.

Ahora bien, ¿de qué manera hacen real ese valor? ¿Cómo saben cuándo sus acciones empresariales son así? ¿Qué variables entran en juego a la hora de valorar una acción innovadora?

Lo primero que debemos decir, es que la innovación es la capacidad de implementar ideas que aporten valor y generen novedad para la persona, empresa o sector para el que se creó. Para lograr tal fin, la persona y equipo deben detonar su creatividad para

generar diversas ideas, priorizarlas de acuerdo con el criterio que persigan y, con posterioridad, ejecutarla en la realidad evaluando su impacto positivo. Esto último es lo que realmente permite decir que algo es “innovación”.

Las nuevas configuraciones sociales y del mercado, como el desarrollo tecnológico, las nuevas demandas de los consumidores, las necesidades por ampliar el nicho de mercado o diferenciarse del resto de competidores, el objetivo de ganar mayor rentabilidad del negocio, la intención de mejorar la capacidad interna de la organización obligan a los dueños de empresas, gerentes y líderes de proyecto a pensar la forma en que llevarán adelante acciones innovadoras que respondan al nuevo escenario social y comercial.

Empieza aquí la importancia de comprender y valorar que la creatividad e innovación (la primera condición necesaria para la otra) como estrategias claves para el desarrollo de nuevos proyectos, requieren *skills* personales y herramientas de *management* para empezar a producir estrategias de innovación situadas y específicas que nos lleven a un desempeño superior.

Ahora bien, ¿de qué manera nos damos cuenta de que una acción emprendida es innovación? ¿Qué atributos distinguen a la innovación? ¿Cómo puedo rápidamente diagnosticar que un resultado fue innovador?

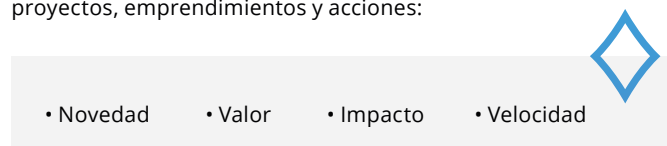
Te propongo a continuación un pequeño instrumento de fácil lectura y aplicación que nos permitirá comprender los atributos de la innovación, se denomina el “diamante de la innovación”. Esta figura, sencilla pero valiosa, nos permitirá determinar en qué medida lo que decimos y hacemos se corresponde con innovación; y de esta forma, también habilitará la posibilidad ganar en fundamento y perspectiva, para valorar este concepto dentro de nuestro quehacer diario.

La innovación persigue atributos que la determinan, y nosotros utilizaremos como instrumento de validación “El diamante de la innovación”. Ese “diamante” tiene en sus caras, cuatro atributos que lo dotan de sustento y real eficiencia acerca de lo que es la innovación. Si por alguna situación o circunstancia no aparece al menos una de esas variables, evidentemente, no estamos hablando ni haciendo gestiones innovadoras.



Por CRISTIAN BALMACEDA in

Aquí vamos a ponderar, no la intensidad y magnitud de la acción proyectada, sino el grado en que esa acción respeta los atributos de una innovación. Para eso, es importante conocer primero los **atributos centrales que componen al diamante de la innovación**, y por el cual se evalúan todos los procesos, proyectos, emprendimientos y acciones:



Uno de los primeros atributos que debemos incorporar a nuestro repertorio, es el que se denomina, **novedad**. Este input o atributo que genera indudablemente una innovación, hace alusión a que las acciones de innovación deben, en su primer momento, despertar y captar la atención y curiosidad del grupo objetivo, organización o mercado al que se le presentó. Es una condición indispensable que la innovación presentada, despierte la atención por conocer, manipular e implementar tal fenómeno.

Cuando hablamos de novedad, ponemos énfasis en que la acción presentada debe de tener algo nuevo, en cualquier dosis y forma. La novedad se plantea desde algo **que no existía hasta el momento, y que la innovación lo provocó**. Algo novedoso es algo que se rodea de originalidad, que inició en la imaginación de la persona o equipo tratante y que se creó bajo el fundamento de que debe cautivar por un periodo al grupo objetivo, organización o mercado. Con el pasar del tiempo y su usabilidad, el atributo de novedoso dejará de ser expuesto, pero quedará el recuerdo que, en su primer momento, la novedad y originalidad sorprendió a todos.

Cuando tienes que tomar decisiones en tu plano personal, ¿cuánta novedad aparece en esas ideas o acciones? ¿en qué medida los cambios que buscas en tu vida se rodean de originalidad?

El segundo *input* o atributo a tener en cuenta, es el que se denomina **valor**. Esto implica que las innovaciones deben obligadamente entregar una cuota de valor, modificando una estructura, proceso, actitud o decisión para bien; si o si, la idea imaginada y creada debe pasar al plano de la realidad, **aportando valor y generando una mejor situación y versión organizacional y personal**.

Las innovaciones y su aporte de valor van de la mano, sobre todo en un contexto empresarial competitivo, donde se necesita cambiar y actualizar, brindando nuevas ventajas competitivas y generando bienestar, satisfacción y plenitud, mediante innovaciones de todo tipo, implementadas dentro de la organización, mercado o grupo social.

En los casos donde una innovación no aporte valor ni modifique la estructura para bien, estaremos hablando de una intervención comercial o personal poco exitosa, que tiene como fin su levantamiento dentro de la organización o mercado, y empezar a pensar cuál fue el aprendizaje de todo esto, y por qué lo que sucedió no generó el valor que se esperaba. Sólo así, mediante este aprendizaje estratégico, es que podemos intentar salvar la situación y mejorar en la próxima entrega.

Otro de las *input* o atributos a considerar para poder hablar de innovación, es el **impacto** o "lugar" que receptorá nuestra estrategia y acción innovadora. La idea que presentemos y materialicemos, deberá generar novedad y aportar valor para un grupo social determinado, bajo el estudio de las coordenadas de tiempo y espacio específicas para ese grupo. El impacto de la innovación nos lleva a pensar y diagramar **quiénes** serán lo que incorporen y reciban la innovación, siendo clave empatizar profundamente con el grupo, organización, mercado, o persona para la cual se diseña la propuesta. Es de carácter urgente recolectar los datos básicos acerca del estilo del grupo objetivo,

verificando si la innovación que se presenta tiene un destinatario abierto y receptivo, que aceptará lo que se presente. Así como uno planifica la compra de un regalo de cumpleaños, y piensa sobre las preferencias y gustos de esa persona a la que se lo entregaremos, de la misma manera, se deberá hacer con una acción innovadora. Si por el contrario, indagamos muy poco sobre sus intereses y le compramos algo al azar y poco asertivo, significa entonces que el asombro negativo y poca usabilidad que le dará esa persona al regalo, será alto, generando un recuerdo poco feliz de nosotros. Esto es igual para el diseño de estrategias y acciones de innovación, sino se piensa en el destinatario y dónde tendrá lugar el impacto, la innovación será poco eficaz.

A modo complementario, debemos asociar que el impacto de la innovación va de la mano con la dirección, es decir, a dónde apunto con mi acción de innovación. De esta manera, agregamos la variable de **lugar y espacio**, al momento de pensar en equipo lo que vamos a diagramar.

El último atributo que completa el diamante de la innovación, es el que se conoce como **velocidad**. Característica propia de los momentos culmines y necesarios para evaluar la implementación de una innovación. En lo que se refiere a velocidad de la innovación, debemos concebir que el concepto alude a **cuán rápido o lento se lanza, trasciende, instala o decae** una innovación, dentro del grupo objetivo, organización o mercado.

Los micro y macro cambios que aparecen en los equipos, organizaciones, empresas y mercados, se dan de manera variada en el tiempo; casi nunca se producen de un día para el otro, sino más bien, a través de primarios estímulos que informan que algo necesita ser cambiado o mejorado para bien (en su deseo inicial), y que dependerá de las personas asumir esa comunicación. Por tal motivo, la rapidez o lentitud con que las cosas cambian, dependerá más del entorno que de la innovación en sí.

La velocidad de la innovación puede verse afectada de manera natural, a veces, por la resistencia al cambio y pérdida de poder que percibe la organización y la persona, al aceptar la innovación como algo ajeno y externo a ellos; lo contrario a esto, sería que la velocidad de aceptación sea mayor, al entender la innovación como una oportunidad para mejorar lo que están haciendo, arribando a mejores resultados. Es importante validar cuál es la apertura, motivos y disposición que tienen los recursos humanos y capacidades organizacionales, para receptor la nueva propuesta. El grupo o persona que se resista a estos indicadores de cambio, enlentece su crecimiento y desempeño superior, obstaculizando nuevas y mejores condiciones para las personas y el sistema empresarial genera, que se esté utilizando.

Esta velocidad de la innovación, entendida como el atributo relacionado con la rapidez o lentitud con la que se mueve y asientan las innovaciones, está íntimamente relacionada con el concepto de valor, dirección e impacto de la innovación. Por tal motivo, el estudio del estilo y necesidades del grupo objetivo, al igual que los satisfactores que aporta la innovación, permitirán una mejor velocidad de propagación de esa innovación.

En la variable de velocidad de la innovación, se tiene en cuenta también el tiempo, no solamente en lo que refiere a la rapidez de su posible aceptación, sino desde el lado de las coordenadas de año en el que se vive. Esto es, saber valorar desde lo temporal, cuán innovador es algo. Por ejemplo, si pensamos en la rueda de piedra, que apareció en su momento para facilitar la movilidad y transporte de los primates, hoy es inadmisibles decir que es innovación, pero sí lo fue en ese año. Cuando hablamos de velocidad de innovación, vamos a considerar la rapidez o enlentecimiento de su aceptación, y además, el momento socio-histórico en el que se presenta esa innovación.

Dicho todo esto, te invitó a que de aquí en adelante puedas considerar si lo que estás haciendo bajo el título de "Innovación" responde a los atributos mencionados.

La realidad virtual, una herramienta poderosa que está transformando el mundo del trabajo

Por GABRIEL PEREYRA | [in](#) CEO de ModoBeta 

El mundo de los negocios ha aceptado la transformación digital como un hecho. Por convicción propia o forzadas por la pandemia, las empresas iniciaron el camino a la digitalización de los procesos cambiando radicalmente su modelo de negocios.

Dentro de este proceso, las tecnologías inmersivas, están ocupando un rol protagónico de este cambio. En sus diversas formas: realidad virtual inmersiva, realidad aumentada e híbrida, vienen ganando mucho espacio en el terreno corporativo.

Realidad Virtual (RV)

La RV potencia experiencias a través de la combinación de imágenes y audios, proponiendo una inmersión absoluta en una situación determinada, permitiendo dar la sensación de estar totalmente presente dentro de la escena propuesta.

Una de las aplicaciones más difundidas de la RV es el "Learning Inmersivo", al que se lo puede pensar como la evolución natural del "E-learning" y que constituye un nuevo paradigma dentro de la formación de nuevas habilidades.

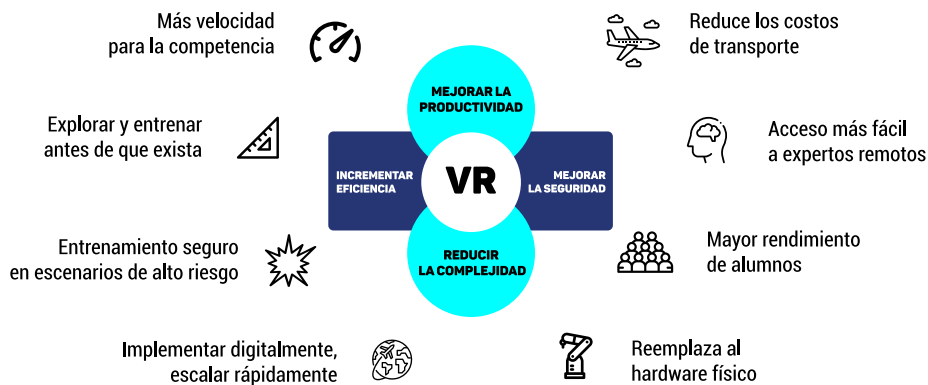
El aprendizaje inmersivo, es una metodología que utiliza RV para simular escenarios reales, permite entrenar casi como en un juego a los colaboradores, en entornos seguros y con un alto grado de compromiso con la actividad, ya que al estar inmerso en la situación posibilita enfocarse en lo que se está haciendo de forma lúdica, sin ningún tipo de distracción ni interferencia.

Las experiencias inmersivas se basan en el "learning by doing" y permiten que el usuario reciba feedback constante de lo que va realizando, lo que acelera el proceso de aprendizaje.

En el estudio "The effectiveness of Virtual Reality Soft Skills training in the Enterprise", PwC realiza una comparación entre la formación tradicional, el "e-learning" y el "In-

mersive Learning" en un proceso de formación de habilidades blandas para 1.300 colaboradores y concluye que: los colaboradores que realizaron la formación utilizando RV resultaban tener hasta un 275% más de confianza en actuar sobre lo que habían aprendido después del training, una mejora del 40% frente

Ventajas del learning inmersivo



al resto de los participantes. Completaron el training 4 veces más rápido que los que asistieron a clases tradicionales y 1,5 más que lo que hicieron a través del E-learning y resultaron 3,75 más conectados emocionalmente que los que asistieron a clase y 2,3 más que lo que lo hicieron por E-learning.

El *Inmerge learning* puede ser utilizado en múltiples situaciones; su aplicación va desde el aprendizaje de maquinaria pesada o peligrosa para el colaborador, hasta el desarrollo de habilidades blandas. En Estados Unidos, ya es muy difundido el uso de la RV para prevención de acoso sexual.

Varias compañías adoptaron los programas de *Inmerge Learning*, KFC viene usando este sistema desde 2017 para mejorar el onboarding de sus colaboradores, para lo que diseñó una simulación para que puedan aprender a cocinar pollo frito. La cadena Hilton lo está aplicando para entrenar a su *staff* y brindar experiencias muy reales que van desde preparar una habitación hasta atender a un huésped.

En Argentina una cadena de venta de hamburguesas acaba de estrenar para sus empleados un sistema de formación inmersivo que les permite aprender a realizar sus procesos en forma virtual y entre otras, una compañía proveedora de electricidad lo utiliza para que sus empleados puedan aprender a operar maquinaria con alto voltaje.

**“learning
by doing”**

Realidad Aumentada (RA)

Esta tecnología se hizo famosa con el lanzamiento del juego *Pokemon Go* en 2016, hoy está muy difundida en el mundo del *Marketing* y el entretenimiento. Sin ninguna duda transformará por completo el mundo del trabajo y nuestra vida cotidiana.

La RA convierte volúmenes de datos y *analytics* en imágenes o animaciones que se superponen sobre el mundo real. Hasta hace poco tiempo, para acceder a una imagen de RA, había que enfocar el móvil hacia el punto donde se buscaba apreciar mayor información. En la actualidad, la verdadera revolución la están causando los dispositivos “*wereables*”, pequeñas gafas que permiten visualizar las imágenes con las manos desocupadas, por lo que su aplicación en el mundo del trabajo es infinita.

Su utilización se extiende desde los procesos industriales, hasta la medicina, el *retail*, turismo, telecomunicaciones y en la energía.

La llamada “operación asistida” arriba al mundo del trabajo y constituye un desafío para las áreas de gestión de personas. Obliga a repensar las organizaciones, la forma en que se trabaja y la mejor manera en que se pueda aprovechar el talento, ya que, entre otras cuestiones, la operación asistida permite que expertos en cualquier lado del mundo supervisen en tiempo real tareas realizadas en los lugares más remotos. Un ejemplo de ello es la operación asistida en la gestión de antenas en altura, lo que posibilita a un experto ubicado en cualquier geografía, guiar en tiempo real en la resolución de problemas que un operario pueda estar teniendo al momento de reparar o colocar una antena en una torre a cincuenta metros de altura.

Realidad Mixta (RM)

Esta es la tecnología menos desarrollada hasta este momento, pero en el largo plazo será la que más impacto cause en el mundo laboral, la educación y nuestra vida en general.

La RM, combina el mundo de la RV con el de la RA, posibilita ver ambientes 3D y hologramas sin perder conexión con el mundo exterior. A través de gafas un poco más sofisticadas, se puede visualizar diferentes entornos y hologramas, de forma simple y por largo tiempo.

Hoy esta tecnología le permite a un médico operar o realizar un estudio invasivo, mientras observa enfrente suyo el holograma del aparato que esté estudiando en ese momento, mientras un tablero de comando holográfico le indica los signos vitales del paciente.

Resumiendo

Tanto las tecnologías exponenciales como las inmersivas están transformando el mundo del trabajo. La RV, dejó de ser un juego para convertirse en una poderosa herramienta y su aplicación representa un desafío para las áreas de gestión de personas. Para estar a la altura de la situación, será necesario que los equipos de talento apelen a la innovación permanente, a maximizar el pensamiento disruptivo y entender que toda herramienta tiene sentido dentro de un marco cultural adecuado y su aplicación debe estar conectada al propósito que la moviliza, resolviendo problemas de negocios concretos, mejorando la experiencia de los colaboradores o clientes y por lo tanto impactando positivamente en los resultados de la compañía.



Data Science:

“El 2020 demostró que será esencial para nuestras vidas”

Por Fredi Vivas [in](#)

En los últimos 12 meses, vimos una gran cantidad de cambios y nuevos desarrollos en la industria de la inteligencia artificial y el *machine learning* (IA/ML). No solo hubo cambios en las necesidades de herramientas, seguridad y gestión de información para las organizaciones, sino también fuimos testigos de cambios masivos en la industria debido a los impactos económicos de la COVID-19.

Si bien el coronavirus provocó grandes dificultades para la mayoría de las industrias, las empresas basadas fuertemente en tecnología como Netflix, Mercado Libre, Steam (plataforma para *gaming*) o Zoom, están obteniendo cada vez mayores ganancias debido al incremento de las actividades *online*.

En épocas de cuarentena se aceleró el uso de comercio electrónico en Argentina, se sumaron usuarios a hacer su primera compra y **en los primeros 6 meses el e-commerce facturó 314.602 millones de pesos, un incremento del 106% comparándolo con el mismo período del 2019, según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).**

Este crecimiento en el uso de datos digitales puso más que nunca en la mesa

de las compañías la importancia de entender estos datos, convertirlos en información que sirva para accionar y tomar decisiones más inteligentes. No solo las que venden *online*, sino todas las que tienen un modelo de negocio más tradicional.

Por ejemplo, si queremos entender mejor las ventas, podríamos cruzarlas con visitas en la web, combinarlas con los productos que más se miran, enriquecerlas con datos externos como el censo para conocer mejor las zonas desde donde nos compran o con información de Google para profundizar sobre la data geográfica. Esta es una forma de pensar una solución desde la pregunta que queremos responder, desde el objetivo de negocio.

Para la mayoría de las organizaciones, 2020 fue un año de apretarse el cinturón, donde la mayoría de los proyectos de tecnología fueron reorientados a las iniciativas más importantes, con foco principalmente en 3 grandes objetivos; vender más, fidelizar clientes o reducir costos.

Las técnicas de análisis avanzado de datos, principalmente la inteligencia artificial y el *machine learning*, **pueden usarse para aprovechar los datos**

Conoce más sobre
Rocking Data



que representan la relación entre las empresas y sus clientes, las universidades y sus alumnos, las clínicas y sus pacientes o los gobiernos y sus ciudadanos, sólo por mencionar algunos ejemplos.

Toda esa experiencia de las organizaciones puede traducirse en modelos predictivos, no solo para mirar el pasado y generar informes, sino para tener la posibilidad de predecir lo que sucederá en el futuro en base a la historia, descubriendo patrones que los humanos nunca antes habíamos visto. La ciencia de datos entonces aporta una nueva forma de entender cómo se aborda un problema complejo: con precisión, rigurosidad científica, flexibilidad y escalabilidad.

En épocas de constantes cambios en el comportamiento de los consumidores, para mantener una organización competitiva la clave será tener la capacidad de entender esos comportamientos y reaccionar rápido.

“

...la importancia de entender estos datos, convertirlos en información que sirva para accionar y tomar decisiones más inteligentes”



Las principales tendencias para 2021 en inteligencia artificial y *machine learning* van en esa línea, veamos algunas de ellas y qué impacto tendrán en las organizaciones.

Uso de *machine learning* para predecir la demanda.

Cuando se usan correctamente las variables de contexto y los datos históricos por ejemplo las ventas de un producto, se pueden generar predicciones con una precisión mucho más alta que con los métodos tradicionales, capturando características de los negocios como la estacionalidad o correlaciones no intuitivas. Esto, entre otras cosas, impacta directamente en la gestión más eficiente del *stock* evitando faltante de productos y la reducción de costos optimizando la capacidad de atención.

Los analistas de todas las organizaciones deberán convertirse en analistas de datos.

Las empresas o instituciones que busquen tomar decisiones basadas en datos no podrán depender de una sola área centralizada de datos, eso será insuficiente por el volumen de trabajo que tendrán estos equipos.

Se propone, entonces, que las áreas expertas en datos se encarguen de diseñar la estrategia de incorporación de IA/ML y los algoritmos más complejos, pero el resto de la compañía deberá incorporar las habilidades de datos necesarias para impulsar estas iniciativas. Habilidades como estadística básica, creación de tableros visuales, contar historias con datos y hacerle consultas a los datos mediante lenguajes como SQL.

IA EXPLICABLE

La Unión Europea está liderando un pedido bien concreto a todos los que generamos inteligencia artificial: que sea más transparente para los usuarios y consumidores. A diferencia de las técnicas habituales de aprendizaje automático (*machine learning*) de caja negra, donde es imposible explicar cómo la IA llegó a una determinada conclusión, la IA explicable está diseñada para simplificar y visualizar cómo las redes de ML toman decisiones.

¿Qué significa “caja negra”? En los modelos tradicionales de IA, la red está diseñada para producir una salida numérica o binaria. Por ejemplo, un modelo de ML diseñado para decidir si ofrecer crédito en situaciones específicas dará como resultado “sí” o “no”, sin explicación adicional. El resultado con IA explicable incluirá el razonamiento detrás de cualquier decisión tomada por la red, que, siguiendo el ejemplo, permite que la red proporcione una razón para aprobar o rechazar la solicitud de crédito.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL CONVERSACIONAL

Entre 2019 y 2020 se desarrollaron grandes avances en la IA para la generación de textos, historias, poemas o artículos periodísticos. Se destacan el caso de GPT 3, la inteligencia artificial de OpenAI y la poderosa BERT, de Google.

Cuanto mejor comprenda la computadora el texto que se le ingresa, mayor calidad tendrá la respuesta de la máquina. BERT es un paso más hacia una IA que es capaz de comprender y responder con precisión las preguntas que se le plantean, al igual que un ser humano.

Estas tecnologías y otras habilitan el inicio de una nueva era de asistentes virtuales para interactuar con clientes en conversaciones de alta calidad y complejidad, en cualquier día y a cualquier hora, aportando valor y ajustadas a los intereses del usuario.

En un año de intensa actividad digital, se ve una nueva confirmación de la ciencia de datos como una disciplina que ya viene demostrando con resultados concretos cómo puede influir positivamente en todos los sectores de nuestra sociedad. Como se observa, esta tendencia sin dudas se afianzará y seguirá creciendo en 2021.

“...en los primeros 6 meses el *e-commerce* facturó 314.602 millones de pesos (argentinos), un incremento del 106% comparándolo con el mismo período del 2019, según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)”.



in 

FREDI VIVAS |

CEO de RockingData, compañía especializada en *Big Data*, Inteligencia Artificial y *Data Science*, Coordinador Académico del programa de *Big Data* de la Universidad de San Andrés. Egresado de Singularity University en EE.UU.

Cultura organizacional - AMPLIANDO LA MIRADA

Por PDA Consulting LAB



Desde PDA International y Consulting LAB entendemos la cultura organizacional como aquello que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten (C. Taylor). Su identidad, ese ADN que hace única a cada organización, que se construye colaborativamente y al mismo tiempo, afecta y moldea los comportamientos de cada persona. Un tema sin dudas apasionante ya que puede operar como freno o acelerador para la estrategia organizacional y las personas que forman parte.

Para abordarlo desde una mirada integral decidimos en esta oportunidad hacer *zoom in* y proponer miradas complementarias que enriquezcan con nuevas preguntas y reflexiones este tema.

Para lograrlo, entrevistamos a Xavier Marcet, presidente de la Barcelona Peter Drucker Society, escritor, consultor y profesor universitario, quien nos brindará su mirada sobre la cultura organizacional desde su enfoque humano del *management*. Seguido a ello haremos foco en diversidad

cultural y arte de la mano de André Faleiros, músico ecléctico y ex *Head of Scouting* del Cirque du Soleil. Por último, nos adentraremos en la experiencia concreta en gestión y transformación cultural en ámbito privado y público desde dos realidades con muchas diferencias, pero a su vez un fuerte punto en común: el foco puesto en las personas. De la mano de Paola Ini, Gerente de Felicidad Organizacional Centro y Sud América para DHL Express conoceremos cómo se construye cultura en la compañía líder de logística a nivel global y elegida número 2 del *ranking* de Great Place to Work y Fortune como la segunda mejor compañía para trabajar a nivel mundial. Por último, Patricio Quiróz, ex Gerentes de HR de Trenes Argentinos Cargas, nos compartirá su experiencia impulsando la transformación cultural en un organismo estatal dependiente del Ministerio de Transporte de la Argentina.

Esperamos que disfruten el recorrido y les abra también, nuevas preguntas que motiven a la acción.

¡Comencemos!

Humanizar el *Management*

“La cultura es lo que hace la gente espontáneamente, cuando nadie los ve...” Por JOHANNA VELLA. | [in](#)

Después de repostear muchos de sus artículos de “La Vanguardia”, sumergirme en su último libro, repensar una y otra vez sus preguntas transformadoras, llego a su encuentro. Xavier Marcet es un humanista del *management* y startupero casi sexagenario, de mente curiosa y defensor de la autenticidad y el talento líquido. No sólo es inspirador su recorrido como presidente de la Barcelona Peter Drucker Society, *Founder* de la consultora Lead to Change y 8Wires, un espacio de innovación tecnológica que vincula *big data* y *management*. Conversar con Xavier es inspirador también por la potencia de los hechos: su simpleza, la claridad de sus ideas, el respeto y la cercanía de la conversación son la muestra más fiel de aquello que nos cuenta en sus reiterados pasajes.

Para adentrarnos un poco más en su mundo quisimos comenzar la entrevista preguntándole por su “letra chica”, aquello que lo define y que no muchos sabemos. ¿Quién es Xavier Marcet? ¿Qué te mueve?

Me gustaría ser visto como alguien que se esfuerza por humanizar el *management*. Sin aspavientos innecesarios. Intentando no reinventar el sentido común. Aprendiendo mucho de gente que hace más que habla, leyendo a gente que piensa y hace pensar. **Me mueve eso, poner a las personas en el centro de las organizaciones.** Cuando demasiada gente cree que la tecnología es el guion, pero no es cierto, la tecnología solamente es una herramienta sofisticada. Nos ha tocado vivir un mundo tan interesante como desafiante. Empecé fascinado estudiando el Renacimiento italiano que era una forma de poner a la

persona en el centro del universo y me gustaría terminar intentando una síntesis entre las enseñanzas que encontré en el Renacimiento con las que he encontrado después en las empresas. Lo intentaré. Pero no sé si lo conseguiré. No me gustaría avergonzarme por hacer malabarismos de la nada.

Es apasionante la habilidad con la que describes de manera simple universos complejos. ¿Qué es la complejidad para ti? ¿Cómo sugieres abordarla?

Pensar la complejidad implica desaprender y aprender. La complejidad es algo que va más allá de la complicación. Seguramente la vivimos por la adición de fenómenos como la digitalización y la globalización. Observamos la realidad con un nivel de datos y detalles sobre las interacciones

que nos impide reducirla a problemas, por eso a menudo la complejidad se nos presenta en forma de dilemas. Y los dilemas no se abordan como los problemas que pueden tener una solución perfecta. Los dilemas no la tienen. La mejor forma de enfrentar la complejidad es intentar no incrementarla. Aprender a lidiar con los dilemas más allá de los problemas, será una de las asignaturas de la humanidad.

En tu libro “Esquivar la Mediocridad” hablas sobre la autenticidad como llave para salir de la mediocridad, ¿cuáles son las trabas a la autenticidad? ¿Cómo revertirlas para poder convertirnos en organizaciones más auténticas?

La autenticidad tiene que ver con el índice de coherencia con el que vivimos algo. Las organizaciones auténticas no

picotean superficialmente las modas del *management*, se centran en las cosas importantes, en que la gente de una organización se respete y así respete también a aquellos a los que quiere servir. La autenticidad es lo que nos permite esquivar la mediocridad entendida como aquello que nos vulgariza, que no nos hace crecer, que nos diluye la honestidad. “En un mundo VUCA como el nuestro, huir de la mediocridad no es huir de la complejidad, sino ensayar ágilmente nuevas síntesis que nos permitan explorar sin parar”.

En un mundo en constante cambio donde lo instintivo es buscar respuestas, nos invitamos a detenernos y practicar la pregunta. ¿Qué son las preguntas para ti? ¿Qué tiempo destinamos a preguntarnos en las organizaciones? ¿Cómo podemos entrenarnos en preguntar?

Las preguntas emergen entre las respuestas enlatadas. Son un intento de trascender lo obvio. No es fácil preguntar. Aprender a preguntar puede llevar toda la vida. No hay preguntas sin pensamiento. Sin encadenar porqués con humildad real. Las respuestas se pueden automatizar en robots con inteligencia artificial, pero las preguntas no. La única forma para entrenarse a preguntar es entrenarse a pensar. Y a escribir. “Preguntar no es complacer, tampoco es herir; preguntar es intentar aprender honestamente”.

Dices que la innovación no está en la tecnología sino en la mirada. ¿Podrías ampliarnos este concepto?

La innovación es crear nuevo valor para nuestros clientes a través de nuevas soluciones. Lo importante son las necesidades, los problemas, las aspiraciones de nuestros clientes que somos capaces de resolver con la innovación. Y para ello se requiere una empatía radical. **La innovación está en la mirada, en la capacidad de mirar de un modo diferente y la tecnología viene después.** La innovación funciona mejor si vamos de la observación del cliente a la tecnología y no viceversa. Para innovar hay que saber observar, saber proponer nuevo valor y estar al tanto de la tecnología.

Si hablamos de cultura organizacional hablamos de...

Hablamos de lo que aprende la gente sin que nadie se lo enseñe en una organización. Hablamos de lo que la gente hace cuando nadie lo ve. De los automatismos del comportamiento que se convierten en catecismos tácitos, de cómo en una organización se hacen las cosas que hay que hacer y las cosas que no hay que hacer. **La cultura es la gran palanca o la gran barrera para que muchas organizaciones sean consistentes en sus trayectorias.** La consistencia es la capacidad de una organización de evolucionar con aquellos a los que quiere servir. Cambiar culturas y acertar es uno de los desafíos más serios del *management*. El único modo de cambiar una cultura de empresa es generar agendas personales de cambio, desde la alta dirección a la base de la organización. Cambios que tengan que ver con las experiencias individuales, con las lógicas de aprender y desaprender. Si el cambio no es individual, no hay transformación real.

¿Cuáles son los principales desafíos hoy en cultura organizacional? ¿Qué tipo de liderazgo en tu opinión será el que mejor se adapte?

Seguramente la necesidad de ser ambidiestros, de saber explotar y explorar al mismo tiempo. Nuestras agendas están colmadas por la dictadura del día a día. Pero necesitamos tiempo para el hoy y para el mañana, para ser eficientes y obtener resultados y también para innovar. Todo a la vez. Por eso necesitamos la agilidad para resolver sin precipitación diversas cosas al mismo tiempo. Lo difícil es saber sincronizar nuestras capacidades actuales con las oportunidades del futuro. Lo difícil son las transiciones, en la vida, en las empresas, en todo. Lo más difícil no es imaginar cómo serán las cosas en unos años, lo difícil es tomar decisiones para enfocar sensatamente nuestras transiciones. Lo sensato es arriesgar.



¿Qué rol ocupa la estrategia en este nuevo contexto? ¿Y la planificación?

Nuestro reto es tener más estrategia con menos planificación. El s.XX nos legó un binomio que parecía indisoluble, el de la estrategia y el de la planificación. Y en el s.XXI nos hemos dado cuenta de que la estrategia, que es la operativización de nuestro propósito, requiere algo más que una planificación que nace efímera. El mundo cambia más rápidamente que nuestros sueños planificadores. Continuamos planificando para acercarnos a nuestra visión,

El mayor reto siempre es crear culturas capaces de adaptarse a circunstancias muy cambiantes para continuar creando valor. El mayor reto siempre son las personas.

nuestro futuro deseado, pero ya no podemos hacerlo sin aumentar mucho nuestra capacidad de aprender y de innovar. Antes sosteníamos la estrategia solamente con planificación y ahora necesitamos tres patas: la planificación para los próximos dos o tres años, la innovación y nuestra capacidad de aprender para de-



fender el propósito y sus estrategias en un mundo que cambia más aceleradamente que antes.

Management hoy: Start- Stop- Continue ¿qué debemos continuar, qué dejar de hacer y qué incorporar?

El futuro no es una prórroga del pasado. El *management* es gestionar un legado que no es una herencia, si no una capacidad para aprender y desaprender. El éxito siempre es pasado y un poco de presente, pero el futuro depende de nuestro potencial de adaptarnos para continuar dando resultados. Construir trayectorias es lo apasionante del *management* y lo es tanto para una gran empresa consolidada como para una *start-up* incipiente. Lo que une a la gran empresa y a la *start-up* es la necesidad de labrar el futuro sin poder despejar la incertidumbre de la ecuación. Y nos cuesta aceptar que esto no es fácil. Algunos creen tener soluciones mágicas para todo, son los populistas del *management*, que abundan. Sustener una empresa a flote es un desafío diario. No hay tregua. Admiro a esas personas que comandan empresas por décadas y que mantienen intacta la ilusión, la ambición por crecer y la humildad de aprender y respetar de todos y a todos. Esas trayectorias de consistencia expresan lo mejor del *management*.

El *management* que viene requiere liderazgos y culturas consistentes. Líderes en los que el gap entre lo que dicen y lo que hacen no sea divergente. Culturas en las que los hábitos naturales tengan que ver con el propósito de las organizaciones donde habitan. Las organizaciones de la apariencia serán menos competitivas.



Conoce sobre Xavier in Marcet

Xavier Marcet es el presidente de la Barcelona Peter Drucker Society, profesor de la

Barcelona School of Management de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, Presidente de Lead to Change y de la *start-up* 8Wires de *big data* y *management*. Xavier ha desarrollado consultorías internacionales en más de 20 países y sus últimos libros publicados son "Cosas que aprendemos después" (Plataforma Editorial, 2010), "Innovación Pública" (RIL Ed. 2013) y "Esquivar la Mediocridad" (Plataforma Editorial 2018). Es colaborador habitual para temas de *management* del periódico La Vanguardia de España.

diversidad



Diversidad en composición

Por JOHANNA VELLA. | in

Dándole cada vez más la bienvenida al paradigma de la complejidad, a universos cambiantes, ambiguos, hiperconectados, multiculturales y glocalizados, la diversidad cultural deja de ser un tema más en la agenda de las organizaciones para convertirse en una prioridad que debemos aprender a gestionar en este presente. La propia idea de "lejanía" se vuelve ambigua y son cada vez más las organizaciones que incursionan en mercados lejanos no solo para "hacer negocios" sino también para armar equipos. Ante este escenario, las diferencias y barreras al conectarse con personas de distintos orígenes, nacionalidades, razas y religiones no se encuentran sólo a nivel idiomático; las costumbres, la cultura, los valores, las creencias, las normas y hasta la propia percepción cambia.

Gestionar la diversidad genera ventajas competitivas: detección de nuevas oportunidades de negocio, mayor flexibilidad organizacional, atracción de talento, reducción de conflictos, mejoras en satisfacción al cliente, equipos de trabajo complementarios donde la creatividad y la innovación se incrementan, entre otras. Sin embargo, gestionarla adecuadamente no es sencillo. Para pensar más en profundidad este tema conversamos

con André Faleiros; artista ecléctico, director musical y ex *Head of Talent Scouting* de Cirque du Soleil. Desde su interesante experiencia André nos propone pensar la diversidad cultural desde el arte y el *management*. Dos manifestaciones de la creatividad humana que en apariencia tienen diferencias entre sí pero se hallan estrechamente relacionados.

La diversidad desde una mirada sociológica

Según Zygmunt Bauman, los estados modernos, para construir la unidad nacional, se valen de estrategias como favorecer y reforzar la homogeneidad religiosa, lingüística y cultural mediante la promoción de actitudes compartidas, exhortando a una misión común, una suerte común, un destino común. Característica de la modernidad es la intolerancia hacia la ambivalencia, pues el impulso de la modernización tiende a eliminar la molesta e inquietante ambigüedad, a crear orden, lo que, sin embargo, no se adecua a la complejidad de la realidad humana. Es así como de la intención de crear unidad, surgen cada vez más diferencias. Surgen "ellos" en contraposición a "nosotros" y los "extranjeros" como los distintos a los "compatriotas".

Incluso la propia manera en la que percibimos ese mundo y a esos “otros” no es coincidencia sino interpretación; una visión del mundo. Frente a la pluralidad de percepciones disponibles, cada sociedad define un filtro posible, una selección que orienta la forma en que existimos en el mundo y nos comunicamos con quienes nos rodean. Tal como plantea Le Breton “una concepción del mundo, transportada

por una cultura y fragmentada en cada uno de sus miembros, no cesa de diseñar una frontera entre lo visible y lo invisible, lo olfativo y lo inodoro, lo sabroso y lo insípido, lo audible y lo inaudible, lo táctil y lo intangible. Los desacuerdos de percepción no son solamente conflictos de interpretación: traducen, a la vez, los desacuerdos de mundo”. Esos códigos de percepción son culturales y aprendidos desde la infancia y a fuerza de costumbres a lo largo de nuestra vida en sociedad. Por supuesto, cada uno de nosotros tiene la posibilidad de desprenderse de esas rutinas perceptivas para incorporar nuevos aprendizajes. Pero para hacerlo las personas hemos necesitado a lo largo de la historia un entrenamiento de la mirada, en palabras de Le Breton “es preciso aprender a ver, y no solamente abrir los ojos”.



La etiqueta se come a la identidad

Confundiendo en que es posible alterar nuestras percepciones para emprender nuevos aprendizajes y agudizar nuestras miradas, podremos vislumbrar un primer acercamiento a una gestión más empática de la diversidad cultural.

A la hora de seleccionar los mejores talentos de lugares recónditos del mundo para el Cirque Du Soleil, convertirlos de atletas a artistas y transformarlos en un equipo de alta *performance*, André nos cuenta que poco importa la densidad del proceso de reclutamiento ya que nunca se va a conocer todo de una persona. El proceso de reclutamiento para él no termina cuando la persona ingresa, sino que acompaña todo el ciclo en el que coincidan persona y proyecto. Durante este tiempo André nos propone: “Hay que tratar de descubrir el máximo de la persona, lo que hace bien y lo que puede llegar a hacer. Debemos contemplar lo técnico, las habilidades blandas, lo emotivo y sobre todo la capacidad y ganas de la persona de aprender nuevas cosas”.

Para André es fundamental mantener un espíritu curioso como “cazatalentos”, seguramente la persona puede hacer mucho más de lo que pensamos al inicio y es nuestra responsabilidad conocerlo. “Solemos quedarnos defendiendo nuestro territorio y pegados a las etiquetas: yo soy de *marketing* y esa persona de contabilidad” pero seguro hay mucho más. Al calificar a una persona o grupo de personas, la etiqueta acaba por adueñarse de su identidad entera, lo que muchas veces lleva a ser discriminados o limitados en virtud de ciertas características que a la larga anulan a la persona en su conjunto.

André nos dice que cuando se trabaja en reclutamiento internacional es esencial crear mecanismos de conocimiento cultural entre las personas. No solo informarse e informar a todos sobre la cultura de cada persona que se contrata sino también sobre la propia persona. La información colabora acortando los posibles prejuicios. “La escucha es clave. Como organización se ha de crear una cultura de escucha, información y transparencia. Cuanto más se conocen las personas, menos conflicto se genera. Hay que promover internamente el conocer quiénes somos nosotros, no solo qué hacemos, sino quiénes somos individualmente”.

Pensar la diversidad desde el arte de la composición

Del latín *compositio*, composición es la acción y efecto de componer (juntar varios elementos y colocarlos en orden para formar uno nuevo; constituir algo diferente, sin perder la particularidad de las partes. La riqueza en una composición musical es encontrar esos matices, texturas. Cada instrumento tiene una historia, un origen, un material; la potencia está en esas singularidades, en esas diferencias.

Cuando pensamos la diversidad cultural es interesante situarnos en el plano de la composición: no intentar fusionar a las personas en una masa homogénea de indiferenciación de sus componentes bajo una dirección única, sino pensarlos como una comunidad compuesta por

singularidades, heterogeneidades en un juego de interrelaciones entre lo singular y lo común, la potencia del equipo y la riqueza de cada aporte auténtico. Sabernos una comunidad que nos permita reconocernos sin perder la identidad; una comunidad que integra y socializa a sus miembros, los alinea en pos de objetivos comunes sin desintegrar las individuales, eso que hace que sea mucho más que la suma de las partes. Es justamente allí donde radica una de las más importantes responsabilidades de todo líder: lograr la armonía de las singularidades, combinándolas ya sea por su disrupción o complementariedad; algo no muy diferente al desafío de cualquier músico frente a una orquesta y un pentagrama.

ANDRÉ FALEIROS | 

Si hay algo que define la felicidad es que es totalmente subjetiva, está relacionada a una sensación de bienestar y realización que experimenta cada persona según sus propios deseos y propósitos.

conectar



Conectar personas, mejorar vidas

Entrevista a Paola Ini, gerente de felicidad organizacional Centro y Sud América DHL Express.

Por JOHANNA VELLA. | [in](#)

Cuando Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn fundaron DHL en 1969, no sabían que estaban revolucionando el mundo de la logística. Hoy DHL es la compañía líder de logística a nivel mundial y ha sido honrada este año por **Great Place to Work®** y **FORTUNE** como la segunda mejor organización para trabajar del mundo.

¿Cómo se logra esto? ¿Dónde se pone el foco? ¿Qué tipo de cultura hace brillar su estrategia? ¿Qué lugar ocupan las personas? ¿Qué aprender y desaprender este año tan disruptivo? ¿Cómo gestionar cultura en una compañía de 380.000 empleados en más de 220 países?

Para profundizar en el universo DHL Express y adentrarnos en su cultura, conversamos con Paola Ini, Gerente de Felicidad Organizacional Centro y Sud América.

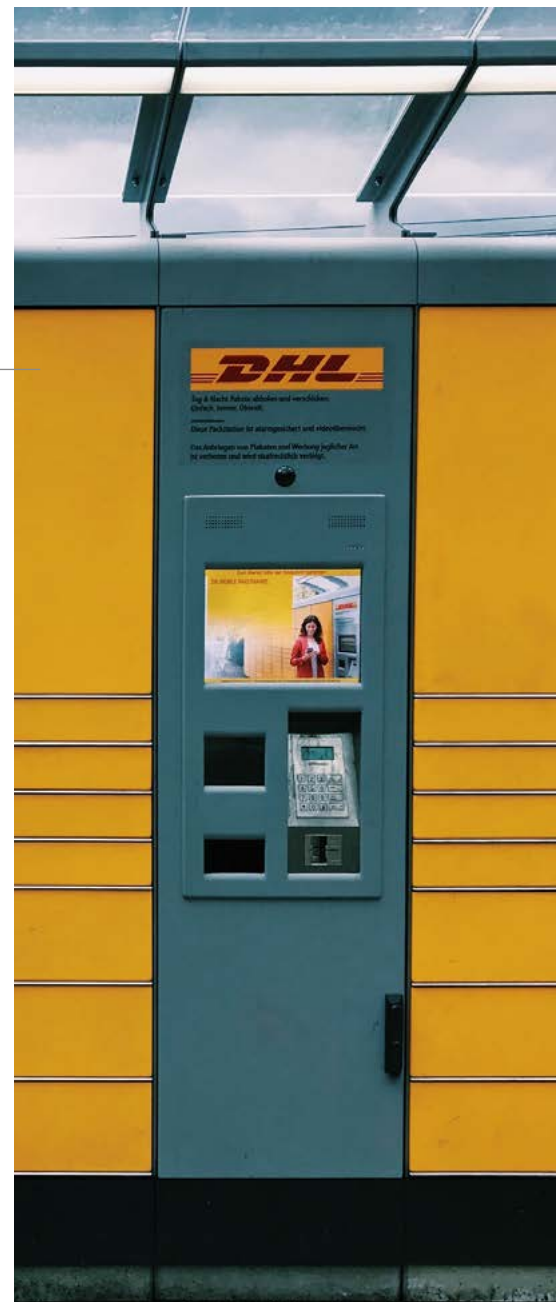
Lo primero que nos despierta curiosidad tiene que ver con la responsabilidad de gestionar la "felicidad" de cada persona en una compañía tan grande como DHL Express. ¿de qué hablamos cuando hablamos de felicidad?

Si hay algo que define la Felicidad es que es totalmente subjetiva, está relacionada

a una sensación de bienestar y realización que experimenta cada persona según sus propios deseos y propósitos. Es por eso que no me siento responsable de la felicidad de tanta gente, sino que me veo junto al equipo como facilitadores para que las personas logren encontrar esas instancias de felicidad y bienestar. Nuestro objetivo es comprometernos como organización a tener un rol activo para generar esta posibilidad. La misión de DHL es «Conectar personas, mejorar vidas», empezando por los colaboradores y a través de ellos a sus familias, los clientes y la comunidad en general.

Estoy convencida de que la Felicidad se construye día a día con actividades cotidianas concretas que tienen que ver más con los vínculos y por ende con una fuerte y clara Cultura Organizacional. De esta manera al ingresar en una organización con un fuerte ADN todos empiezan a ser nexos y parte de generar con esfuerzo diario, compromiso, persistencia y valores compartidos, la cultura del día a día. Para esto necesitamos construir y mantener conexiones auténticas, cuidar de la gente tanto dentro como fuera del lugar de trabajo.

Tenemos un principio guía que habla de buscar **Resultados** sin comprometer



BeatEdition

el **Respeto**. Estas dos “R” son las que determinan al final cómo nos comportamos y el propósito que hay detrás de cada cosa que hacemos.

Que misión trascendente «Conectar personas, mejorar vidas». En este sentido DHL Express obtuvo la segunda posición en la lista de los mejores lugares para trabajar de 2020. ¿Cómo se logra esto?

Teniendo una estrategia clara que comienza por motivar a las personas. En una compañía internacional conocer muy bien este mensaje y acompañar a los líderes no solo en comprenderlo sino en brindarles herramientas para llevarlo a cabo es clave. Nuestro programa de transformación cultural se basa en 3 pilares fundamentales e igual de importantes:

Contexto: Para empezar, tiene que haber un excelente escenario. Más allá de las necesidades básicas ¿Qué tiene de atractivo ingresar a DHL? ¿qué nos diferencia y qué nos caracteriza?

El consejo, ya que hay tantas buenas prácticas en el mercado, es “escuchar” y “entender” a tu población y armar este contexto juntos (no asumir – ir a lo simple – ser creativos).

Liderazgo Una vez que está el ambiente adecuado, cuán importante es tener en el



día a día una persona que te inspire, te desafíe, te desarrolle, te acompañe, te contenga y en quien confíes. Como parte del programa entrenamos, certificamos y reconocemos a todos los líderes en 220 países con una misma cultura de liderazgo que buscamos y valoramos. Se trabaja profundamente, todo el primer año, en que puedan conocerse a sí mismos y en los gaps con este modelo de Líder de DHL. Los siguientes años trabajan en conocer a su gente, a sus clientes, a sus números, garantizando que actuamos orientados a Resultados, pero sin comprometer el Respeto. Esa es la ecuación. La clave para que esto funcione es que realmente crean en el mensaje, que lo hagan propio y recién ahí lo puedan bajar al resto de la organización.



Individuo Finalmente está el compromiso personal. Reconociendo que existe diversidad de género, edades, gustos etc. Dentro de la organización, la propuesta es “respetar” estas individualidades y que cada uno pueda ser libre de sus elecciones dentro de los distintos programas que existen. La única condición para que se renueve el pasaporte continuamente con la compañía, es que se respeten los valores y que se demuestre el compromiso para alcanzar las metas. De esta manera se encuentran las metas personales con las de la organización.

Dentro de este programa los líderes pasan por módulos intensivos para ser los **Líderes Exitosos de DHL Express**, se trabajan estilos de comunicación, cómo inspirar a los equipos, dar retroalimentación, coaching e inclusive abogar por el bienestar a nivel holístico de la persona (energía física, emocional, mental y personal). De esta manera lo que buscamos es que no importe qué líder tengas, si te mueves en la organización o inclusive de país **tendrás el mismo perfil de liderazgo en cuanto a comportamientos y herramientas que utiliza.**

Este programa se materializa con la entrega de un pasaporte que lleva cada empleado desde que inicia su viaje con nosotros y donde va registrando los momentos más significativos del mismo.

Profundizando en ese punto, ¿Cómo es el líder DHL? ¿Qué rol tienen? ¿Qué comportamientos son valorados en la cultura DHL?



En este sentido, uno de los programas más importantes que tenemos se llama CIS (*Certified International Specialists*), un programa de estandarización de la cultura que busca en primer lugar que las personas estén altamente motivadas y en segundo lugar capacitarlas, es decir, crear una conexión directa entre motivación y capacitación para lograr una gran calidad de servicio. Para esto el participante debe pasar por una serie de capacitaciones que le permiten entender en primer lugar su rol, conocimientos técnicos y aspectos globales de cada país y a la vez capacitaciones relacionadas con liderazgo y otros valores de la cultura.

Los líderes son tan diversos como el resto del equipo, por eso es clave que estén alineados con la cultura y que la puedan llevar a la práctica siendo genuinos y con su propio estilo, sin perder aquello que los hace únicos.

En DHL valoramos liderar desde atrás poniendo al equipo por delante; líderes que dan retroalimentación como un regalo, no diciendo lo que creemos que el otro quiere escuchar, siendo sinceros y constructivos en los mensajes. Líderes abiertos y accesibles que adaptan su estilo y su enfoque para obtener lo mejor de los demás, que admiten que cometieron

un error cuando se presenta, cumplen siempre con los compromisos con los demás, muestran un aprecio similar por todos; líderes que habilitan el hablar de emociones en el trabajo, que son modelos y referentes de la cultura de DHL, que buscan sobre todo que la gente tenga “el mejor día cada día”. En síntesis, **una cultura de agradecimiento constante y de inclusión.**

Y ahora qué...Próximos desafíos

Hoy estamos trabajando en lo que llamamos “el futuro del trabajo”. Luego de una fase intensa de adaptación a la pandemia, hoy estamos poniendo el

foco en cómo mantener viva esa cultura ante nuevos desafíos, contexto y formas de trabajo. En DHL decimos que somos como una gran máquina amarilla, con toda la potencia y lo bueno de ser una gran máquina, pero también con lo desafiante que implica movilizarla. Es tratar de mantener esa cultura, estando cerca, uniendo, con todo lo que se viene y sabemos que la comunicación y la digitalización tendrán un lugar fundamental. Tenemos la convicción de que la digitalización es clave para agilizar procesos y que las personas deben estar justamente ahí donde lo verdaderamente humano aporta sentido.

Escuchar a Paola hablar de comportamientos comunes valorados en los líderes nos confirma una y otra vez la importancia de contar con herramientas que puedan aportar objetividad a estos procesos (Test Psicométricos, *Feedback 360°*, *Learning*, etc). Se vuelve un *must* conocer qué comportamientos son valorados en una organización, poder medirlos, definir el perfil requerido y cómo lograr ese match entre las personas y los desafíos que le permitan a cada uno desplegar su mejor versión, tomando las palabras de Paola, buscando resultados sin comprometer el respeto.

Es tiempo de Aprender y Desaprender | Paola Ini

APRENDER... A trabajar y funcionar más cooperativamente, en que no es competir sino sumar. Nada más lindo que compartir prácticas de bienestar y felicidad para que cada vez haya un mejor nivel en el mercado para todos, una nueva base para una sociedad mejor.

DESAPRENDER... Que más es igual a mejor, sobre todo en cantidad de horas de trabajo. Creo que tenemos que valorar más la calidad, lo que hacemos en forma consciente, enfocados. Por otro lado, asumir que hay una receta para todo y todos. La realidad es que somos muy diferentes, “asumir” me separa, excluye, corta la empatía.



CULTURA ENTRE RIELES

Por ASTRID WERNLI | 

Hablar de transformación cultural en el Estado argentino es tan abarcativo como complejo, no sólo por la envergadura del estado en sí misma sino por la multiplicidad de dimensiones alcanzadas. Una empresa del Estado, sobre todo en este país, suele traer aparejado un estigma, en algunos casos difícil de romper, pero no siempre real. La riqueza - y el desafío - de ese tipo de organizaciones es la diversidad de personas que la integran. A grandes rasgos podemos encontrar dos tipos de poblaciones: aquella que ha sembrado su apellido desde generaciones, acumulando sobre la espalda décadas de servicio y aquella recién llegada, traída por la ola

de la gestión política “de turno”. Esta combinación conlleva a una sucesión de cambios periódicos en “la forma en que se hacen las cosas” que - tal como sucede a nivel país - se parece a la marea: se avanza y se retrocede con el mismo ímpetu y con la misma convicción. Las implicancias de estos cambios de timón cada cuatro años impactan de manera significativa en la gente, quien por un lado descreo de lo nuevo, porque será efímero (“ya vimos pasar a muchos de ustedes, luego se van y todo vuelve a foja cero”), pero por otro desean tomar provecho del valor agregado que aporta. Crear confianza es tan necesario como desafiante en estos contextos.

Inmersos en esta esquizofrenia cultural, el recién llegado diagnostica y pone primera. El reloj se pone en marcha y comienza el tiempo de descuento. Gran desafío para el equipo de recursos humanos de una compañía del estado, en cualquiera de sus configuraciones societarias.

En muchas ocasiones, ser parte de este tipo de empresas es un viaje en el tiempo... al pasado: la disponibilidad de recursos tecnológicos es limitada, su adopción tiende a ser pobre (frecuentemente ligada a factores demográficos), el presupuesto nunca es suficiente para inyectar a la organización de las prácticas de gestión que maneja el mercado y la toma de

decisiones es estrictamente verticalista, propio de una jerarquización burocrática reflejada en un organigrama de interminables niveles organizacionales. Todo parece llegar un poco más tarde que a otro tipo de compañías. Sin ir más lejos, mientras que algunas empresas han comenzado a hablar de dejar de lado las evaluaciones de desempeño tradicionales para ir hacia modelos de *feedback* continuo y esquemas más orgánicos, aquí recién se comienza a instalar el concepto de SMART como disparador para acordar objetivos.

Esta es sólo una cara de la moneda. Pertenecer a una empresa del ámbito público es un orgullo. Así lo vive su gente, que siente una pasión profunda por su oficio y ha desarrollado - gestión tras gestión - un alto nivel de resiliencia. Quien ha transitado en compañías de este tipo - me incluyo desde mi modesta experiencia en el ámbito ferroviario desde Trenes Argentinos Operaciones, empresa con más de 23 000 colaboradores - conoce ese sentimiento de trabajo conjunto y de sacrificio, de haber logrado hitos con impacto palpable en la vida cotidiana de la sociedad a mérito de constancia, empuje y - ante la falta de recursos - mucha, mucha creatividad. Falta de repuestos en los talleres, escasez de insumos en las oficinas, actividades de formación entre mate y bizcochos traídos de casa. Escenas de la vida cotidiana del mundo ferroviario que forjan con más ahínco el sentido de pertenencia y unidad de una cultura especial, magnética, encantadora, que a su propio modo brilla en su austeridad con ese "no sé qué" de su ADN que aun hoy, con mayor perspectiva y cierta nostalgia, no logro definir con otros calificativos. En síntesis, se hace lo que se puede con lo que se tiene, lo cual obliga a tener un enfoque innovador y disruptivo para abordar diferentes problemáticas.

Las soluciones se encuentran puertas adentro. ¡Consultores abstenerse! "No tenemos presupuesto".

La particularidad de compañías estatales que brindan servicios públicos radica, entre otros factores, en el poder de impactar en la calidad de vida de la sociedad. Subirse a un tren que sale y llega a horario, contar con mayor frecuencia de formaciones y seguir su recorrido desde una aplicación, caminar por estaciones limpias, iluminadas y seguras, y ser atendido con cordialidad en las boleterías, mejora la vida de las personas. El trabajo detrás de escena para que esto se traduzca en una realidad requiere de compromiso, unidad y de una gran vocación de servicio. Pilares culturales fundamentales para generar la milla extra en cada colaborador. Como en todo, sería inoportuno generalizar esta descripción dada la diversidad de la esfera estatal. Pero es una realidad de muchas empresas de este tipo.

Para complementar mi perspectiva en el asunto, convocamos a Patricio Quiroz, ex Gerente de Recursos Humanos de Trenes Argentinos Cargas, quien durante el período 2016-2020, tuvo el desafío de dar vuelta un escenario complejo en términos de la gestión de personas. Junto con Trenes Argentinos Operaciones Trenes Argentinos Cargas - ambas dependientes del Ministerio de Transporte - fue punta de lanza de una transformación multidimensional que fue tomada como caso de éxito y referente para otras compañías estatales dentro y fuera del ámbito del transporte. Con más de 3 000 colaboradores distribuidos en diferentes puntos del país, la compañía penetró en las subculturas de cada región y atravesó distancias físicas para arraigar el "nuevo modelo".



Conoce más sobre ambas compañías haciendo clic aquí 





¿Cuáles fueron los pilares de trabajo y los logros alcanzados vinculados a la gestión de personas?

Se definieron cuatro pilares de transformación: infraestructura de vías, tecnología y seguridad de la carga y de las personas, material rodante (locomotoras) y modelo de gestión. Desde recursos humanos, el norte fue la profesionalización de los colaboradores, logrando coherencia entre las necesidades individuales y las necesidades de la organización en cuanto a la adquisición de niveles superiores de conocimiento, desarrollo de competencias y experiencia que contribuyeran al logro de los objetivos trazados. Este *reskilling* resultó crítico en el camino de evolución cultural. Algunas de las iniciativas incluyeron:

- **Escuela de Liderazgo** (junto con Trenes Argentinos Operaciones): este programa de formación presencial y rodante fue creado para la primera línea de mandos medios con el objetivo de apalancar el desarrollo del modelo de competencias y brindar herramientas concretas en gestión de equipos de trabajo. Esta población se caracteriza por ser idónea de carrera dentro del ferrocarril con foco en el servicio, pero carece de formación en temas vinculados a liderazgo y desarrollo de equipos.

- **Programa gestión de desempeño** (junto con Trenes Argentinos Operaciones): resultó necesario ordenar las prioridades en la gestión diaria de los directivos y mandos medios, creando un lenguaje común que nos permitiera alinear equipos, medir los avances y celebrar los logros alcanzados. Nos apoyamos en el modelo de competencias y en una plataforma online diseñada internamente por nuestro equipo de Sistemas y a la altura de las soluciones tecnológicas disponibles en el mercado.

- **Programa de mentoring**: el alto promedio de edad y la cercanía a la jubilación de personal con conocimientos técnicos, especialmente en los talleres ferroviarios, nos urgió a materializar la transferencia de *know-how* en los más jóvenes. Esta iniciativa se entrelazó naturalmente con el programa de jóvenes profesionales dirigido a promover las posibilidades de empleo en carreras ingenieriles.

- **Programa de onboarding**: la historia del ferrocarril, el impacto del tren de cargas en la economía del país, los proyectos y los valores que queríamos transmitir debían ser contados por sus propios protagonistas e internalizados desde el primer día.

Se acompañó con seguimiento, una guía de consultas y un kit de marca.

Has trabajado en el ámbito público y en el privado. En términos generales, ¿qué diferencia a una empresa estatal de una privada desde el punto de vista del talento humano?

Las principales diferencias radican en el “cómo” hacer las cosas y que generen el impacto esperado. El ámbito público demanda una visión más amplia del impacto de las decisiones, poniendo de manifiesto mayores capacidades de consenso con los distintos involucrados y *stakeholders* principales, como los sindicatos. Trabajar amalgamados con el Ministerio de Transporte y los gremios es una característica clave de este tipo de compañías. Dicho esto, el sector estatal no está al margen de las transformaciones y de las nuevas oportunidades y demandas que el mercado laboral requiere. Comparte gran parte de los desafíos y objetivos que cualquier otra compañía del ámbito privado en materia de gestión de personas.

¿Cuál fue el cuadro de situación encontrado y cuáles fueron los rasgos culturales más arraigados que tuvieron que evolucionar en pos de acompañar los objetivos estratégicos de la compañía?

Tuvimos un claro objetivo organizacional que fue lograr costarle menos al Estado y aumentar la contribución a la sociedad. Nos encontramos con un escenario carente de procesos y visión. Recursos Humanos lideró la redefinición del propósito organizacional y completó una exhaustiva evaluación de la estructura para hacerla más eficiente y flexible. La empresa necesitaba lograr resultados dentro del primer año de gestión para demostrar internamente que la situación en la que se encontraba la empresa era reversible y que contaba con el equipo para hacerlo. Encontramos una cultura con áreas de oportunidad en lo referente a la comunicación e interacción entre los distintos sectores de la organización. Trabajamos fuertemente en integrar áreas y personas de diferentes gestiones. También hubo que focalizar en modernizar la forma de trabajo: reducir la burocracia, moderar la “*reunionitis*”, introducir la digitalización de procesos, incrementar la transparencia en la gestión, incorporar la perspectiva de género, etc. Tuvimos que traer a la empresa al siglo 21.

¿Cómo se trabaja en equipo con un sindicato tan fuerte como el ferroviario? ¿Qué aprendizajes te llevas en este sentido?

Nuestra misión desde el primer día fue transformarnos en un empleador que atraiga talento. Teníamos en claro que no era una tarea fácil y que había que comenzar desde las bases de la organización, con consensos y clara comunicación de las acciones. Sin consensos con los gremios, cualquier programa hubiera fracasado. La clave radica en involucrarlos desde la génesis de los proyectos, haciéndolos parte y trabajando en equipo. Esto es lo primero que aprendí y me llevo como aprendizaje de carrera.

Ser parte de una transformación cultural en una empresa estatal brinda satisfacción doble, a pesar de los obstáculos y frustraciones del día a día: se contribuye al bienestar de las personas que trabajan en la organización y se aporta un granito de arena a la sociedad. Cuando una persona manifiesta emocionada felicidad por recibir por primera vez en décadas una capacitación en liderazgo, cuando un técnico tiene en sus manos tecnología para operar o cuando el tren parece suspenderse en el aire para ingresar a una estación elevada, hay un campo ganado. Cuando hay compromiso y un esfuerzo genuino por ir hacia adelante, los resultados se hacen palpables.

Las empresas dependientes del Estado comparten una realidad: están marcadas por la gestión política. Como en cualquier organización, la cultura se mantiene mediante los mensajes que se envían y reciben sobre qué comportamientos se esperan. Estos mensajes muestran aquello que se valora. No hay garantías de sustentabilidad cultural total en estos términos, especialmente cuando los cuadros políticos se encuentran tan polarizados entre gestión y gestión. La cultura evoluciona tironeada de un lado y del otro. Y a pesar de todo, el orgullo ferroviario, la vocación de servicio, el olor a asadito en los talleres y la camarería entre compañeros evidencian trascender la gestión de turno.

Volver al índice 

EL IMPACTO DEL *PDA ASSESSMENT*

“Logramos cambiar el foco de lo meramente técnico hacia una mirada más holística de lo que es gestionar una compañía, poniendo en el centro al colaborador. Para lograrlo, que cada persona profundizara en su autoconocimiento fue un excelente punto de partida. En nuestro caso trabajamos con el *PDA Assessment* en múltiples jornadas de integración de equipos, promoviendo el conocimiento propio y del otro. Logramos derribar barreras de comunicación, romper con prejuicios históricos y canalizar la energía hacia lo importante, siempre desde las fortalezas individuales de cada persona”. Patricio Quiroz, ex Gerente de Recursos Humanos de Trenes Argentinos Cargas.

Patricio nos explicó: “trabajar con la gente y mostrar genuino interés en su bienestar nos permitió dar el salto de calidad que buscamos al llegar. De todas formas, esto no significó desatender la capacitación técnica. Los conductores y ayudantes de locomotoras fueron altamente impactados por la adopción de nuevas tecnologías, especialmente con la llegada al país de 107 nuevas locomotoras con tecnología totalmente distinta a lo que venían acostumbrados. Esta instancia, como todas, involucró el esfuerzo en conjunto con el sindicato que los nuclea”.

PALABRAS FINALES

Si nos preguntamos cuál es la cultura corporativa idónea para hacer frente y salir airoso en este mundo de cambio constante y disrupciones emergentes, lo único certero es que no existe una receta. La clave en términos culturales es descifrar la propia ecuación organizacional que nos permita integrar los rasgos propios que queremos mantener y recordar con aquellos elementos que nos permitan estar y sobresalir en entornos cada vez más cambiantes. Encontrar esas huellas de liderazgos, comportamientos, formas de innovar, de improvisar y de gestionar la complejidad desde el respeto y la autenticidad que nos hagan sentir orgullosos. Una invitación a crear ese intangible ADN desde el ejemplo de muchas personas, comenzando por cada uno de nosotros en nuestro propio metro cuadrado.

Si quieres dejarnos tus comentarios sobre estos temas, seguir pensando, experimentando y abriendo nuevas preguntas, escribe a PDA Consulting Lab.



Referencias

Breton, D. Le (2005), *Cuerpo Sensible*. Santiago de Chile, Ediciones | Metales Pesados.
Bauman, Z. (2005), *Modernidad y ambivalencia*. Barcelona, Anthropos.



**“Ser parte de una
transformación
cultural en una
empresa estatal
brinda satisfacción
doble”**



¡Conoce los
primeros pasos en la
IMPLEMENTACIÓN
de **Data Science**
en **HR!**