

Rocking Talent

Facundo Manes
inspira
a nuevas
generaciones

"Estamos
demostrando
que se puede
ser ágil y gigante"

Andres Bianchi
(Santander)

JetSmart:
"En la variedad
está el éxito"
Gonzalo Pérez Corral

Cambiando
paradigmas
sin corrección
política

Andrés Hatum

Campari:
"HR tiene
que desafiar
el negocio"
Gonzalo Ninaus

COMPETENCIAS

PDA ASSESSMENT

J.O.B

Audio Feedback

PDA International

PEO
DA
SCIE
DASH

CULTURA ORGANIZACIONAL

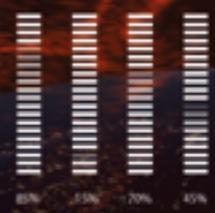
ORIENTACION VOCACIONAL OV

EARTH

360° feedback PDA

PLE
TA
NCE,
BOARD

⇒ ROCKINGDATA





p. 043

“TENEMOS UNA GRAN DEUDA DE INSPIRACIÓN CON LAS NUEVAS GENERACIONES Y DEBEMOS HACERNOS CARGO”

ENTREVISTA
Facundo Manes

p. 007

TRANSCENDER A DIARIO

EDITORIAL
Paola Albornoz

p. 010

JETSMART: “EN LA VARIEDAD ESTÁ EL ÉXITO”

ENTREVISTA
Gonzalo Perez Corral

p. 012

LEGÁLITAS, LA LEGALTECH DE REFERENCIA DE ESPAÑA

ENTREVISTA
Natalia Mateo
José Luis Martin

p. 014

EMPLEABILIDAD: EL DESAFÍO DE VOLVERNOS RELEVANTES PARA EL FUTURO DEL TRABAJO

COLABORACIÓN
Roi Benitez

p. 016

ENVÍOPACK, LA START-UP DE LOGÍSTICA QUE INTEGRA LAS SOLUCIONES DEL E-COMMERCE

ENTREVISTA
Nur Malek Pascha

p. 018

LAS DOS CARAS DE LA MONEDA

ENTREVISTA
Matias Ghidini

p. 020

VODAFONE, CONECTAR A LAS PERSONAS POR UN FUTURO MEJOR

ENTREVISTA
Cristina Martinez

p. 022

Y VOS, ¿CÓMO ESTÁS USANDO TUS FONDOS DE FORMACIÓN?!

COLABORACIÓN
Melina Jajamovich

p. 026

TELEURGENCIA VS. TELETRABAJO

ENTREVISTA
Fabio Boggino

p. 028

CAMPARI: “HR TIENE QUE DESAFIAR EL NEGOCIO”

ENTREVISTA
Gonzalo Ninaus

p. 032

EL DESPERTAR DE LA INCLUSIÓN

COLABORACIÓN
Piero Gandini

p. 034

TRANSICIONES DE CARRERA – DECISIONES DE CAMBIO LABORAL –¿SALTAR AL VACÍO?

COLABORACIÓN
Agustina Paz

p. 038

“DE UN MINDSET TRADICIONAL A UN GROWTH MINDSET”

COLABORACIÓN
Julieta Pamo

p. 040

“LA PANDEMIA PUSO BAJO LA LUPA LO MEJOR Y LO PEOR DE LAS ORGANIZACIONES”

ENTREVISTA
Alejandro Melamed

p. 052

“EL TALENTO ESTÁ DISTRIBUIDO IGUALMENTE, PERO LAS OPORTUNIDADES, NO”

ENTREVISTA
Silvina Moschini

p. 056

“ESTAMOS DEMOSTRANDO QUE SE PUEDE SER ÁGIL Y GIGANTE”

ENTREVISTA

Andrés Bianchi

p. 062

“SER VISIONARIO ES UNA DE LAS GRANDES DIFERENCIAS ENTRE LOS PAÍSES DE PRIMER MUNDO Y AMÉRICA LATINA”

ENTREVISTA

Isabel Estévez

p. 068

ROCKSTAR DE LAS REDES SOCIALES

ENTREVISTA

Jorge Branger

p. 072

“LA ANALÍTICA CONECTA LA ESTRATEGIA Y LOS COMPORTAMIENTOS QUE TIENEN LAS PERSONAS PARA LLEGAR A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA”

ENTREVISTA

Federico Barcos

p. 078

LAS PERSONAS COMO UN FIN EN SÍ MISMO

ENTREVISTA

Hernan Sandro

p. 080

CAMBIANDO PARADIGMAS SIN CORRECCIÓN POLÍTICA

ENTREVISTA

Andrés Hatum

p. 082

“UN CIUDADANO COMPROMETIDO PUEDE EMPEZAR UNA REVOLUCIÓN”

ENTREVISTA

Mara Balestrini

p. 086

¿ES POSIBLE QUE LOS EMPLEADOS LOGREN UNA EXPERIENCIA DIGITAL MÁS ÁGIL Y HUMANA?

COLABORACIÓN

Gabriel Pereyra

p. 088

¿CÓMO LIDERAR PROCESOS DE SELECCIÓN DESDE LA INCLUSIÓN?

COLABORACIÓN

Sofía mom Von Kotsh

p. 090

UN ENSAYO PARA MÍ, HISTORIA DE RESILIENCIA QUE ESTÁ CAMBIANDO LOS ENSAYOS CLÍNICOS EN AMÉRICA LATINA

ENTREVISTA

Georgina Sposetti

p. 092

¿CÓMO EVOLUCIONAR HACIA UNA CULTURA QUE FACILITE APRENDER DEL ERROR?

COLABORACIÓN

Alejandra Marcote

p. 098

LA EX SHARK TANK MÉXICO QUE SE DEFINE COMO EMPRESARIA SOCIAL

ENTREVISTA

Patricia Armendáriz

p. 100

¿EN SERIO ME PREGUNTAS POR LA EDAD?

COLABORACIÓN

Luis Aragón

p. 106

¿DÓNDE ESTÁ EL TALENTO?

COLABORACIÓN

Bruno Moioi

p. 108

LA DEMOCRATIZACIÓN DEL TRABAJO (REMOTO)

COLABORACIÓN

Andrei Rukavina

p. 112

SHEWORKS!: ACORTANDO LA BRECHA DE GÉNERO A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA

ENTREVISTA

Natalya Spicker

p. 114

EL FUTURO SIEMPRE ES AHORA

ENTREVISTA

Kevin W. Grossman

p. 118

LA TRANSFORMACIÓN DE LA “SOLUCIONOLOGÍA”

COLABORACIÓN

Juan Pablo López Faour

p. 120

ADELANTTA, ENFRENTANDO LOS DESAFÍOS DEL MERCADO LABORAL ACTUAL

ENTREVISTA

Juan Carlos Sanchez

p. 124

HACIA UNA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO (EX) QUE APUNTALE LA AGILIDAD ORGANIZACIONAL

COLABORACIÓN

Samanta Capurro

p. 126

AVANZZA: “LAS ORGANIZACIONES DEBEN ALINEARSE CON LAS EXIGENCIAS DE LAS NUEVAS GENERACIONES”

ENTREVISTA

Andrés Hidalgo

p. 128

¿CÓMO PREPARO MI ORGANIZACIÓN PARA INCORPORAR INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y MACHINE LEARNING?

TRABAJO ESPECIAL

Fredi Vivas

Rocking

Coordinación general:

Julieta Cumbo

Board editorial:

Julieta Cumbo

in

Leila Ovando

in

Paola Albornoz

in

Fredi Vivas

in

Colaboración:

Agustina Paz

in

Alejandra Marcote

in

Andrei Rukavina

in

Bruno Moioli

in

Gabriel Pereyra

in

Juan Pablo López Faour

in

Julieta Pamo

in

Luis Aragón

in

Melina Jajamovich

in

Piero Gandini

in

Roi Benitez

in

Samanta Capurro

in

Sofía mom Von Kotsh

in

Diseño gráfico:

Leyairu Figueroa

in

Fotografía de la portada:

Daniel Cuadros

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

@pdainternational

pdaprofile

f PDAInternational



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

Contactarse con: Julieta Cumbo jcumbo@pdainternational.net

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



Trascender a diario

PAOLA ALBORNOZ | **in** Directora Editorial Rocking Talent – *Brand Content Manager* en PDA INTERNATIONAL

El poeta José Martí dijo una frase que se hizo muy conocida “hay tres cosas que cada persona debería hacer durante su vida: plantar un árbol, tener un hijo y escribir un libro”, mi mamá me la contaba como ejemplos de trascender, es decir, comenzar a hacer algo notorio.

Una manera de hacerlo es llevando un mensaje, un aprendizaje o una historia a más personas. En lo personal, es una palabra que me atraviesa y la tomo casi como propia, al sentir que cada cosa que hago puede tener un impacto en alguien más.

Es así como pienso que no necesitamos esperar por escribir un libro, plantar un árbol o tener un hijo, cuando en lo cotidiano podemos tomar acciones con las que las personas se pueden identificar, aprender o cuestionar.

Es así como, cada persona entrevistada, colaborador, escritor y diseñador de esta edición trasciende para compartir vivencias, creatividad y pasiones en la búsqueda del propósito.

¡Te invito a mirar el mundo distinto mientras recorres las siguientes páginas y preguntarte cómo desde tu lugar puedes impactar a alguien más, apropiarte de tu espacio y trascender en lo cotidiano!

IndieEdition!

PDAPROFILE

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

EARTH



COMPETENCIA

Audio
Feedback





PDA ASSESSMENT



CULTURA
ORGANIZACIONAL

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.

JetSMART: “en la variedad está el éxito”

«En Argentina ya transportamos 1 millón de pasajeros»

Ser flexibles y tener capacidad de adaptación, son dos de las cualidades que ha marcado a la aerolínea con base en Chile en un escenario de constante cambio. Gonzalo Pérez Corral, *Country Manager* de JetSmart Argentina, comentó cuáles considera que son los desafíos que se vienen para las aerolíneas y las expectativas para este 2021. Además, se refirió al “Compromiso SMART” que asumió la línea aérea desde el 2020.

Por LEILA OVANDO

Si tuvieras que definir la cultura de trabajo de JetSMART, ¿cómo lo harías?

JetSMART es una empresa joven que cuenta con una estructura de costos más ágil que las aerolíneas tradicionales, por eso podemos adaptarnos a los distintos contextos. Nuestra misión es conectar a las personas en aviones nuevos y seguros, con tarifas accesibles y de un modo sencillo.

Trabajamos para hacer crecer nuestra aerolínea y construir una cultura SMART fuerte, buscamos que nuestros colaboradores estén alineados con nuestro modelo de negocio, basado en un alto rendimiento dentro de un entorno diverso.

Volar SMART es pagar solo lo que usas y viajar en la flota de aviones más nueva del país, con los más altos estándares de higiene y bioseguridad antes, durante y después del vuelo. Estos estándares los certificamos bajo las normas IRAM y somos la primera línea aérea en Argentina y América Latina en hacerlo.

En JetSMART estamos orgullosos de haber sido la aerolínea más puntual del primer mes de 2021, y trabajamos para reforzar nuestra propuesta de valor para que la gente viaje de manera segura, confiable y a tiempo en aviones nuevos.

Si bien hay un horizonte más claro a lo que fue el 2020, aún estamos en un escenario de incertidumbre. ¿Cuál consideras que es el mayor desafío que tienen las aerolíneas hoy en día?

La pandemia y sus consecuencias implican grandes desafíos para todos, en especial para el sector aeronáutico debido a que fue uno de los más afectados,



pero en JetSMART queremos continuar con nuestra misión de traer inversión y conectividad al país, además de ofrecer un servicio seguro y confiable; de esa forma, sumar valor a la conectividad aérea de un territorio tan grande como el argentino.

El verdadero desafío está en que se pueda mantener una pluralidad de líneas aéreas que funcionen de modo complementario con el objetivo de facilitar el acceso para que más personas puedan volar y fomentar el crecimiento de las economías regionales. También **tenemos que ser flexibles** y adaptarnos a las nuevas necesidades de los pasajeros.

En los últimos años se dió lugar a la revolución de los aviones, de la cual JetSMART Argentina fue parte; por el otro lado, la situación del país tanto económica como política ha dificultado que esa revolución se mantenga para todas las aerolíneas. ¿Qué piensas de esto?

Está claro que la incertidumbre política frena las inversiones, así como la incertidumbre económica frena el consumo. Ninguna es buena para el desarrollo de la actividad. Sin embar-

«trabajamos para reforzar nuestra propuesta de valor»

go, en JetSMART apostamos al largo plazo, a la conectividad, a la inversión con más aviones y a un mercado más grande.

¿Qué expectativas tienen para Argentina en este 2021?

El retorno a la actividad con una flota de aviones nuevos, llegados directamente de fábrica, para volar de forma segura, a tiempo y a precios accesibles ha sido bien recibido por la gente y esto se nota en una recuperación paulatina de la demanda, aunque todo dependerá de cómo evolucione la cuestión sanitaria.

Queremos que en el 2021 continúe la reactivación de nuestra industria y podamos seguir apostando a largo plazo en Argentina. Iremos sumando rutas y destinos conforme a la demanda.

Vamos a continuar realizando todos los vuelos de JetSMART bajo las pautas sanitarias del gobierno argentino y el programa de bioseguridad llamado “Compromiso SMART”, desarrollado para brindar protección y cuidado a todos los pasajeros y cualquier otra persona que intervenga en el viaje, antes, durante y después de cada vuelo.

También buscamos dar facilidades para la compra de pasajes. Tenemos flexibilidad para que aquellos pasajeros que no pudieron volar puedan hacerlo en el futuro y quienes quieran cambiar su pasaje puedan hacerlo de manera simple, y ofrecemos pasajes en seis cuotas sin interés en nuestra web.

Tienes más de diez años de experiencia en el mundo aeronáutico y en diferentes organizaciones. Basado en tu recorrido, ¿te animas a hacer una predicción hacia dónde se dirige la industria?

Sería ideal que la industria crezca, que exista pluralidad de líneas aéreas y que todas funcionen de modo complementario, no sólo en rutas sino también en horarios y opciones de viaje, porque **en la variedad está el éxito** que hace que todos podamos llevar más pasajeros o mejorar el factor de ocupación de nuestros vuelos. La industria aerocomercial no puede ser para unos pocos, y debería poder estar al alcance de la mayor cantidad de personas en todo el país.

La pandemia modificó y seguirá modificando el futuro de los viajes. Algunas de las nuevas tendencias se inclinan hacia los destinos nacionales con experiencias al aire libre. Los viajeros ahora prefieren evitar aglomeraciones y eligen disfrutar de paisajes naturales. En la industria **tendremos que ser flexibles y adaptarnos a los cambios que ya comenzaron.**



¿Qué consejo le darías a las generaciones más jóvenes que deben elegir una carrera o salir al mundo laboral?

Les diría que sean honestos y que hagan lo que verdaderamente les gusta siempre y que apunten a ser los mejores. Que no esperen a que la suerte venga a golpearles la puerta, que se animen y sean fieles a sus valores. Lamentablemente -y más en este país- siempre va a haber obstáculos y la incertidumbre económica hace que sea más difícil tomar decisiones, de todas formas, mi consejo es que no pierdan de vista sus objetivos y se desafíen constantemente para alcanzarlos.

- Fundada en 2017 por Indigo Partners, fondo privado de inversión que tiene más de 15 años de experiencia desarrollando aerolíneas *Ultra Low Cost* a nivel mundial con inversiones en *Wizz Air* (Europa del Este), *Volaris* (México) y *Frontier Airlines* (Estados Unidos).

- Ofrece 18 rutas en Argentina.



Ser honesto



Apuntar a ser los mejores



Hacer lo que a uno le gusta



No perder de vista los objetivos



Desafiarse constantemente



GONZALO PÉREZ CORRAL |
Country Director JetSMART
Argentina





LEGÁLITAS, la legaltech de referencia de España

«La compañía apostó decididamente por el proyecto puesto que nos definimos como una empresa eminentemente tecnológica»

En esta entrevista conocemos un caso de transformación digital, flexibilidad e inspiración centrado en el talento. Hablamos con Natalia Mateo, directora de recursos humanos y José Luis Martín, director de Sistemas e Innovación de Legálitas para desde su experiencia y trayectoria conversar sobre sus desafíos que enfrentan en el mercado actual.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Cuál es su experiencia en la organización?

Legálitas es una empresa muy dinámica, es la legaltech de referencia en España, que compagina dos tipos de llegada al mercado: el B2B2C (*Business to Business, Business to Customer*) y el B2C (*Business to Customer*), algo que, desde el punto de vista de un profesional dedicado a la tecnología, supone trabajar en un modelo apasionante, puesto que conviven en un solo entorno toda la complejidad de las integraciones, la necesidad de trabajar en tiempo real con *partners* y clientes corporativos, la nueva captación y la atención al cliente individual de manera directa, nos dice José Luis Martín.

Agrega que, en 2017, la compañía inició un proceso importante de inversiones, transformación tecnológica y digitalización de procesos que le permitiera ser más eficiente y eficaces si cabe, en todos los procesos que ya existían, poniendo foco en el mercado individual.

Para un profesional de la tecnología, trabajar en una compañía donde estos aspectos son un activo estratégico, es un verdadero lujo. Porque se percibe que la compañía invierte decididamente en infraestructuras, sistemas, procesos y entiende la importancia de contar con este tipo de talento y lo que puede aportar a la organización.

Mientras que, para Natalia Mateo, en más de un año en esta compañía, he podido constatar como la importancia que se da a las personas es clave en el proyecto, y esto es algo fundamental para poder realizar mi trabajo, puesto que el día a día en las empresas va más allá de cumplir con una labor, dentro de un horario a cambio del pago de un salario. Y aquí he encontrado la oportunidad y el apoyo necesario para poder poner en marcha distintos proyectos y aplicar mis conocimientos al respecto.

Además, liderar el departamento de recursos humanos, en una coyuntura tan compleja como la que estamos viviendo, ha supuesto un reto personal que, como profesional, me ilusiona y me gusta acometer.

¿Cómo podría definir su cultura organizacional?

La directora de recursos humanos describe que Legálitas nació como una empresa familiar que creció fruto del esfuerzo, la vocación de servicio y el compromiso con las personas. Hoy, después de más de 20 años de historia conservamos todo eso, pero, además, gracias a la innovación, la tecnología y el compromiso, inconformismo y espíritu de superación de todos los que trabajamos en Legálitas, nos hemos renovado y evolucionado hasta llegar a ser el modelo de negocio por el que hoy somos reconocidos: una compañía dinámica, tecnológica, muy orientada a resultados y a prestar un servicio al cliente con los mayores índices de calidad.

¿Cuáles han sido los desafíos que han tenido que enfrentar durante la pandemia?

Ante este punto, Mateo suma "como todas las compañías, hace ahora un año, nos enfrentamos a una situación de incertidumbre muy grande que nos obligó a reaccionar con rapidez. Tuvimos que ser muy flexibles, por





Consejo para jóvenes profesionales

Martín, aunque reconoce que no es muy dado a dar consejos, plantea que el entendimiento de las diferentes áreas de la empresa como compartimentos estancos, donde cada uno “hace su parte” carece de valor desde hace mucho tiempo. Tanto en tecnología como en el resto de las áreas, tener un conocimiento horizontal de los aspectos clave de cada departamento, facilita la labor y permite que todo el potencial de la persona se desarrolle profesionalmente en toda su extensión, aportando valor y facilitando la empleabilidad en el futuro.

No siendo dado a dar consejos diría:

-  No te quedes en tu zona de confort, explora proyectos que no son tuyos. Ve más allá.
-  Piensa en el objetivo de la compañía y no en tu objetivo particular. Aprende a mirar holísticamente los problemas.
-  Por último: formación, formación y formación.

pura supervivencia, logrando mantener la actividad de la compañía sin poner en riesgo la atención a nuestros clientes en ningún momento”.

Añade, en Legálitas, el teletrabajo era solo una opción y, gracias a un despliegue tecnológico sin precedentes, nos hemos adaptado construyendo una experiencia de empleado 100% digital, que nos ha permitido seguir ayudando a las personas en su día a día cuando más lo necesitaban, no sólo manteniendo nuestros niveles de servicio, sino superándonos incluso.

En este momento los equipos de apoyo y sobre todo IT, han tenido un papel fundamental acompañando al negocio en esta transformación: adaptando los procesos, implementando la infraestructura y formando a los equipos. Y esto no es algo puntual, más de un año después, el modelo se ha consolidado y, en función de los intereses de la empresa, es algo sostenible en el tiempo.

Hoy, el verdadero reto se centra en ser capaces de hacer vivir nuestra cultura y nuestros valores con los equipos, en un entorno tan desestructurado: desplegar herramientas para asegurar una comunicación eficaz, acompañar a los *managers* a liderar en la distancia.

¿Podrías contarnos cómo desde la tecnología han podido superar los obstáculos y qué podemos esperar de la organización para este año?

Para su director de sistemas e innovación, hace unos años tuvimos un proyecto complejo que abordar: plantar cara a la obsolescencia tecnoló-

gica detectada, puesto que el área de sistemas en particular estaba fundamentalmente orientada al mantenimiento y no a la creación de nuevos contenidos.

Esto implicó la puesta en marcha de un plan a corto, medio y largo plazo fundamentado en tres ejes principales:

- a. Transformación de la infraestructura tecnológica a un modelo híbrido de nube privada y pública.
- b. Implantación del nuevo sistema operativo de la compañía para soportar un modelo de procesos escalable, que nos permitiera crecer en los nuevos campos: procesos complejos, digitalización de procesos, multicanalidad, respuesta inteligente e IA.
- c. Incorporar el talento necesario para poder llevar a cabo el plan.

La compañía apostó decididamente por el proyecto puesto que nos definimos como una empresa eminentemente tecnológica y, ahora, podemos afirmar que nos encontramos en un momento sustancialmente mejor que el anterior, con un plan que continúa desarrollándose según los tiempos de ejecución definidos, que nos permite seguir desarrollando nuevos *streams* de trabajo que faciliten el tránsito a una dimensión diferente, apoyándonos en sistemas de *machine learning* y la inteligencia artificial.

¿Cuáles considera son las competencias necesarias en el mercado laboral actual?

Martín explica que las competencias que un profesional del área de tecnología debe tener para encajar en el proyecto van más allá de los conocimientos puramente tecnológicos. El profesional de hoy debe ser multidisciplinario desde el punto de vista tecnológico y debe tener un entendimiento claro de los procesos de la compañía, un conocimiento funcional importante para aportar valor a los interlocutores de otras áreas, evitando ser únicamente un instrumento reactivo en cada situación. Es decir, partiendo del conocimiento específico en su área, conocer holísticamente cómo se relacionan todas las piezas y cómo encajan en el conjunto.

Buscamos profesionales de empresa, que comprendan el proyecto de la compañía y los objetivos de esta, que sean capaces de ofrecer su propio conocimiento para aportar valor a su propia parte y al resto.

¿Cómo impulsan el trabajo en equipo y la diversidad?

Para Natalia, en Legálitas tenemos una visión: queremos ser la compañía líder en asesoramiento jurídico, creando una cultura de abogacía preventiva en la sociedad. Cada uno de nosotros, independientemente de nuestro lugar en la estructura organizativa, área o departamento y, ahora más que nunca desde casa, tenemos muy claro nuestro propósito y cuál es nuestra aportación individual y de equipo a esta visión.

Definir y compartir este propósito con todas las personas que formamos Legálitas se hace imprescindible para alinear los esfuerzos de cada equipo en torno a esos objetivos comunes.

NATALIA MATEO |  Directora de recursos humanos de Legálitas

JOSÉ LUIS MARTÍN |  CIO, Director de Sistemas e Innovación de Legálitas



«Debemos volvernors protagonistas nuestro propio viaje de aprendizaje y hacer que nuestros trabajadores/as también lo hagan»

Empleabilidad: El desafío de volvernors relevantes para el futuro del trabajo

Por ROI BENITEZ | **in** Senior Education and Digital Culture Specialist |
Future of Work | Author & Keynote Speaker

Se habla y se especula mucho sobre el futuro del trabajo, sobre las habilidades “del futuro” y de las carreras emergentes. Se habla y se especula mucho sobre este panorama cada vez menos claro y cada vez más incierto. Una realidad borrosa.

A medida que los robots y los algoritmos continúan ocupando un lugar central en el lugar de trabajo, los trabajadores/as y empre-

sas se enfrentan a la enorme tarea de descubrir cómo hacerle frente a esta situación. La automatización ya no es una cosa del futuro, es cosa del presente: McKinsey Global Institute (MGI) estima que la mitad de las actividades laborales actuales coordinadas por humanos podrían automatizarse con la tecnología actual.

Ya existía una brecha significativa, provocada por la digitalización, entre las habilidades que tienen las personas y las que necesitan las empresas. Si bien la transformación digital ya mostraba su brío con relación a los cambios en el mundo del trabajo, con COVID-19 de por medio, se aceleró el proceso de *reskilling* de cientos de miles de trabajadores en el mundo.

El impacto de la automatización es real. Según el informe Future of Jobs 2020 del Foro Económico Mundial, el 50% de los trabajadores/as necesitará volver a capacitarse en los próximos cinco años, a medida que se establezca la “doble perturbación” de los impactos económicos de la

pandemia y la creciente automatización que transforma los empleos.

La fuerza laboral de hoy no tiene las habilidades para los trabajos del mañana.

Las transiciones laborales no son fáciles. Generan desigualdades, descontento y mucha incertidumbre. Las transiciones laborales muestran una realidad dolorosa, si pensamos en términos de inclusión y acceso. Las brechas que antes es-

taban invisibles, hoy se hacen presentes más que nunca.

Cómo personas, no podemos esperar a ver qué pasa para movernos. En esta ambición permanente y constante de adaptarnos, tenemos que renovarnos y tenemos que hacerlo rápido por qué la velocidad hace difícil que nos mantengamos vigentes. Vivimos en una invitación constante de aprender nuevas y más habilidades.

La pregunta es, ¿cómo podemos hacer para volvernos relevantes en este contexto? Mantenernos relevantes es el driver para adaptarnos inteligentemente.

Del empleo a la empleabilidad

Según la Organización Internacional del Trabajo, la empleabilidad es «la aptitud de la persona para encontrar y conservar un trabajo, para progresar en el trabajo y para adaptarse al cambio a lo largo de la vida profesional».

En la vorágine de ocupaciones, roles y oficios corren el riesgo de ser reemplazados a partir de la digitalización de la economía, resignificar el empleo por la empleabilidad es una oportunidad para los trabajadores/as y empresas, porque **proyectar el futuro del trabajo es desarrollar capacidad de empleabilidad**. Este es el momento.

La palabra empleabilidad nos habla de empleo + habilidad. Mientras que el empleo es fijo, la empleabilidad es dinámica, se nutre de nuevas habilidades, está siempre en desarrollo y es el motor del desafío adaptativo.

Empleabilidad es, en resumen, la capacidad que cada persona tiene de tener empleo de manera sustentable ya sea empleándose o emprendiendo, más allá de las circunstancias a través del desarrollo de habilidades que trascienden los puestos laborales.

La empresa puede ser el espacio contenedor y habilitador del desarrollo de la empleabilidad, pero también estamos en un momento de la historia en donde debemos volvernos protagonistas nuestro propio viaje de aprendizaje y hacer que nuestros trabajadores/as también lo hagan.

¿Qué pueden hacer las empresas para desbloquear la empleabilidad de las personas?

Esta cuarta revolución industrial acelerada por covid-19 impacta en el conjunto de habilidades cómo en el número de roles y perfiles requeridos por el mercado. Los desarrolladores/as, científicos de datos, analistas de datos, ingenieros/as digitales cómo para nombrar solo algunos están posicionados en el núcleo del nuevo perfil

de habilidades y representan la escasez de talento en esta área. Pero en el otro extremo de la ecuación tenemos roles de operación básica y repetitiva con una disminución significativa en el número de roles requeridos. Aquí tenemos un desafío como una oportunidad.

Muchas empresas hoy están creando sus propias academias de aprendizaje en la corrida de cubrir *gaps* de habilidades de puestos tecnológicos que faltan en el mercado. Es el ejemplo de la [Universidad de Google](#) que ayuda a las personas a obtener las habilidades que necesitan para conseguir un trabajo



de habilidades tecnológicas sino de poder hacernos flexibles, y más que una serie de conocimientos y de habilidades, requiere un *reset* de los modelos mentales y los modelos cognitivos porque implica cambios estructurales en la manera de observar, analizar, reflexionar y actuar.

2. Empresa “biónica” responsable: A finales del 2020, la consultora *Boston Consulting Group* publicó un informe haciendo referencia a este tipo de empresas 4.0 que no solo hacen uso de la tecnología sino también de los datos. Llorenç Mitjavila, socio responsable de BCG Gamma indicaba que “la empresa biónica es una compañía que, a partir de un sentido del propósito y una estrategia bien definida, es capaz de priorizar una serie de objetivos de negocio ligados a la digitalización”. Para cumplir estas metas existen dos grandes elementos habilitadores: la tecnológica y las personas. Las empresas biónicas responsables prospectan el futuro de la automatización con y desde los/las trabajadores/as acompañándolos/as en el proceso de aprendizaje, *upskilling* y *reskilling* de manera responsable.

3. Desarrollar la empleabilidad: Desarrollar empleabilidad implica acelerar la reconversión a través del reconocimiento y autoconocimiento habilidades actuales que permitan optimizar la brecha, no se trata de comenzar de 0. Las organizaciones pueden mapear brechas actuales y futuras y acompañar a los trabajadores/as en su autodesarrollo. Debemos generar el espacio contenedor para que las personas continúen aprendiendo a través de carreras dinámicas y distribuidas que se nutran de las habilidades propias de cada trabajador/a.

Estamos operando en un mundo que se está recuperando de una gran interrupción.

No hay una receta para acelerar el cambio a través de la empleabilidad, pero sí aprendizajes que he compartido en estas líneas. Hay muchas más preguntas por responder y debemos estar atentos/as, flexibles y abiertos/as para el futuro del trabajo que construimos juntos/as.

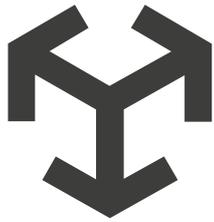


La palabra empleabilidad nos habla de empleo + habilidad. Mientras que el empleo es fijo, la empleabilidad es dinámica, se nutre de nuevas habilidades, está siempre en desarrollo y es el motor del desafío adaptativo”

o hacer crecer su negocio. En Argentina, por ejemplo, se encuentra el caso de la carrera *Certified Tech Developer*, una iniciativa de Globant y MercadoLibre en articulación con Digital House para entrenar a 10 mil jóvenes en los próximos dos años de Argentina, Colombia y Brasil.

Pero ¿cómo llevamos esto a nuestras organizaciones? Veamos 3 caminos posibles para apoyar la empleabilidad:

1. Inversión masiva en habilidades digitales: Las organizaciones pueden crear sus propias academias o construir alianzas con actores clave que hoy lideran la agenda de capacidades digitales. Cuando hablamos de ser digitales, no hablamos solamente



EnvíoPack®

La *start-up* de logística que integra las soluciones del *e-commerce*

Distribución, *fulfillment* y *marketplace* en un solo lugar. Nur Malek Pascha, fundadora y CEO de EnvíoPack, nos contó cómo surgió el emprendimiento que fundó junto a sus dos socios y hoy es la plataforma tecnológica de múltiples soluciones logísticas que es una de las promesas argentinas según Forbes.

Por LEILA OVANDO



Tenemos que romper con el techo de cristal, animarnos a involucrarnos y enfrentar los obstáculos”

¿Cómo nació EnvíoPack? y ¿en qué se diferencia de otras empresas de logística?

EnvíoPack nació a fines del 2016. Los 3 socios venimos del mundo del *e-commerce* y tecnología, fue ahí cuando nos dimos cuenta de que desde el *e-commerce* faltaba tecnología especializada en logística para poder optimizar las estrategias de envíos y todos los procesos relacionados.

En 2017 lanzamos la MVP de EnvíoPack con clientes conocidos y empezamos a probar la herramienta, que principalmente nació siendo una API que contactaba empresas de *e-commerce* con un pool de proveedores logísticos.

Fuimos creciendo en los clientes, sin inversores y el producto también creció a medida de las necesidades de nuestros clientes.

El principal agregado de valor es nuestra tecnología especializada. Hoy EnvíoPack es una plataforma de soluciones logísticas no solo de última milla sino también de *full firm* y *cross packing*. Podemos decir que es una plataforma de *supply chain* 100% digital.

¿Qué papel desempeña el *Big Data* en EnvíoPack?

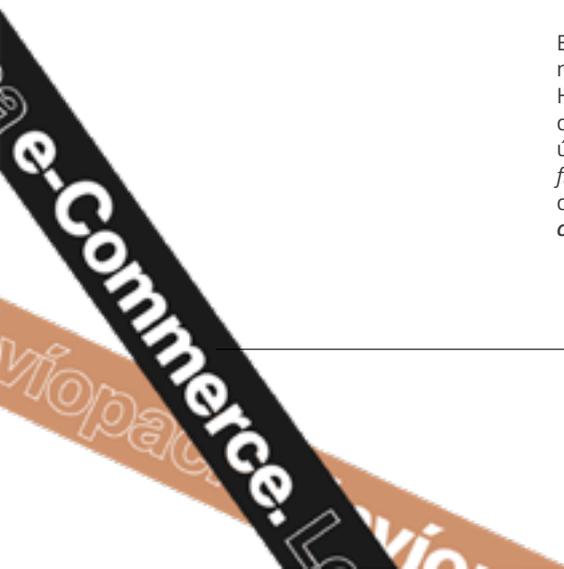
Para nosotros es muy importante porque a través de nuestra plataforma los clientes tienen información confiable para tomar mejores decisiones en cuanto a su estrategia logística y de *marketing*. ¿Por qué? Porque en EnvíoPack empiezan a tener información de todo tipo. No solo de cantidad de envíos que hacen, sino que pueden saber a dónde están yendo, con qué proveedores, cuánto es el gasto logístico.

El rol de la información es muy importante porque sabemos que a través de ella los clientes pueden ser más eficientes y efectivos a la hora de tomar sus decisiones en sus negocios.

Hoy el *Big Data* no es un negocio dentro de EnvíoPack, es un atributo que le facilitamos a nuestros clientes.

EnvíoPack fue seleccionada en 2019 como una de las *start-ups* más prometedoras de Argentina por Forbes. ¿Alguna vez pensaste o tus socios pensaron que llegarían a esto?

La verdad es que como todos los reconocimientos al esfuerzo y trabajo



siempre son bienvenidos y bien recibidos. Para nosotros fue muy importante pertenecer a ese *ranking* y estamos súper agradecidos con todos los reconocimientos que recibimos.

Ojalá sea el principio de algo más grande en la región.

* Frávega, Dash, BGH y Walmart son algunos de sus clientes.

Eres mujer, emprendedora en un sector que en general estamos acostumbrados a que sea de hombres, mamá primeriza y líder, ¿cómo haces para equilibrar todos estos roles? ¿Qué consejo le darías a las mujeres que están en tu camino o en pos de eso?

¡Qué pregunta difícil! Creo que tenemos que dejar de pensar que las industrias son de hombres o de mujeres, todas son de todos y la realidad es que necesitamos que más mujeres se involucren en industrias donde no hay tantas mujeres. Tenemos que romper con el techo de cristal, animarnos a involucrarnos y enfrentar los obstáculos que tienen esas industrias en las que cada vez hay más apertura.

Respondiendo a cómo lo hago...con organización, esfuerzo y muchísimo trabajo en equipo. Tengo la suerte de que mis dos socios, Daniel Battistelli ([in](#)) y Horacio Esteves ([in](#)), son personas con las que nos llevamos muy bien y siempre me apoyaron en todo, en ser mamá y en EnvíoPack.

Ser mamá requiere esfuerzo físico y mental. Yo decidí no tomarme licencia, pero creo que se puede todo siempre y cuando haya trabajo en equipo y organización.

Fundamentalmente mi consejo es que sepan elegir muy bien a su equipo porque al igual que con la pareja, esa es la clave para sentir que todo es posible y llevar los proyectos a buen puerto.

¿Cuál fue el mejor consejo de negocios que recibiste y de quién fue?

Te diría que fue de mi papá. Siempre me dijo que me anime a apostar a más y que no me achique. Me sirvió mucho, sobre todo cuando no veía la luz al final del túnel, porque

«Tenemos que romper con el techo de cristal, animarnos a involucrarnos y enfrentar los obstáculos»

* Pilares de EnvíoPack:



Tecnología



Logística & Fulfillment



Big Data

como emprendedora también tienes tus altibajos, pero con el objetivo y sueño en mente, todo es más fácil.

Es sabido que Brasil y México son los mercados más grandes de LATAM en el comercio electrónico y si bien está vinculado a la población también es por las facilidades que se presentan en esos países. Desde tu experiencia y negocio, ¿qué le falta a Argentina y Chile para seguir creciendo en este ámbito? (ejemplo: políticas, inversiones, etc.)

Brasil y México son los más grandes, pero son muy burocráticos. Lo que sí le falta a Argentina, a diferencia de Chile, es estabilidad jurídica y económica para traer inversiones y financiamiento. **Tenemos el talento**, pero nos falta un contexto que sea estable y atractivo para realizar emprendimientos a largo plazo con la seguridad de no depender del tipo de cambio ni ninguna política aislada que haga tambalear toda esa estructura.

En el caso de Chile, es mucho más estable, con una moneda más sólida y programas de financiamiento concretos que son muy buenos para emprendedor, pero le falta desarrollar talento emprendedor.

En México y Brasil si bien tienen la misma problemática lo que los diferencia es que el mercado es tan grande que vale la pena tomar el riesgo.

¿Qué podemos esperar este 2021 de EnvíoPack?

Estamos muy enfocados en la regionalización de Chile y México, seguir creciendo en Argentina y sin duda, desembarcar de manera definitiva en más mercados en un futuro.

«Fundamentalmente mi consejo es que sepan elegir muy bien a su equipo porque al igual que con la pareja, esa es la clave para sentir que todo es posible y llevar los proyectos a buen puerto»



NUR MALEK PASCHA |
Fundadora y CEO de
EnvíoPack



Las dos caras de la moneda

«El mayor *gap* está entre el perfil de las carreras que el mercado laboral necesita y lo que la fuerza laboral hoy ofrece»

La educación tiene un rol esencial en el futuro del trabajo. Matías Ghidini, *General Manager* de GhidiniRodil, compartió con Rocking Talent otros temas, su visión sobre la trascendencia

que tiene la academia en la formación de profesionales para lo que se viene y cómo el 2020 demostró que, pese a todo, el cambio sigue reinando.

Por LEILA OVANDO

Se habla de que el trabajo del futuro es el presente de la educación ¿cómo piensas que las academias, institutos y universidades deben asumir este compromiso?

Creo que más allá de lo que es adaptar la metodología de enseñanza, lo que es más importante tiene que ver con alinear y formar profesionales. Alinear la oferta educativa a la demanda laboral del futuro, es decir, promover y promocionar la educación en aquellas carreras que son más necesarias para el mercado laboral del futuro. Alinear lo que se forma con lo que el mundo va a necesitar el día de mañana.

Ahí sí puede haber una diferencia entre lo que los estudiantes buscan, que no necesariamente es lo que se va a necesitar. Entonces hay un rol muy importante de la academia y del sistema educativo en promover, promocionar y orientar las carreras hacia lo que es el futuro del trabajo y de alguna manera contribuir al planeamiento estratégico de los recursos humanos de cualquier país desde su rol.

Promover, promocionar y orientar

Matias Ghidini | General Manager de GhidiniRodil  

•Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica Argentina.

•MBA en el IAE *Business School*.

•Postgrado en RR.HH. en Stephen Ross School of Business, Universidad de Michigan.

•Desarrolló una carrera de casi diez años de gestión ejecutiva y directa en empresas multinacionales, ocupando posiciones comerciales y de marketing en ABInBev y Unilever.

•Es autor del libro, *Mi Trabajo Ahora* (Editorial Temas).

•Desde 2002, es conductor y productor ejecutivo de "Humanos con Recursos", el primer programa de radio sobre RR.HH. y el mundo laboral de FM Milenium 106.7.

•Es profesor de la Maestría en Ingeniería de Dirección Industrial de la Universidad de Buenos Aires y Profesor del MBA de la Universidad Católica Argentina.



GhidiniRodil
Humanos con recursos

¿Cuáles son tus consejos para los profesionales en la necesidad de *reskilling* constante?

Me parece que está claro que hoy un profesional de cara al futuro necesita estar constantemente formándose y revisando su carrera profesional. Es claro que la educación formal, sea cual sea, tiene fecha de vencimiento. Lo que uno va incorporando tiene que estar siendo actualizado y revisado permanentemente, generando así la habilidad de aprender y saber que uno va a trabajar más allá de la edad. El trabajo lo va a acompañar toda la vida en diferentes modelos, esquemas, estilos, y por ende siempre hay que tener capacidad de aprendizaje, porque sea cual sea el camino profesional que uno toma, siempre tiene que estar perfeccionándose y adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos para el mundo del futuro.

¿Cuáles son las competencias con los que los profesionales deben contar en un mercado laboral como hoy?

No hay que soslayar las competencias técnicas. Se habla mucho de las interpersonales, pero hoy el mercado laboral sigue exigiendo determinadas competencias técnicas que uno tiene que tener y que a veces son formaciones duras o por ejemplo de idiomas, que siempre catapultan a una mejor inserción laboral.

Respecto a competencias actitudinales, obviamente tener capacidad de aprender, un *mindset* digital a lo que son los negocios del futuro, mucha flexibilidad y agilidad, entender y comprender lo que es el trabajo virtual, trabajar en redes de manera colaborativa, poder insertarse en un mundo globalizado y por supuesto los idiomas siempre son importantes.

Sin dudas, Argentina es un semillero de talentos y parecería ser que cada vez más los jóvenes profesionales buscan un mejor horizonte en el exterior, incluso muchas veces sabiendo que quizás el escenario laboral en afuera no es perfecto. ¿Qué le dirías a aquellos que deciden seguir quedándose en Argentina o América Latina y a aquellos que efectivamente emigran en busca de un mejor futuro?

Creo que hoy es un tema que está muy sobre la mesa por la situación global y de Argentina. Lo primero que diría es que el mundo tampoco es un lugar tan dócil para recibir personas en donde uno puede desarrollarse profesionalmente. La pandemia castigó a todos los países y de todos los niveles socioeconómicos. Obviamente Argentina tiene una situación muy compleja, pero tampoco es que afuera o en todos lados está todo mejor. Dicho eso, yo diría que lo más importante es que la moneda siempre tiene dos caras y nunca hay que subestimar ni una, ni la otra. Sea cual sea la decisión que uno toma siempre hay que poner todo en la balanza, todo lo que uno gana y lo que uno pierde; y ver al final cómo da esa suma y esa resta. Si es positiva para lo que uno valora, seguir adelante y si es muy justa o negativa, repensarlo o recalcular.

El mayor error es no tener en cuenta que hay costos. Obviamente esos pros y contra tienen valoraciones muy personales que dependen de los momentos de cada uno y por eso no hay una regla única para decir conviene o no conviene hacerlo. Cuando uno genera una carrera internacional nadie le puede asegurar la vuelta y también es cierto que Argentina increíblemente sigue teniendo oportunidades de hacer cosas importantes, sobre todo en los sectores de tecnología y del campo. Es una decisión muy personal y la mejor ecuación viene de un análisis profundo de las dos caras de la moneda.

De acuerdo al XVI Informe "Los + buscados" de la consultora Spring Professional, los perfiles más buscados son: *devOps*, *HSEQ Manager*, *Enfermero/a*, *Trade Marketing*, *Controller*, *Full Stack Developer*, *Responsable RRLL*, *Product Manager*, *Técnico/a de Garantía de calidad*, *Director/a de Logística*, *Gestor/a de banca privada*, *Ingeniero/a de procesos*, *Abogado/a laboralista* y *Business Development Manager*.



Según el reporte "*Flexibility at Work*" de Randstad:

- La tecnología hará desaparecer 1/7 empleos de los países de la OCDE.
- 30% de los empleos sufrirá alguna modificación.
- +25% de las empresas tendrán dificultades para encontrar perfiles tecnológicos.



GhidiniRodil

Nació en 1988.

Compañía especializada en *headhunting* y selección ejecutiva con presencia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú.

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

Inevitablemente el mercado laboral va adquiriendo la fisonomía de las generaciones que se suman a él.

Hay *gaps* importantes entre lo que busca el mercado y lo que son las nuevas generaciones, sobre todo en las carreras que busca el mercado y lo que la fuerza laboral ofrece, principalmente en tecnología y en algunos sectores de salud. Ahí podría decir que no hay punto de encuentro.

Pero sí lo hay en el cómo trabajar, en la forma: ambientes más flexibles, más integración entre la vida personal y profesional, los tiempos, la flexibilidad horaria y el trabajo desde el hogar.

El mayor *gap* está entre el perfil de las carreras que el mercado laboral necesita y lo que la fuerza laboral hoy ofrece.

¿Cuál crees que es el mayor desafío de LATAM a nivel profesional?

Como región Latinoamérica se debe un planeamiento de sus recursos humanos con un futuro integrado. Es decir que pueda exigir una sinergia de fuerza laboral a través de los países que permita una mayor integración y movilidad de sus empleados a través de prácticas de las compañías y de un perfil laboral mucho más amplio.

¿Cuál es el mayor aprendizaje que tuvieron los equipos de gestión de talento en el 2020?

Lo llevaría más allá de los equipos de talento. Hubo aprendizaje para todos los líderes, el *management* y todas las empresas. Y el mayor fue que a pesar de los esfuerzos que hacen las personas y las empresas, **el mundo sigue siendo impredecible. El cambio sigue reinando.** La pandemia nos demostró que todo lo que se planifica vale poco ante algunos hechos que no controlamos. Y eso genera o recuerda que son importantes cosas que a veces parecen antagónicas, nos damos cuenta la importancia de la virtualidad, pero también los límites.

El mayor aprendizaje es lo impredecible y la permanencia del cambio como factor en nuestro trabajo, vida y nuestra sociedad. Y al mismo tiempo saber que necesitamos dos aspectos que son muy complementarios, como es la **tecnología y virtualidad**, pero también el **contacto humano** entre las personas.



«Ser ilimitable es tener posibilidades infinitas y trabajar todos juntos para crear un futuro mejor»

vodafone, conectar a las personas por un futuro mejor

En esta entrevista hablamos con Cristina Martínez, *Head of HRRP Business Units & Regional Coordination* en Vodafone España; ella se describe como una apasionada por aprender e innovar, con interés por la tecnología y el uso del dato en la organización.

Por PAOLA ALBORNOZ

Cristina has trabajado en diversos lugares y puestos ¿cómo sería un resumen de tu trayectoria profesional?

Soy licenciada en Psicología con especialidad en recursos humanos y más de 15 años de experiencia en entorno multinacional.

Comencé mi carrera en el área de talento y selección desarrollando proyectos de consultoría dentro de la compañía Elan IT, compañía en la que me especialicé en el sector IT&T y donde comencé mi aventura en el ámbito de recursos humanos.

Durante estos años lideré parte de la integración con Manpower Professional para el lanzamiento de la compañía Experis, una gran experiencia de fusión cultural, lanzamiento de marca y construcción de buenas prácticas de experiencia de empleado y cliente.

Tras 6 años en consultoría pasé a formar parte del equipo de talento de Vodafone, una gran oportunidad para pasar a formar parte de una compañía líder en su sector rodeada de profesionales con excelentes trayectorias y solidez.

Durante los dos primeros años mi función se centró en gestionar programas de desarrollo de altos potenciales, talento joven y campañas de atracción y *employer branding*.

Tras este periodo promocioné para asumir el área de selección, cultura, talento y diversidad y tras esta etapa en el año 2015 di un giro que aceleró mi carrera. Se me propuso liderar un departamento de transformación digital de la experiencia de empleado cuando muy pocos hablaban de experiencia digital, era un proyecto apasionante y me permitió experimentar, aprender y participar en un proyecto de transformación de la función.

Cuando la digitalización ya estaba embebida dentro de cada departamento pasé a dirigir el área de HRBP y desde este rol he liderado la función de re-

cursos humanos de áreas *staff*, operaciones comerciales y actualmente las áreas de negocio de consumo y empresas.

En paralelo a mi experiencia en el entorno corporativo participo en el movimiento asociativo siendo parte de la junta directiva de DCH y co-liderando la comisión de digitalización. Esta faceta me permite compartir experiencias, aprender de colegas de profesión y estar a la última en tendencias y realidades empresariales.

En el ámbito educativo colaboro como profesora de escuelas de prestigio como ESIC, UNIR o The Valley dando clases máster de digitalización de la experiencia de empleado y el puesto de trabajo digital.

¿Cuáles son los desafíos que actualmente estás enfrentando desde tu posición en Vodafone?

El sector de las telecomunicaciones es clave para el presente y para el futuro como sociedad. Es que la tecnología está al servicio de las personas y es un servicio esencial para todos.

En el área de recursos humanos el reto fundamental al que nos enfrentamos actualmente es el diseño del nuevo marco de trabajo que ha acelerado la pandemia actual.

En Vodafone ya teníamos un entorno flexible donde nuestros empleados trabajaban una media de 3-4 días al mes. Eso llevaba implícito que la experiencia de nuestros empleados ya tenía un componente digital importante, en su forma de aprender, de relacionarse y en definitiva de trabajar.

Sin embargo, la pandemia ha acelerado muchos comportamientos y ha llevado la digitalización del puesto de trabajo al extremo, no por diseño sino por necesidad. Con este enfoque hemos tenido que repasar nuestro plan:

- 1) en **tecnología** ir invirtiendo en la incorporación de nuevas herramientas colaborativas que dieran nuevas funcionalidades y mejoraran la experiencia, como por ejemplo: MS Analytics o Teams,
- 2) en el ámbito de **habilidades**, hemos formado a nuestra gente en el uso de estas herramientas nuevas y las ya existentes para maximizar su uso y potencial, además hemos empezado a formar a nuestros líderes en la gestión de entornos híbridos para que vayan aprendiendo nuevos comportamientos necesarios en este nuevo entorno.
- 3) **estamos trabajando en las políticas, los espacios y la nueva cultura** a la que retornaremos cuando todo pase, el principal reto es que la vuelta sea a algo mejor, en términos de experiencia de empleado, eficiencia y valor como marca de empleador.

¿Cómo describirías la cultura organizacional de Vodafone?

Vodafone se caracteriza por tener una cultura que cobra vida en los comportamientos de todas las personas que forman parte de ella y que además está conectada con el propósito de la marca. Queremos ser un *partner* de confianza para **conectar a las personas por un futuro mejor**. A eso es a lo que aspiramos. Para lograrlo, debemos ser inquietos y **apasionados** sobre cómo mejorar la vida de nuestros **clientes, colegas y comunidades**.

Somos siempre una compañía abierta a cosas nuevas y **curiosa** por crear nuevas soluciones que encanten a nuestros Clientes. Todo comienza con nosotros. Independientemente de dónde trabajemos en Vodafone, actuamos como uno. Juntos podemos crear un lugar donde cada uno puede ser uno mismo y al que **permanecer**.

¿Qué implica *Hacerse Ilimitable* como lo dice su actual campaña?

La tecnología genera autonomía, eficiencia e incrementa las capacidades de las personas y por tanto de las organizaciones, pero

sobre todo ha de estar al servicio de las personas. Diariamente emergen nuevas soluciones y es importante tener la capacidad de analizar los casos de uso y conectarlas con necesidades u oportunidades reales de ganar en eficiencia, y es esto lo que nos hace ilimitables como individuos, pero también como sociedad.

En el ámbito de la experiencia de empleado hay algunos casos prácticos son por ejemplo como 5G te permite trabajar desde cualquier lugar sin necesitar una conexión fija, pudiendo estar en video-conferencias o usando realidad virtual que emule entornos reales, IoT te permite gestionar de una forma más eficiente y segura tus espacios controlando en tiempo real por ejemplo la ocupación de tus espacios físicos. Gracias a las herramientas colaborativas seguras se continua la actividad sin estar conectado a la red corporativa y con la inteligencia artificial podemos tener *chatbots* que den soporte 24*7 a los empleados o se puede gestionar el conocimiento de la organización.

Ser ilimitable es tener posibilidades infinitas y trabajar todos juntos para crear un futuro mejor.

¿Cuáles consideras que son las competencias que son más necesarias en el mercado laboral hoy en día?

Vivimos en un entorno cambiante, exigente y donde el caos, la complejidad y la incertidumbre han acortado los planes estratégicos de las organizaciones y han cambiado las dinámicas de trabajo.

Este nuevo ecosistema exige que estemos en aprendizaje permanente con actitud curiosa incorporando nuevos hábitos y atreviéndonos a **experimentar**, es lo que llamamos *learnability*, esa capacidad de generar micro-aprendizajes que incrementen nuestra capacidad de adaptación y éxito.

Por otro lado, se hace clave una actitud de **radar externo**, esa inquietud por explorar qué ocurre a nuestro alrededor y ser capaz de conectar esa información con los retos que tenemos por delante. También no podemos descuidar la **gestión de las emociones, las propias, las del otro** y además en un canal que hoy en día solo puede ser digital.

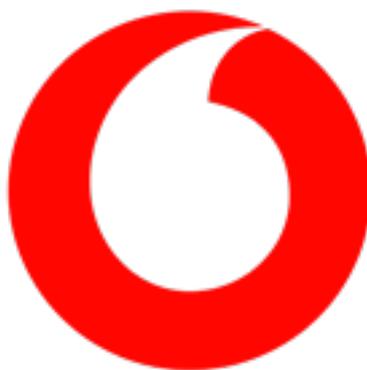
Y, por último, es esencial ser capaz de colaborar, co-crear y compartir conocimiento con los demás, el trabajo en equipo va más allá de asumir una tarea de un subconjunto, se requiere la habilidad para construir con los demás y ser generoso.

¿Cuál es el consejo que le das a jóvenes profesionales?

Que piensen en grande y no se cierren puertas, que abran los ojos y no pierdan la actitud de alumno porque es eso lo que les hará tener éxito, esa curiosidad por aprender. También les diría que no se rindan en la búsqueda de oportunidades, es un camino a veces árido, pero siendo constante, preparándose y viviendo cada fase como un reto en el que aprender y mejorar finalmente encontrarán su oportunidad.

El inicio de la carrera profesional es apasionante, es un momento que para muchos jóvenes se ha visto alterado por la pandemia bien por no encontrar oportunidad o porque sus incorporaciones han sido totalmente digitales, perdiendo esa conexión personal que otros hemos vivido cuando arrancamos nuestra carrera y de la que tanto aprendimos.

Sin embargo, es una nueva realidad y hay que adaptarse de forma que les diría que intenten diseñar sus itinerarios de aprendizaje, que busquen formas de conectar digitalmente con sus nuevos compañeros, que se empapen de la cultura y cuando todo pase retomen acudir presencialmente haciendo una buena combinación de entornos híbridos.



Y vos, ¿cómo estás usando tus fondos de formación?!

Por MELINA JAJAMOVICH | **in** LinkedIn TopVoices 2020
Trainer, Coach, Speaker en Agile Cooking | Author of Agilidad en 4 estaciones

El 2020: del remoto al presencial

El 2020 fue el año en el que la formación de las empresas dio un vuelco inesperado: el pase al mundo remoto. De pronto, lo que se hacía en presencial pasó al mundo digital o... simplemente se dejó de hacer.

Entonces, ¿adónde fueron a parar los recursos que se destinaban a catering, desplazamientos (a talleres / congresos), salones?! En algunos casos, devinieron en ahorro; en otros fueron destinados a otras áreas de la organización; y en muchos, ¡fueron a más horas de formación!

Es lógico: en situaciones de crisis, vamos a lo seguro y a lo conocido. Y entre nos: ¿alguna vez despidieron a alguien que trabajara por más horas de formación, más personas impactadas, mejores formadores / contenidos?!

Esta vieja fórmula se encuentra hoy con un gran problema: ¡la gente no tiene horas! Construimos un castillo de naipes que se sostiene en un recurso escaso: el tiempo de las personas.

Ante cada convocatoria de "formación" hubo distintos públicos:

- Los que no tuvieron tiempo para ir a la actividad (estaban en otro taller o *call*).
- Los que fueron pero con cámara apagada (y escasa disponibilidad).
- Los que "lo dieron todo" pero después no pudieron implementar nada en su día a día.
- Y los que lograron convertir las horas de formación en horas de "transformación".

Se oyó por ahí que la solución era / sería bajar los tiempos de formación (¿acaso no se pueden explicar los contenidos en un minuto?! o... incluso suspender los entrenamientos hasta que las aguas se calmen. Sin embargo, ¿realmente deberíamos dejar que nuestras reflexiones vayan en esta dirección?! De momento, déjame decirte que estamos en la punta del *iceberg* y que ya llegaremos a las profundidades...



Fotografía: Bonneval Sebastien



El 2021: del cheque en blanco al *ticket* con fecha de caducidad

Si el 2020 fue un “cheque en blanco” en el que todos hacíamos lo mejor que podíamos, el 2021 es un *ticket* con fecha de caducidad. Ni las organizaciones ni las personas tenemos margen: necesitamos resultados ya. ¿Qué significa esto?! Si la adaptación a los cambios (e incluso la creación de los mismos) es el reto que nos trae este mundo BANI -quebradizo, generador de ansiedad, no-lineal e incomprensible-, el aprendizaje se convierte en una pieza clave de nuestras organizaciones. No hay adaptación a los cambios sin aprendizaje.

Entonces, si el aprendizaje es clave, necesitamos preguntarnos ¿qué es aprendizaje hoy?!, ¿qué tipo de aprendizaje funciona para las empresas?! ¿y para las personas?! ¿Qué métricas necesitamos hoy?! Es hora de desandar el *iceberg*...

- La mayoría de sistemas de formación mantienen una lógica industrial, academicista y “de control”: los expertos definen los programas, los aterrizan en cursos / talleres obligatorios para los “subordinados” y los miden en términos de realización y resultado (quién y a qué vino). Los aprendices son una pieza del engranaje y el impacto en aprendizaje falta a la cita.

- Los sistemas de formación siguen enfocados en la lógica del talento / formación individual. Incluso los más innovadores hablan de *upskilling*, *reskilling* y de aprender a aprender; dan más poder a los aprendices dejando que elijan qué aprender, cuándo y cómo. Lógico, ¿no?! Déjame decirte que “sí, pero”...

- El aprendizaje debe ir más allá de lo que aprenda el individuo y centrarse en lo colectivo, en lo que aprendemos juntos, como organización. El aprendizaje se vuelve exponencial e impacta en el negocio cuando aprendemos juntos.

- Cada persona puede tomar el mejor recorrido: ¡cientos de horas de formación y a la medida de su zapato! pero... eso no significa que haya aprendizaje.

- El aprendizaje ocurre cuando somos capaces de poner en valor el conocimiento y crear nuevas formas de ver y hacer en nuestros días, cuando hay una transferencia de ese “*input*” a la realidad.

- Los sistemas de formación están más preocupados por el *update* de las plataformas tecnológicas y de los contenidos que de la pedagogía. Cientos de millones gastados en el mejor LSM (*Learning Machine System*), las mejores empresas contratadas para curar los mejores contenidos y la pregunta que sigue picando: ¿es ahí donde se enciende la chispa del aprendizaje?! ¿Dónde crece?!

Muchas horas, poco aprendizaje, bajísimo impacto en el negocio. ¡Y la culpa no es de las personas sino del sistema que marca las reglas del juego!

Por eso, y antes de seguir con el próximo tramo de esta nota te pregunto: ¿estarías dispuesto a dejar ir parte de tu presupuesto “tradicional” en formación?! (y cuánto), ¿podrías soltar la métrica “horas de formación, cantidad de gente impactada”?! ¿te atreverías a experimentar con nuevas formas de aprendizaje?!

Si tu respuesta es que no, con respeto y cariño te digo que lo entiendo: no es fácil soltar “lo de siempre” y, tal vez, puedas empezar a hacer (y hacerte) nuevas preguntas respecto al aprendizaje.

«¿estarías dispuesto a dejar ir parte de tu presupuesto “tradicional” en formación?!»

Si tu respuesta es un sí, ¡pongamos sobre la mesa nuevas cartas, valiente!

- Los sistemas de formación deben convertirse en sistemas de aprendizaje que busquen impactar en negocio, en resultados, en prácticas (nada de horas / persona, sellos / certificaciones, ni hojas de notas en cuaderno).
- Maximizamos el aprendizaje a partir de nuestra experiencia (*learning agility*): aprendemos más y mejor cuando nos arremangamos... ¡trabajando! Léase: todos deberíamos estar aprendiendo todo el tiempo en el día a día.
- Para que esto sea posible, necesitamos crear ecosistemas de aprendizaje basados en espacios de confianza donde las personas se puedan mostrar vulnerables y seguras para preguntar, para crear, para fracasar de forma inteligente; espacios que promueven curiosidad, espíritu crítico y creatividad.
- Y para redondear: sistemas de aprendizaje en los que lo importante es lo que emerge (y no lo que “planificamos” que debe emerger).

Fácil de decir pero difícil de hacer... O no. Tal vez solo sea cuestión de empezar a experimentar. ¿Cómo podrías hacerlo?!

- Empieza por hacerte nuevas (y probablemente incómodas) preguntas sobre el aprendizaje en tu organización.
- Reserva una parte de tu presupuesto de formación “tradicional” y guardarla para diseñar y ejecutar nuevos experimentos de aprendizaje.
- Amplia la mesa: invita a personas de negocio y “agentes de cambio” de toda

la organización (áreas y jerarquías) para co-crear experimentos de aprendizaje.

- Empápense de las nuevas tendencias y revisen desde qué *mindset* está pensando el aprendizaje (¿es el tradicional o el del mundo BANI?!)

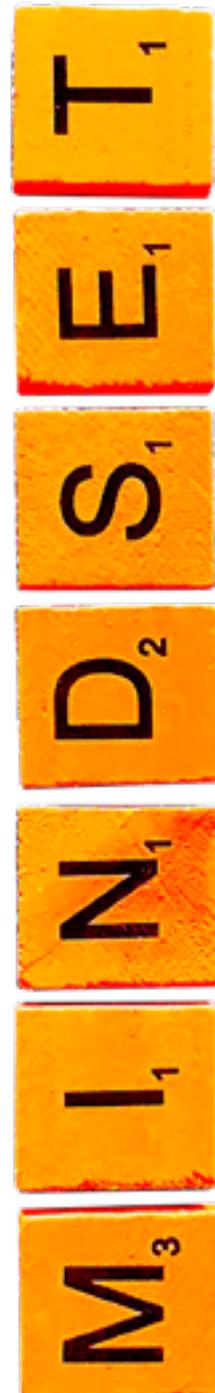
Y leíste bien: *mindset*, debemos salir del debate exclusivo sobre las herramientas.

- Descubran dónde fluye y dónde se bloquea el sistema de aprendizaje: en la curiosidad, el análisis crítico o la creatividad. Esto es más importante que descubrir “las necesidades de formación”.

- Diseñen experimentos chicos y baratos; prueben con nuevos dispositivos de aprendizaje: nuevas conversaciones, aprendizaje en proyectos reales y en agenda, el trabajo en equipos

- Con lo que ocurra en estos experimentos, definan qué pueden escalar y a qué le pueden brindar presupuesto en una próxima partida.

Si *Learning* no se anima a hacer las cosas de otra manera, ¿qué podemos esperar (o incluso pedirle) al resto de la organización?! El *ticket* con fecha de caducidad ya está aquí, ¡aprovecharemos el timón para revisar nuestras creencias y prácticas respecto al aprendizaje organizacional?! Tal vez haya llegado el momento de hacerlo, tal vez no sea necesario “tirar la casa por la ventana” o “empezar de cero” pero sí animarnos a dar pequeños y experimentales pasos para el mañana...



MBA SALUD

CAMPUS | INICIO: AGOSTO 2021

FOCO EN GESTIÓN EN ORGANIZACIONES DE SALUD*



Universidad de
San Andrés

ESCUELA
DE NEGOCIOS

TE INVITAMOS A NUESTRA PRÓXIMA REUNIÓN INFORMATIVA



INSCRIBITE AQUÍ !

- ✓ Potenciar tu visión global de negocios aplicada al ecosistema de la salud.
- ✓ Fortalece tus competencias de aprendizaje, pensamiento crítico, liderazgo con propósito e innovación.
- ✓ **Enfoca tu futuro:** Coach personal, Tracks de Desarrollo de Carrera y Emprendedorismo.
- ✓ Aprende las tendencias globales públicas y privadas en gestión ética, profesional y sustentable de Salud centrada en el paciente.
- ✓ **Healthtech:** Transformación Digital, Innovación, Tecnología aplicada y Data Science. Presente y futuro de la Salud.
- ✓ BGA Business School Impact Award 2021.
- ✓ #1 Poder de Red en Argentina. Ranking América Economía 2020.
- ✓ Intercambio con Escuelas #Top10 de Negocios en Europa y USA.

BENEFICIOS ESPECIALES

- Entidades Gubernamentales: Apoyo financiero para miembros de entidades gubernamentales nacionales, provinciales y municipales.
- Beneficios para mujeres líderes con alto potencial.
- **Beneficio por distancia:** Para los participantes que residan en el interior y países limítrofes de Argentina.

* El título otorgado es Máster en Administración de Negocios (MBA), aprobada por Resolución N° 1397/15, ME y acreditada por Resolución N° 493/11, CONEAU.

Teleurgencia VS. Teletrabajo

Jobing es la primera consultora de implementación de teletrabajo en Latinoamérica que tiene en cuenta los aspectos legales, tecnológicos, de procesos, recursos humanos y de arquitectura edilicia necesarios para lograr un teletrabajo exitoso. En una entrevista con Fabio Boggino, su fundador, explicó la importancia de entender la diferencia entre la teleurgencia, que inundó al mundo en el 2020, el teletrabajo y cómo es el trabajo del futuro.

Por LEILA OVANDO

«Dejar de a poco la cultura tradicional de “control horario presencial” a una cultura más de “control de objetivos virtual” »

¿Qué es Jobing?

Para todos los que conformamos nuestra consultora, Jobing es un servicio de implementación de teletrabajo que ofrecemos, desde hace ya más de 10 años, a más de 100 clientes en toda LATAM. Nuestro valor es acompañar a las organizaciones en un proceso de cambio cultural, que genera el teletrabajo, para dejar de a poco la cultura tradicional de “control horario presencial” a una cultura más moderna de “control de objetivos virtual”.

Para ello armamos un Comité de Teletrabajo con nuestros clientes con foco en evaluar el impacto del teletrabajo en los aspectos de tecnología, *facility*, recursos humanos y legales.

Para nuestros clientes **hacer Jobing es más que teletrabajar**. Nos usan el nombre para decir “mañana hago Jobing porque trabajo desde casa” y nos pone muy felices que usen nuestro nombre como si fuera una acción, “hacer Jobing es teletrabajar, pero de manera productiva” eso dicen nuestros clientes.

Teníamos muchos clientes antes de la pandemia, sumamos muchísimos más durante esta “Teleurgencia” y creemos que vamos a tener mucho más trabajo aun cuando las organizaciones se pregunten “¿qué tipo de teletrabajo quiero tener post pandemia?” cuando volver a la oficina sea opcional.

Esta realidad de intentar trabajar en casa durante la cuarentena ¿es realmente teletrabajo?

No ir a la oficina en un contexto obligatorio de pandemia no es teletrabajo, es una teleurgencia. **El verdadero teletrabajo se implementa por convicción como cambio cultural, no por obligación para cuidarnos la salud.**

Teletrabajo eficiente son algunos días de la semana trabajando en cualquier lugar, no en esta teleurgencia en donde teníamos que trabajar en casa los 5 días.

En esta teleurgencia intentamos ser productivos mientras cuidamos nuestra salud, en teletrabajo el foco es la productividad... cuánto más productividad tengo teletrabajando más días de teletrabajo deberían asignarme.

Por último, **la teleurgencia es transitoria** se termina con la pandemia, **teletrabajo es el trabajo del futuro**, pero no debe ser improvisado, sino que debe ser planificado y metodología con una política que lo regule.

Win-win, un teletrabajo bien hecho no solo mejora la calidad de vida del colaborador, sino que además logra eficiencia organizacional.



¿Cómo definirías el trabajo del futuro?

No hay dudas que el trabajo del futuro se parece más a esta teleurgencia de pandemia que al trabajo o presencial de lunes a viernes en la oficina cómo tenían la mayoría de las empresas antes de la pandemia.

La teleurgencia nos dejó muchos aprendizajes que, si los capitalizamos en un teletrabajo post pandemia, sin dudas nos acercamos al trabajo del futuro. **¿Cómo será ese trabajo del futuro? me imagino una relación empleado/empleador muy parecida a la relación que hoy tienen cliente/proveedor**, o sea necesito algo de determinada manera en X tiempo y vos lo cumplís no importa dónde y no importa cuándo. Te controlo objetivo o tareas cumplida, no horario cumplido como hasta ahora.

De acuerdo al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia la implementación del teletrabajo tiene beneficios para todas las áreas de una organización 

Para el negocio:

- (+) Productividad, ingresos y crecimiento del negocio.
- Costos predecibles asociados a la flexibilidad de la inversión en planta física.
- (-) Costos fijos en planta física.
- Procesos descentralizados e interconectados.
- Mejoramiento de las condiciones del reclutamiento al poder contratar al personal más calificado sin importar su ubicación/ disponibilidad de desplazamiento.
- (+) Índice de retención del personal capacitado.
- Control total sobre los escritorios virtuales y el flujo de la información.
- Aporte al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico.
- Equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida que se traduce en mayor productividad.
- Inclusión socio-laboral de población vulnerable gracias a las TICs.

¿Cómo convencer a aquellos líderes que pretenden que todo vuelva a la normalidad presencial?

Lamentablemente, cuando salgamos de la pandemia y volver a la oficina sea opcional, muchos líderes que están acostumbrados a liderar por horario presencial harán volver a sus equipos a la presencialidad.

El teletrabajo móvil de algunos días de la semana no es una opción para los líderes, es un camino inevitable que tienen que transcurrir si pretenden que la empresa subsista en el tiempo.

Las nuevas generaciones de talento, que serán los CEO del futuro no ven una manera distinta de trabajar que no sea teletrabajo. Mi sugerencia a esos líderes que se resisten a un teletrabajo post pandemia es que se asesoren para evaluar un teletrabajo no como un beneficio más a los colaboradores sino cómo una forma distinta de organizar el trabajo, en donde solo podrán teletrabajar aquellos colaboradores que son elegidos por sus jefes por esfuerzo, desempeño, confianza y compromiso.

El que es más productivo teletrabajando que en la oficina, más días de teletrabajo. El que es más productivo en la oficina que teletrabajando, más días de oficina...así se simple para que sea un *win-win*. Yo te doy felicidad, tú me das productividad, esa es la cuestión.

En palabras de la OIT

Susan Hayter, asesora técnica de la Organización Internacional del Trabajo expresa: "a medida que las empresas empiezan a **evaluar la eficacia de cambiar al trabajo a distancia** y la posibilidad de solucionar los problemas de seguridad de sus datos, y si disponen de la infraestructura necesaria, **para los países en desarrollo pueden surgir nuevas oportunidades en el sector de servicios**. Sin embargo, en actividades como el desarrollo de programas informáticos y la prestación de servicios a los sectores financieros, las oportunidades de reubicación pueden ir acompañadas de la reconversión de otros puestos de trabajo a medida que las empresas intentan mejorar la gestión de los inventarios y la capacidad de las redes de suministro. Esta situación repercutirá a más largo plazo en el empleo de las economías en desarrollo y emergentes. El problema es que, como tomará tiempo el desarrollo de los nuevos sectores de servicios, se haga sentir de inmediato el impacto negativo del aumento del desempleo. Las desigualdades en la capacidad de preparación digital pueden frenar aún más a los países a la hora de aprovechar estas oportunidades."



Para los colaboradores:

- (+) Calidad de vida y rendimiento.
- Ahorros en tiempos de desplazamientos.
- Ahorros en dinero derivados de la disminución de desplazamientos.
- Mejoras significativas en la alimentación y la salud.
- Optimización de las actividades personales gracias al desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas.
- Mejoras en la salud al reducir el estrés derivado de los desplazamientos y los gastos asociados, además de oportunidades de incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico





FABIO BOGGINO | 
Fundador de Jobing 
Consultores

CAMPARI,

“HR tiene que desafiar el negocio”

«Una expectativa grande que el grupo deposita en Argentina es la transferencia de talento hacia otros mercados»

Gonzalo Ninaus, Director de Recursos Humanos del Grupo Campari en Argentina, nos contó por qué Argentina es considerada uno de los semilleros del Grupo, cuáles son las competencias más valoradas, qué desafíos tienen los directivos del área y su único pero recomendable paso por ventas.

Por LEILA OVANDO

¿Qué contarías de ti a los lectores de Rocking Talent?

En el ámbito profesional hoy me toca liderar al equipo de Recursos Humanos Argentina de Campari Group. Soy licenciado en psicología y trabajé previamente 4 años Kimberly Clark también en Recursos Humanos y en el equipo de ventas. Anteriormente, otros 5 años en Nobleza Piccardo, donde inicié mi carrera.

En el plano personal, me defino como siempre me dice un amigo: un tipo común, que intenta transmitir siempre buena energía.

Tienes experiencia en el manejo de procesos de cambio y nuevos diseños organizacionales, ¿cómo es liderar un cambio en una organización que es reconocida mundialmente teniendo en cuenta las variables propias del país (en este caso de Argentina) y estando alineados a una visión global?

Me tocó liderar o participar de procesos de cambio de distinto tipo en distintas compañías. De hecho, hoy estamos viviendo un momento de cambio grande que llamamos “re-evolución” en Campari Argentina.

Yo creo que liderar un cambio tiene que tener 2 aspectos esenciales: en primer lugar, tener un muy claro el “por qué” y es importante que ese por qué esté alineado al de la compañía a nivel global. La otra es comunicar bien la intención de esos cambios y el impacto desde el minuto cero. Esto tiene mucho que ver con el *change management* que acompaña el cambio.

En el caso nuestro, Campari es una empresa que tiene como visión crecer y no dejar de crecer. En ese sentido, el cambio es una constante en función de buscar más y más oportunidades de negocio.

Visión: crecer y no dejar de crecer.



Argentina ya sabemos que no es fácil. El contexto y las variables macro-económicas a veces impactan fuertemente y esto a veces impide en que todo el esfuerzo del equipo de Argentina en las diferentes compañías multinacionales, se refleje en el resultado del negocio que reportamos para afuera. Eso a veces frustra, pero hay otras cuestiones en las que, como argentinos nos destacamos fuertemente también frente a las casas matrices.

¿Cuáles son las competencias que más busca Campari Group en sus colaboradores?

Hoy en día estamos hablando y trabajando mucho la agilidad. No es algo nuevo, pero el 2020 puso de manifiesto que tiene que ser una prioridad para las compañías de cualquier industria o tamaño. Tenemos un objetivo que tiene que ver con convertirnos en una organización cada vez más ágil, así que te diría que desde el lado profesional la agilidad es lo que más buscamos hoy en día en cada una de las personas de Campari.

Por otro lado, Campari tiene una cultura muy marcada que tiene que ver con la “*Italianidad*”, tanto en sus productos como en lo que se respira internamente. En esta línea, hay un sentido grande de pertenencia y de familia dentro de la compañía. Desde ese aspecto lo que buscamos es gente que comparta esos valores de empatía, colaboración, ayuda, trabajo en equipo. El propósito de la compañía es brindar o celebrar la vida juntos. Así que buscamos profesionales que, además de sus conocimientos técnicos y experiencia, tenga estos valores y esté interesada en pasarla bien y divertirse también.

Desde tu experiencia, ¿cuál es el mayor desafío que tienen los directivos de HR en la nueva normalidad?

Creo que el mayor desafío es liderar en la incertidumbre y aceptando el cambio como una variable constante más que no hay que confrontar si no anticipar y abrazar para seguir creciendo. No es fácil, porque el cambio en la mayoría de las personas dispara una reacción natural de resistencia.

Gonzalo expresó la necesidad de que las áreas de Recursos Humanos se involucren en las diferentes áreas y conozcan el negocio: "Yo creo que hay una oportunidad grande en algunos líderes de HR que al haber hecho toda su carrera allí, es difícil que cuando se sienten en una mesa de directivos, no te vean como un proveedor. Tenemos que ser quienes desafíen el negocio".

¿Qué le dirías a los jóvenes que están saliendo hoy al mundo laboral que está atravesado por un cambio constante?

Que no pierdan la curiosidad nunca. Que nunca dejen de aprender. En una compañía o en cualquier ámbito lo más importante es sentir que avanza, que aprendes cosas nuevas. También les recomendaría, desde mi propia experiencia, cambiar radicalmente de rumbo. Cuanto más incómodos estén, más van a aprender. Casi ningún riesgo que puedan tomar va a ser tan grande como para producir algo tan desastroso, asique hay que animarse a cambiar.

1. Nunca perder la curiosidad
2. Nunca dejar de aprender

Yo por ejemplo en determinado momento de mi carrera, necesitaba entender más profundamente el negocio, los aspectos financieros, económicos, la relación con los clientes, la estrategia de las marcas, así que decidí moverme 2 años al equipo de ventas. Pasé de la comodidad de la oficina, a la calle a vender, sin experiencia, pero con muchas ganas de aprender. Todavía me acuerdo de amigos y familiares diciéndome que estaba loco, que iba a volver a empezar de cero, pero sin dudas fue la experiencia profesional más enriquecedora de mi vida.

Gonzalo define su paso por ventas como un Máster acelerado y práctico menciona que gracias a eso hoy entiende el negocio de una forma mucho más integral.

Es raro escuchar de alguien de HR que quiera pasarse a ventas, ¿nos contarías más sobre eso?

Siempre quise moverme a posiciones en donde tenía que aprender algo que no sabía. Desde que entre al mundo de recursos humanos me propuse estar en todas las áreas tanto en lo hard como en lo soft. Empecé en relaciones laborales, sindicatos, legales, despidos, sanciones, negociación, paritarias, y después seguí por entrenamiento, capacitación, talento, curso, etc.

Si mi valor es aportarle al negocio desde recursos humanos, es mi responsabilidad generarle valor agrega-

do al área y para eso debo aprender el negocio de una forma rápida y profunda.

Tuve la fortuna de tener jefes y compañeros que me ayudaron y bancaron frustraciones y miles de preguntas. Me sentaba con los clientes, con el equipo de finanzas y marketing, recorría la calle, hasta que de a poco fui cada vez más y me fue cada vez mejor.

Comenzó como una asignación de desarrollo, estuve un año y medio ahí hasta que volví como Gerente de Talento del Cono Sur de Kimberly Clark.

Y luego llegó Campari...

Sí. Llegó con Campari el rol para el que me preparé desde que entré en esta carrera: manejar HR pero desde el negocio.

Tenía 32 años en ese momento y la verdad es que titubee un poco porque sabía que me iba a sentar en una mesa de directores con mucha más experiencia que yo, pero estoy muy contento e impulsando muchos cambios internamente que me divierten.

¿Cuáles son las expectativas de Campari Group en el país con respecto al mercado laboral?

La expectativa desde el lado del negocio es seguir creciendo y aportando cada vez más valor al grupo a nivel global. Por otro lado, una expectativa grande que el grupo deposita en Argentina es la transferencia de talento hacia otros mercados. El talento argentino es muy valorado en los demás países y cada vez hay más argentinos dando vueltas por el mundo en Campari y en muchas otras compañías. Argentina es uno de los semilleros del Grupo y nos posiciona estratégicamente como un semillero.

Es tan desafiante trabajar en Argentina con tanta incertidumbre y cambios, que sin darnos cuenta nos curte mucho a los profesionales argentinos que, a la hora de movernos, vamos a países más estables en los que tenemos mucho para marcar la diferencia. Es raro ver que un argentino no se adapta a otro país.

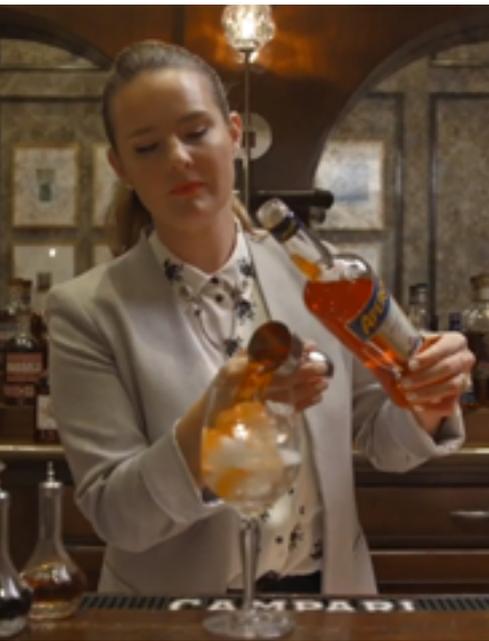
A nivel monetario puede que no sea un aporte extraordinario para el Grupo, pero si están interesados en que exportemos cada vez más talento. Al momento de reclutar vemos la movilidad internacional y que esté abierto a oportunidades en el exterior.



GONZALO NINAUS | HR Director Argentina de Campari Group



TOASTING LIFE TOGETHER



El propósito de la compañía es brindar o celebrar la vida juntos.

TASTING LIFE TOGETHER



Cuéntanos qué podemos esperar de Campari este año

Crecimiento, tenemos mucha esperanza en repetir e incluso superar lo que fue el 2020 que paradójicamente fue un año muy bueno para Campari en Argentina. El año arranco muy bien y creemos que nos va a dar muchos motivos para celebrar. Tenemos el equipo de personas y las marcas para romperla de nuevo.

“La estrategia de Campari Group es construir las marcas principalmente en el canal de bares, discotecas y restaurantes. Es en ese canal donde podemos generar una experiencia de marca y construir la relación con el consumidor. Dependiendo el mercado, la venta puede ser más o menos relevante. En Italia por ejemplo el peso de ese canal supera el 70%. Por el contrario, en Argentina el mayor porcentaje de consumo está en los hogares, razón por la cual el 2020 fue un año de superación en todo ámbito.”

Ping Pong

Un trago: Aperol Spritz.

Una película: El Padrino 1.

Un lugar en el mundo: No tengo un lugar en el mundo, pero si te puedo decir que en ese lugar no puede faltar una cancha de fútbol y gente querida.

Un consejo que te dieron y darías: Una vez un jefe me dijo “tenés que tener siempre la cabeza en el cielo y los pies en la tierra”. Creo que es muy importante porque la humildad es un valor muy importante para mí en lo personal y profesional.

Un consejo que te dieron y no darías: una vez un jefe me dijo “a veces hay que decir que no, solo para mostrar quién manda”. Desde ese día me propuse hacer todo lo contrario en los equipos que me toque liderar. No mostrar quién manda, sino quién guía.

CAMPARI GROUP

+50 marcas.

* “Campari tiene un portafolio tan grande que la mayoría no se conoce. Eso genera en que el negocio de Campari sea muy diversificado, dependiendo el consumidor local de cada país”, Gonzalo Ninaus

* En 1860, el licorisa Gaspare Campari inventó el aperitivo Campari.

* Federico Fellini, director italiano, filmó su primer comercial de cortometraje para Campari en 1984.

* En 1995, Campari compró Cynar y marcó el comienzo de la estrategia de crecimiento del Grupo que continuaría con Cinzano, Sky y Aperol, entre otras marcas.





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

Powered by
PDA *International*

El despertar de la inclusión

La Inclusión es posiblemente uno de los temas que más se hablarán en los próximos años a nivel social, económico, empresarial, gubernamental, familiar, profesional, deportivo, musical y un largo etcétera.

Estamos ante un despertar general respecto al tema de la discriminación, la falta de oportunidades, las barreras de acceso, pero aún estamos en el inicio de la verdadera discusión sobre lo que en realidad significa la inclusión y cómo implementarla.

En ámbitos sociales, culturales, educativos y familiares tenemos que aportar el granito de arena para provocar ese cambio a nivel general. Es una lucha más grande que nosotros, pero que se logrará con nuestro aporte, valentía, decisión por hacer algo y no quedarnos cruzados de brazos esperando que la realidad sea modificada por "el sistema".

En el ámbito profesional y empresarial nuestra participación es aún más fundamental y directa, puesto que tenemos en nuestras manos la posibilidad de llevar a cabo esos cambios directamente en nuestras empresas y en aquellos lugares donde trabajamos o colaboramos. Aquí hablar de inclusión nos tiene que llevar a acciones concretas y generadoras de transformación real del micro (la empresa) hacia el macro (la sociedad en general).

Micro > Macro

Hago énfasis en la Inclusión pues para mí este concepto reúne dentro de sí otros temas fundamentales en el mundo cambiante de hoy y en el futuro de nuestras sociedades como son equidad, igualdad y diversidad. La Inclusión es el ele-



“Inclusión es abrir los espacios para que todas las personas sean escuchadas y tenidas en cuenta”

Piero Gandini.



mento que le da sentido y relevancia a estos otros conceptos.

Inclusión es abrir los espacios para que todas las personas sean escuchadas y tenidas en cuenta. Requiere un cambio de comportamiento y al mismo tiempo ajustes en términos de organización y estructura de la empresa.

El estilo de liderazgo, las dinámicas de equipo pueden ser considerados como aspectos comportamentales y de actitud que son susceptibles de ser ajustados hacia potenciar la inclusión. En cuanto a organización de la empresa podemos considerar por iniciar revisando las políticas de recursos humanos, la forma en que se desarrollan las reuniones, los mode-

los de toma de decisiones y en aspectos más estructurales todos aquellos que permitan el acceso de personas con habilidades auditivas, visuales y motrices diferentes, por ejemplo.

La célebre frase de Verna Myers “diversidad es que te inviten a la fiesta. Inclusión es que te inviten a bailar” ha contribuido a dar más claridad a la hora de hablar de Inclusión. Sin embargo, se queda corta puesto que se está refiriendo sólo a un aspecto comportamental y no estructural.

Para ir a profundidad en la inclusión utilizando esta frase, no basta con la invitación a bailar, sino que además deberíamos ser parte de los aspectos organizacionales para llevar a cabo la fiesta: pertenecer al comité organiza-

dor, participar en las decisiones fundamentales (la *playlist*, el *catering*, etc.) y ser parte activa del desarrollo de la misma. ¡Esto sí es inclusión!

Ahora bien, la pregunta que nos hacemos a menudo es **¿cómo implementar la inclusión en nuestras vidas, en nuestras empresas y trabajos?**

El concepto fundamental para poder practicar la Inclusión es sin dudas la empatía, entendida como el ejercicio de comprender y sentir lo que otra persona está experimentando desde su marco de referencia y no desde el nuestro. La definición más generalizada y frecuentemente usada sobre la empatía es la de “ponerse en los zapatos de la otra persona”.

La empatía es ante todo una capacidad, una habilidad, que se puede obtener, desarrollar y mejorar conscientemente. Es una de las mal llamadas “habilidades blandas” que para mí estarían mejor definidas como **habilidades esenciales**.

Una de las formas de potenciar la empatía es iniciar a reconocer las barreras u obstáculos que otras personas pueden tener para así entender su problemática particular.

Ahora bien, si queremos ir más allá, y a mi modo de ver **tenemos que ir más allá**, es necesario que cada uno de nosotros hagamos un ejercicio radical de visualizar el o los privilegios que tenemos.

Por privilegio me refiero a “aquellas ventajas que han sido otorgadas socialmente a algunas personas y no a otras” las cuales no han sido obtenidas por un esfuerzo o un plan de trabajo, sino que nos han sido dadas sin nosotras solicitarlas.

Estas ventajas, que pueden ser sistémicas o estructurales, limitan las formas de acceso a recursos y son el resultado de normas legales o sociales que tienen que ver con la pertenencia a un grupo, independientemente de cualquier acción o inacción de las personas que tienen ese acceso.

Identificar cuáles son esos privilegios que como persona tengo me ayuda a visualizar las barreras que otras personas pueden tener frente a la mis-

ma situación (laboral, social, familiar) a la que me enfrente en ese momento o mi vida diaria.

No podemos huir del privilegio recibido, pero si podemos actuar de manera positiva para transformarlo en empatía hacia las personas que no lo poseen y dar pasos concretos para reducir las barreras. Un primer paso es reconocer ciertos comportamientos, modelos normativos y la tendencia a justificar el privilegio que ha existido en las sociedades humanas.

Como consecuencia de ese reconocimiento, empezamos a ver, entender y sentir que ese privilegio que me beneficia a mí al mismo tiempo es un contratiempo, un obstáculo para otras personas.

Surge entonces la verdadera empatía que no es aquella donde me pongo en la situación de la otra persona desde su perspectiva, sino que la complemento con una mirada radicalmente honesta desde mi privilegio.

Es aquí donde considero que se inicia el proceso verdadero de practicar la inclusión en nuestras vidas y en especial en nuestros entornos profesionales y empresariales: entendiendo, desde un prisma profundamente empático, las barreras estructurales y comportamentales y estableciendo los mecanismos y acciones necesarias para reducirlas.

En el sector privado (incluso en el sector público) hay que dar inicio a este proceso hoy mismo, no hay más tiempo que perder, debemos tener en claro que al tener una verdadera dinámica de inclusión los beneficios en términos de creatividad, innovación, felicidad y compromiso serán enormes.

“

Me atrevo a decir que “la verdadera empatía comienza con una comprensión radicalmente honesta de nuestro propio privilegio”

Por PIERO GANDINI | 
 Strategist & Motivator of Change



Piero Gandini.





Transiciones de Carrera – Decisiones de Cambio laboral –¿Saltar al vacío?

Por AGUSTINA PAZ | **in** Co-Founder AMPermind – Ambassador Singularity University

Como muchos de nosotros ya sabemos, la mayoría de los profesionales en algún momento experimentan el período de transición hacia una nueva vida laboral como una época de confusión, pérdida, inseguridad e incertidumbre. Aun aquellos profesionales que sienten que están a punto de elegir un cambio que va a ser positivo para sus vidas a la larga. Por supuesto que un cambio drástico de dirección es siempre mucho más atemorizante que pasar a un puesto similar en una empresa diferente o en otro sector, o un movimiento horizontal hacia una función distinta en un área que ya conocemos bien, y sin embargo es muy probable que en todos los casos nos sintamos atravesando un camino en medio de la niebla.

Herminia Ibarra, profesora de Comportamiento Organizativo en INSEAD, afirma en sus seminarios que existe un nuevo modelo de reinversión profesional. Mientras que la sabiduría popular afirma que antes de cambiar tenemos que saber qué queremos hacer, Ibarra afirma que sólo podemos saber eso a través del aprendizaje llevado a la acción, es decir cuando “hacemos y experimentamos”. La transición profesional no es un camino directo hacia una identidad predeterminada, sino un proceso a lo largo del cual podemos probar un conjunto diverso de “identidades provisorias” en las que podríamos convertirnos.

Un proceso activo de reinención profesional tiene que pasar por varias instancias o ejes fundamentales como la experimentación de la que hablábamos, la interacción con nuevas redes de contactos y el dar sentido a lo que nos sucede teniendo en consideración todas las posibilidades emergentes hasta elegir una. Un cambio de carrera no es algo que ocurre de una sola vez en un momento dado, sino que es un proceso psicológico de transición y pasar ese proceso con un acompañamiento correcto puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el mismo.

Otra autora que escribe e investiga sobre estos temas es Helen Ebaugh. Ella afirma que la experiencia de convertirse en "ex algo" es algo común en la mayoría de las personas en la sociedad moderna. A diferencia de los individuos de culturas anteriores que por lo general pasaban toda su vida en un mismo matrimonio, una carrera, una religión, una localidad geográfica, las personas que viven en el mundo actual tienden a entrar y salir de muchos roles a lo largo de su vida. Durante la última década ha habido un interés persistente en estos "pasajes" o "puntos de inflexión", y cada vez hay más interés en la temática y lo que significa vivirlo. En sus artículos y libro brinda consejos y sugerencias para dejar atrás un rol importante o incorporar una nueva identidad.

Aparentemente, sumado a lo que nos pasa culturalmente en el mundo de hoy, la pandemia y la necesidad de estar confinados en nuestras casas durante las cuarentenas, ha potenciado este fenómeno y ha hecho que muchas personas se planteen si quieren seguir haciendo lo mismo que hacían o es hora de buscar algo nuevo en el horizonte, incluso con mayor intensidad de lo que venía ocurriendo durante años anteriores.

Ebaugh es ella misma una ex, que dejó la vida de monja católica para convertirse en esposa, madre y profesora de sociología. Basándose en entrevistas con 185 personas, Ebaugh exploró una amplia gama de cambios de roles y se centró en las salidas voluntarias de roles importantes. Lo que emerge de su investigación son etapas comunes del proceso de salida del rol, desde la primer sensación difusa, a la sub siguiente desilusión con una identidad particular, a la búsqueda de roles alternativos y los puntos de inflexión que desencadenan una decisión final de salida y, finalmente, la creación de una identidad como "ex algo" hasta que uno se afianza en su nuevo rol.

Determinar qué es lo que no te está gustando es importante. El descontento

con el trabajo no siempre viene dado por lo que uno tiene que hacer o si en realidad no te gusta tu jefe, o la cultura de la empresa y los valores que estas percibiendo más allá de los declarados. Por lo tanto, si uno siente cierta disconformidad en su trabajo, es fundamental detectar y precisar de qué se trata para que se puedan explorar las posibilidades de generar un cambio.

Es por eso que además es muy necesario para juntar fuerzas y animarse a pegar el salto, encontrar un propósito, que puede ser definido como aquello que mueve a una persona a llevar a cabo cierta acción. El propósito se relaciona con los objetivos de una persona y su deseo de lograr algo en concreto, de llegar a una meta. Paula Cabalen, CEO de Consultophy, cuenta que hace cinco años trabajó en descubrir el suyo de la mano de otros ejecutivos, durante un *retreat* de cinco días en Harvard. A eso le sumó, trabajar a través de neurociencias y fototerapia en el desarrollo de su potencial. Ella define ese proceso, como algo que le resultó fundamental para elegir donde poner el foco, ya que es del tipo de personas que sabe hacer muchas cosas. Sin embargo, ahora utiliza este aprendizaje para trabajar con otros en la búsqueda de ese

«Alinear los esfuerzos con un propósito más claro y trabajar el potencial de cada uno es vital para el éxito de lo que nos propongamos»

propósito y desarrollo de potencial para que el esfuerzo requiera menos energía.

En definitiva, alinear los esfuerzos con un propósito más claro y trabajar el potencial de cada uno es vital para el éxito de lo que nos propongamos, y sin duda cuando pasamos por un proceso de cambio en nuestras carreras, es necesario revisar nuestras historias, los matices, lo bueno y lo malo para dar luz a la sombra y de esa forma conocerla y gestionarla. Como consultora, Paula trabaja con ejecutivos para que ellos activen desde ese lugar y que puedan ver con más claridad sus procesos de transición de carrera, con el fin de que cada uno descubra cual es su potencial, aquello que está latente y por salir, para dar luz a lo que eligieron ser, y a la vez, alinear esto a sus propósitos.

Acá les presentamos algunas sugerencias que pueden guiar a aquellos que decidan emprender el camino de la reinención de sus identidades laborales, ideas que pueden ayudar en el momento de pegar el salto.

Apalancarse en el autoconocimiento.

Un cambio como este no se hace de un día para el otro, es importante prepararse internamente e ir analizando y descubriendo cuales habilidades ya uno tiene como para poder apalancarnos en las mismas. Para eso un *Assessment* de autoconocimiento nos ayudará a detectar nuestro perfil, nuestras capacidades y áreas de oportunidad y como nos presentamos al mundo para tener esto como base. Comprender como nos relacionamos con otros, si nos gusta el riesgo o preferimos trabajar en entornos más tranquilos, si preferimos calidad o cantidad, como juegan nuestras emociones en la toma de decisiones, si brillamos más trabajando con diferentes grupos, o si preferimos trabajar de forma solitaria. Podemos creer que nos conocemos, pero una herramienta como esta nos va a dar luz sobre aquellas características que tenemos que tener muy en cuenta si vamos a hacer un cambio importante en nuestras carreras. Si pensamos en la idea de "saltar al vacío" o "navegar en la niebla", debemos buscar herramientas como esta o sesiones de *mentoring & coaching* que van a funcionar como brújulas, sogas, redes de sostén, linternas o faros. Si bien es cierto que a veces necesitamos reinventarnos o hacer *reskilling* deberíamos basarnos en aquellas capacidades intrínsecas que hemos ido desarrollando a lo largo de toda la vida.

Desarrollar lo que se denomina *networking*.

Esto es asegurarse de tener la red correcta. Establecer quienes van a ser nuestros aliados. Como en todo viaje, nos enfrentaremos con obstáculos, imprevistos y desafíos y es importante que nos aseguremos de tener la red correcta de colegas, amigos, compañeros de estudios de diversos cursos. También deberemos establecer nuevas redes de profesionales y expertos con los cuales antes no interactuábamos. Escuchar solo a las personas que forman parte de tu tribu, probablemente te genere cierta ceguera o sesgo cognitivo, pero si además agregas a personas que no pertenecen a tu entorno, sus ideas o puntos de vista, sus nuevas miradas pueden resultar muy útiles. Por eso, es fundamental ampliar tu red de contactos, no solo para conseguir empleo en otros contextos, sino también para estar en comunicación con personas que no son tan cercanas, no están en tu tribu pero ya las conoces, y que te pueden animar a explorar diferentes posibilidades.

En uno de sus artículos, Ibarra los denomina "lazos débiles" en oposición

a los “lazos fuertes” que constituyen nuestros parientes, amigos y colegas.

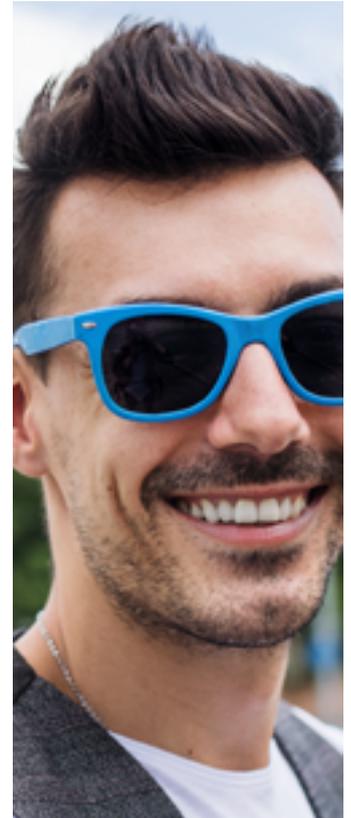
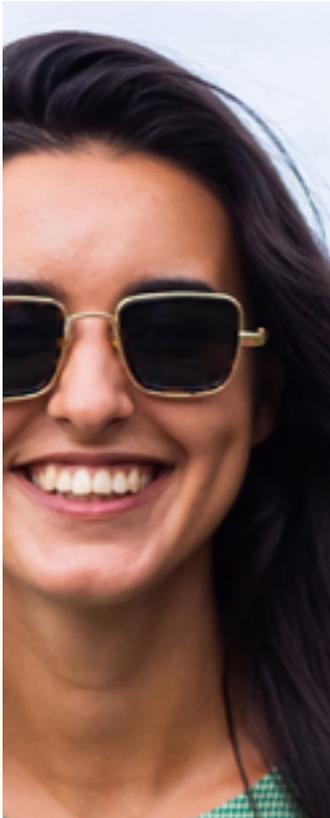
Facundo Badillo, Socio y cofundador de la consultora Ampermind comenta que no sólo se trata de tener la red correcta, sino de ampliarla y fortalecerla día a día para crear relaciones de largo plazo. “Eres el promedio de las 5 personas que te rodean” es una conocida frase del empresario y autor Jim Rohn y yo la extendería al conjunto de todo nuestro “Capital Social”.

Cuando nos abocamos a establecer nuevas redes de profesionales y expertos con los cuales antes no interactuábamos, es importante la heterogeneidad de las mismas. Es decir no solo buscar gente que haga lo que nosotros hacemos o

Hoy existen infinidad de cursos abiertos para aprender nuevas competencias, conferencias, fundaciones y asociaciones civiles donde podemos aportar nuestro conocimiento *ad-honorem*, etc. Investigar estas alternativas encontrando personas interesantes que te permitan crecer es parte de la inversión que hay que hacer en nuestro Capital Social.

Les propongo el ejercicio de analizar sus redes sociales observando a las personas que siguen o con quienes interactúan. ¿Hacen lo mismo que ustedes? ¿Pertenecen al mismo grupo? ¿Hablan de los mismo temas? ¿Son del mismo país o región? Los algoritmos son muy buenos para esto: mostrarnos lo que ya sabemos, confirmando lo que ya

a definir mucho acerca de como vamos a ser percibidos en el mundo laboral, o en el caso de querer armar un proyecto, cual va a ser nuestra historia acerca del emprendimiento que queremos encarar. Acá es muy importante ser creativo, si uno quiere reinventarse, no es simplemente elegir un cambio de rol, es crearse una nueva identidad con la cual nos sintamos identificados. Es importante tomarse el tiempo para hacer el ejercicio creativo de pensar en quién uno se quiere convertir. Acá podemos sumar a Karl Weick y su concepto de Bricolaje (En las artes , el “bricolage”, francés para bricolaje es la construcción o creación de una obra a partir de una amplia gama de cosas que están disponibles, o una obra construida utilizando técnicas mixtas) en donde lo



creemos; sino también ampliar miradas, sumar nuevos lentes con los cuáles mirar el mundo. Relacionarnos con personas muy diferentes, incluso con visiones antagónicas a las nuestras nos permitirá navegar en nuevos contextos en donde tenemos mucho para aprender.

“Un aspecto importante es poder salir de nuestra zona de influencia, animarnos a ser neófitos en temas que nos resulten de interés pero quizás dejamos de lado para atender la coyuntura. De esta manera, favorecemos la “polinización cruzada de ideas”, permitiéndonos otra vez romper barreras y ampliar nuestro mundo”, agrega Badillo.

pensamos, encajando perfectamente en nuestras expectativas. Está en nosotros romper con estas barreras y descubrir un mundo más amplio. Ahí encontraremos motivación, nuevas ideas y el camino para pensar en cosas diferentes.

Trabajar fuerte en nuestro marketing personal y storytelling.

Definir una estrategia de marketing personal, aprender a utilizar las redes de negocios, y hacer que nos encuentren aquellos que van a necesitar nuestras capacidades. Las historias que contamos acerca de nuestra vida personal y laboral, el “*storytelling*” de nuestra trayectoria va

que hacemos es salir del pensamiento lineal y buscar nuevos patrones, nuevos colores y las capacidades que ya teníamos para armar un nuevo entramado. Las ideas y metáforas sobre la naturaleza y el papel de los repertorios de adaptación están en esta idea de bricolaje de Weick. Esta metáfora nos da la idea no solo de que se puede hacer algo con cualquier tipo de material que esté a la mano, sino que también podemos hacer hincapié en ese proceso que se va a caracterizar por la creciente familiaridad y aptitud frente a los materiales disponibles, lo cual permite una “combinación innovadora”. Es aprendizaje basado en la acción y la experiencia.

Este punto de vista centra la atención en nuevas estrategias de acción que aparecen en el proceso de adaptación y van creando una gran variedad de posibles identidades hasta que finalmente, se adopte alguna.

Construir un *mindset* exponencial.

Estar al tanto de los *trends* y cuales son los posibles grandes cambios que revolucionarán el mercado laboral en los próximos años y cómo los mismos pueden afectarnos. Las nuevas tecnologías exponenciales y como las mismas impactan en las industrias, los nuevos descubrimientos, los avances de la ciencia, de que están hablando los expertos en estas temáticas es un ejercicio fundamental. Este ejercicio debería incluir los posibles escenarios futuros en lo que podrías desenvolverte y en cuales desearías jugar un rol importante. Es interesante acá mezclar lo que conocemos con la ciencia ficción... es importante imaginar a tus posibles YO futuros desempeñándose en áreas que son nuevas para casi todos. Esto incluye desarrollar nuevas habilidades, Descubrir metodologías que nos ayuden a eficientizar nuestro proceso. Para eso antes que nada debo descubrir cuáles son los empleos "verdes" más solicitados en el mundo y cómo podemos prepararnos para ellos.

Diseñar un plan de transición de carrera.

Alan Lakein, autor del libro "Cómo tomar control de tu tiempo y de tu vida" (gran título para este tema) dice que "no planificar es planificar el fracaso".

Tan importante cómo prepararte, conocerte, explorar y descubrir nuevas pasiones es diseñar un plan que te permita comenzar a convertir tus nuevos sueños en metas concretas y en pasos firmes hacia la dirección que quieres darle a tu vida.

Para eso, una herramienta que nos puede resultar de utilidad para diseñar nuestro plan de transición, según la consultora Cecilia del Valle, especialista en agilidad organizacional, es la utilización de una metodología ágil que consolidó el éxito de empresas como Google y Microsoft. Andrew Grove, CEO de Intel y creador los OKR (*Objectives and Key Results*, en español Objetivos y resultados clave), afirma que es tan simple como efectiva porque nos permite ponernos en movimiento y experimentar de manera rápida y controlada.

Esta metodología nos ayuda a planificar de manera ágil nuestros próximos pasos a partir de unos lineamientos básicos.

- En primer lugar, nuestro plan debe estar alineado con nuestro propósito, con aquello que buscamos lograr, con la visión que estamos explorando y construyendo.

- En segundo lugar, debemos definir pocos objetivos, pero muy importantes. Grove dice: "más de 2 objetivos es ningún objetivo". "Definir pocos objetivos es probablemente lo más difícil, porque estamos habituados a planearnos muchos objetivos y diversos. Además, al elegir pocos objetivos estamos diciendo que no a muchos otros, y eso demanda coraje, pero preguntarnos qué es lo que queremos de verdad nos dará el foco necesario para alcanzarlo", explica del Valle.

- En tercer lugar, bajar cada objetivo a resultados concretos y a acciones fáciles de implementar, que pueda realizar en los próximos 3 meses. Cada acción que realicemos debe estar alineada al propósito y a los objetivos que deseo conseguir. La invitación entonces es a planificar nuestros próximos pasos preguntándonos: ¿esto que estoy haciendo hoy me lleva al lugar adonde quiero ir?

Animarse a explorar nuevos caminos profesionales nos exige determinación, valentía y foco. Planificar nuestra transición de manera metodológica nos ayuda a salir de la "zona de sueños" y entrar en la "zona de realidad" con paso firme.

En resumen, una transición de carrera, ya sea que las personas quieren un nuevo desafío; o su trabajo ha sido reducido o incluso eliminado o ya no le ven los mismos beneficios, es un proceso que puede ser difícil pero desafiante y si lo hacemos bien, luego disfrutaremos de los frutos y la aventura de definir una nueva identidad.

Es por lo tanto un viaje de exploración necesariamente desordenado hasta que se organiza otra vez. En ese proceso deberemos probar y aprender de una gama de posibles identidades y para eso podemos basarnos en esas ideas que todos tenemos y que giran en torno a en quienes quisiéramos convertirnos

Lo importante será determinar con claridad qué es lo que nos está incomodando, elegir un propósito que nos guíe, trabajar en nuestras capacidades y potencial, desarrollar una nueva red de contactos que nos conecte más con lo que está pasando allá afuera, trabajar en nuestro *Mindset* para salir del pensamiento lineal, abrirnos a explorar nuevas posibilidades

y armar un plan de transición que nos ordene y que a la vez sea creativo, son pasos fundamentales para el éxito y nos permitirán estar mejor preparados para cuando aparezca una nueva oportunidad externa, o terminemos de crear nosotros nuestra aventura de pegar el salto hacia el futuro que hayamos decidido inventar para nosotros.

“

Tan importante cómo prepararte, conocerte, explorar y descubrir nuevas pasiones es diseñar un plan que te permita comenzar a convertir tus nuevos sueños en metas concretas”

«Un nuevo *mindset* basado en la experimentación y el testeo continuo»

“De un *mindset* tradicional a un **GROWTH MARKETING**”

Por JULIETA PAMO RABAJE | **in** Growth Marketing Manager, Ukelele Growth Marketing 

El *Growth marketing* es un nuevo enfoque del *marketing* digital que propone ciertas claves de innovación frente al *marketing* tradicional. Trae consigo un nuevo *mindset* basado en la experimentación y el testeo continuo. Gracias a esto, permite afrontar esta nueva realidad que se asoma, caracterizada por la hiper competencia, los cambios vertiginosos y un consumidor empoderado y exigente. ¿Lo mejor? Lo hace bajo la premisa de la agilidad, la rentabilidad, la co-creación y los datos.

Es incorporar flexibilidad y foco en los resultados, en las métricas que realmente tienen impacto en el crecimiento a largo plazo del negocio. Por ejemplo el *Customer Lifetime Value*, la tasa de recompra, o cómo está conformada nuestra audiencia en base a técnicas de RFM (*Recency, Frequency and Money*)

Para dar el gran paso de un tradicional *mindset* a un *growth mindset*, es necesario ajustar las dinámicas de trabajo.

¿Qué es importante y sobre cuáles tenemos que trabajar?

-  Agilidad
-  Flexibilidad
-  Dinamismo
-  Creatividad

Asimismo, el *Growth* acentúa la importancia de incorporar tecnología y probar nuevas herramientas constantemente. Innovar, automatizar y escalar estrategias para incrementar las cifras y superar a la competencia. ¿Cómo? Nada de esto puede ser posible sin tecnología, *machine learning* e inteligencia artificial que automatice procesos y nos permita ganar velocidad y escalar resultados cada vez más rápido.

De acuerdo al reporte sobre el *e-commerce* global publicado por la empresa norteamericana de investigación *eMarketer*, durante 2020 el comercio electrónico mundial facturó un total de 4,2 billones de dólares, es decir, un 27,6% más que el año anterior e incluso superior al 16,5% que tímidamente pronosticaba dicha empresa a mediados del año pasado. En un contexto donde hay un significativo crecimiento de los negocios, se vuelve

esencial el uso de la analítica para hacer inversiones eficientes y rentables.

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) asegura en su informe que, durante 2020, el *e-commerce* del país facturó un total de 905.143 millones de pesos. Esto representa un incremento del 124% respecto al año pasado¹. Sólo a través del análisis de data y tecnología se puede pronosticar la demanda y planificar la innovación integrando tendencias de comportamiento más centradas en el consumidor. La clave está en elegir la tecnología correcta para el negocio, poder exprimir al máximo esas funcionalidades y agregar la visión y la optimización de expertos que aseguren que esos modelos de comportamiento estén regulados por humanos para afianzar el crecimiento.

Por eso, las formas de organización que conocíamos hasta ahora, empiezan a mostrar fallas ante la necesidad de adaptarse a la velocidad de transformación del consumo, el usuario y sus necesidades. No obstante, a través de metodologías ágiles, podemos pensar en nuevas formas de trabajar y construir equipos. La tendencia está en generar un *mindset* de trabajo y organización cada vez más horizontal, con equipos multidisciplinarios para abordar proyectos y problemas de distinta índole.

El *growth mindset* crea una pasión por el conocimiento y el crecimiento constante. Actualmente, las organizaciones están utilizando prácticas ágiles, pero todavía



«El 70% de los equipos que adoptaron este *mindset* destacaron una mejoría en su eficiencia a través del fomento de la habilidad para gestionar prioridades cambiantes»

están madurando (41%), experimentando con prácticas ágiles (19%) y considerando una iniciativa ágil (18%)².

La primera premisa que tienen que considerar los líderes de equipo en este contexto es definir el qué, dejando autonomía hacia el equipo para que el mismo pueda definir el cómo. Esta modalidad permitirá tener un equipo enfocado en un norte muy preciso, pero con mayor libertad para establecer qué camino recorrer priorizando el aprendizaje y la experimentación continua. El *growth mindset* implica modelos de trabajo que no se rigen por estructuras jerárquicas sino por equipos interdisciplinarios y colaboración cruzada.

Los *Growth Teams* se caracterizan por ser: versátiles, multidisciplinarios, impulsados por datos, experimentadores por naturaleza y con adaptación constante. El 70% de los equipos que adoptaron este *mindset*

destacaron una mejoría en su eficiencia a través del fomento de la habilidad para gestionar prioridades cambiantes³.

Es por eso que cada vez más organizaciones implementan modelos horizontales y flexibles de trabajo que descentralizan la toma de decisiones. El tener y desarrollar una mentalidad de crecimiento en la organización, hace que esta y sus integrantes mejoren tanto individualmente como en equipo. Logrando no solo un beneficio interno, sino un mejor trato con los clientes, sobresalir entre la competencia, un aumento de las ventas y fidelización con la marca.

La mentalidad de crecimiento, es decir, el *growth mindset*, consiste en tener la conciencia de que la inteligencia no es fija y que con un aprendizaje diario y el interés de tener nuevos retos se logra preparar el terreno para cumplir metas y alcanzar logros.

Alejandro Melamed:

“La pandemia puso bajo la lupa lo mejor y lo peor de las organizaciones”

Alejandro es conferencista internacional, consultor disruptivo y referente de temas como el trabajo del futuro. En una conversación amena exploramos su trayectoria, aprendizajes y su visión actual de las organizaciones.

Por PAOLA ALBORNOZ

Vivimos en un mercado laboral donde el trabajo remoto tomó protagonismo ¿Cuál debe ser la manera de gestionar estas formas de trabajo sin perder el contacto humano?

Uno de los grandes temas que hoy se está trabajando es cómo no perder ese contacto humano, y de qué manera no dilapidar el capital social de las organizaciones, justamente salió una investigación de Microsoft sobre la necesidad que tienen los líderes de poder integrar a las personas en las organizaciones independientemente estén presenciales o virtuales. Creo que la forma más sensata es generar espacios de diálogo ya sea en modalidad presencial o virtual y ponerse en el lugar de las personas, en cualquier contexto dejar el tiempo y el espacio para hablar sobre las cuestiones humanas, cualquier reunión iniciarla con la pregunta: ¿cómo estamos?, ¿cómo nos sentimos? conocido *check-in* y terminar las reuniones para ver cómo estamos, brindarse y abrirse a espacios de diálogos, donde la distancia física no tiene por qué ser la distancia emocional. Escuchar mucho a las personas y empatizar con cada una de las situaciones que se están viviendo.

En el nuevo contexto han aparecido nuevos roles como *Chief of Happiness*, *Head of Remoto*... ¿cuáles consideras son las tendencias en gestión de talento a las que debemos estar atentos y cuáles son las prácticas de las que debemos alejarnos?

Yo creo que las tendencias que van emergiendo son muchísimas, y hay tres que me parece muy importantes. La primera nos hemos dado cuenta de que más que *Chief of Happiness* debemos hablar de *Chief of wellness* o *Chief of health*; cuando hablamos de salud y bienestar debe abordar salud física y mental; me parece que uno de los grandes temas que enfrenta recursos humanos ahora



es la nueva ola y lo que se ha denominado las enfermedades mentales que están emergiendo en esta dirección, creo que hay mucho para aprender. Hoy en día se habla del “*Corona-blues*” del filósofo coreano Byung-Chul Han que habla de cómo ha impactado el covid-19 en la salud mental.

Por otro lado, tenemos que empezar hablar de las diversidades e inclusión en un sentido mucho más amplio del que hasta ahora estamos trabajando, donde tenemos que considerar que las personas sean diferentes, sino que desde la organización trabajen a partir de esas diferenciaciones. Se está estudiando la diversidad e inclusión entre el hombre y la máquina que es otra nueva diversidad que va a empezar a emerger.

Otro aspecto es cómo nos preparamos para el futuro del trabajo y todas estas modalidades que vamos a tener de trabajar. Parte de la responsabilidad que tiene HR, tiene que ver con el *upskilling*, *reskilling* y *outskilling* que son parte de la nueva responsabilidad social empresarial y representan la empleabilidad. En estos temas me parece que debemos empezar a ocuparnos, todo esto complementado por la inclusión de la tecnología en HR con *data analytics* y *data science*.

En una entrevista hablabas de que no se puede avanzar al futuro del trabajo, que ya es presente, sin que estén definidos el sentido y el propósito de la organización ¿cómo la pandemia impactó sobre esto?

La pandemia lo que hizo fue poner en evidencia que muchos propósitos organizacionales no tienen ningún tipo de vigencia y también lo que hizo fue poner bajo la lupa lo mejor y lo peor de las organizaciones.

En esta dirección es clave que las organizaciones definan, reafirmen o rectifiquen sus propósitos porque las nuevas generaciones no están dispuestas

«brindarse y abrirse a espacios de diálogos, donde la distancia física no tiene porqué ser la distancia emocional»



a trabajar en lugares donde el único fin sea ganar dinero. Esto tiene que ver con los sentidos más trascendentes y el triple impacto (económico, social y ambiental) está más sobre la mesa.

¿Cómo los líderes pueden impulsar la exponencialidad de sus equipos?

La manera como los líderes pueden impulsar la exponencialidad es primero creyendo y para creer hay que entender, para eso es necesario una mentalidad de crecimiento; yo creo que uno de los mayores impactos en las organizaciones es que se hablan de muchos temas, pero no se creen en estos. Entonces hay que pasar del *storytelling* al *storydoing* pero fundamentalmente del *storydoing* al *storyliving* y de allí al *storybeing*. Es decir, de relatar una historia a hacer la historia, de vivir esa historia a ser esa historia. Me parece que los líderes deben empezar a darse cuenta de que si relatan historias que no viven, no sirven. Allí transitar de grandes líderes a sistemas de liderazgo donde trasciendan a las personas que ejercen esos roles.

¿Consideras que academias y universidades están preparando a los estudiantes para el futuro del trabajo?

Cuando uno mira las *curriculas* de mayorías de academias y universidades y se visualizan las capacidades requeridas para el trabajo del futuro, bajo ningún punto de vista la mayoría de las universidades están haciendo lo que deben hacer. Son muy pocos los que entendieron este mensaje. Más allá de las *curriculas* debemos entender cuántos docentes siguen enseñando lo que enseñaban hace 4-5-10 años.

Me parece que hay un cambio trascendental para hacer un triángulo de oro, donde las universidades, el Estado y la sociedad civil (pienso en incluir a los sindicatos) podamos trabajar en la misma dirección, para entender las principales oportunidades que nos presenta el futuro del trabajo y tratar de prepararnos para que sea factible, entendiendo que estas necesidades van a ir cambiando permanentemente. Por eso lo primero y principal que deberían prepararnos en academias y universidades es aprender a aprender porque lo único seguro es que vamos a ir aprendiendo a lo largo de la vida constantemente.

Aprendizajes de tu trayectoria profesional que quieras compartir con los lectores de Rocking Talent.

El primer aprendizaje tiene que ver con estar abierto al cambio y las oportunidades la verdad es que yo estudié soy contador público después hice un doctorado en ciencias económicas y nunca me imaginé que iba a trabajar de lo que estoy trabajando, nunca me imaginé que podía existir alguien que trabajara en el área de personas en una organización.

El segundo es sostener la humildad siempre y me parece que eso es algo que es clave en el área de recursos humanos porque muchas veces nos posicionamos como que pensamos que tenemos las respuestas y la verdad muchas veces la respuesta la tiene un cliente interno y la tiene alguien que no tiene nada que ver con lo que nosotros; así que debemos estar en el rol de aprendientes permanentes y eso nos permite conectamos de una manera mucho más sensible.

El tercer aprendizaje tiene que ver con descubrir cosas impensadas y conectarse con personas que te pueden brindar insights, que te pueden brindar revelaciones nunca pensadas.

El último aprendizaje tal vez que compartiría es que nos demos cuenta que somos la conciencia humana y ética de la organización y el no en recursos humanos a veces es muy difícil pero sin embargo, el saber decir que no en el momento apropiado es saber decir que sí en otros momentos.



ALEJANDRO MELAMED |
Director General
de Humanize Consulting.



- Fue VP de RR. HH para Latinoamérica Sur de Coca-Cola, Gerente de RR.HH y Gestión del Cambio en Molinos Río de la Plata y Consultor Senior en Arthur Andersen.

- Autor de 6 libros, entre ellos *Diseña tu cambio, El futuro del trabajo y el trabajo de futuro, Empresas (+) humanas* y de numerosos artículos y columnas de opinión.

- Es Doctor en Ciencias Económicas (Universidad de Buenos Aires). Realizó programas de especialización en Singularity University, Michigan University, Universidad Hebrea de Jerusalem y MIT Lab, entre otras. Está certificado en las metodologías Myers Briggs Type Indicator, Nowhere y Accelium. Es profesor en la Universidad de Buenos Aires, San Andrés, Salamanca (España) y Di Tella.



Facundo Manes:

“Tenemos una gran deuda de inspiración con las nuevas generaciones y debemos hacernos cargo”

Manes se describe como un fanático del fútbol y está convencido de que la riqueza de un país se mide por el capital humano, la educación, la ciencia, la tecnología, y que allí está la base del desarrollo social. En una entrevista para Rocking Talent hablamos de su trayectoria, visiones y consejos para trabajar por una mejor sociedad.

Por PAOLA ALBORNOZ



Conocemos sobre ti por tu trayectoria y lo que sale en medios, entrevistas, redes sociales, tus libros, etc. ¿Qué nos contarías de ti que no esté publicado?

Podría contar que, como muchos argentinos y argentinas, soy fanático del fútbol. De chico, tuve la suerte de jugar en el equipo de mi pueblo, Compañía General de Salto. ¡Era un 9 de área! Quería dedicarme al fútbol, quería ser jugador profesional de grande. Pero en ese momento tenía un problema que me limitó para este sueño: era asmático. De todos modos, el fútbol siempre me acompañó y me ayudó a hacer amigos, sobre todo cuando viví en otros países. Y ahora tengo la suerte de compartir esa pasión con mi hijo, Pedro.

¿Cuál crees que va a ser el mayor desafío que las personas tendremos que enfrentar este año?

Los desafíos que vamos a tener que enfrentar son varios. Es como si estuviéramos corriendo una maratón y no sabemos por cuál kilómetro vamos. **Lo que es seguro es que todavía no corrimos gran parte de la carrera.**

Uno de los principales desafíos que nos queda es sobreponernos al agotamiento que vivimos. De un día para otro, nuestras vidas se trastocaron por completo: tuvimos que comenzar a hacer cosas a las que no estábamos acostumbrados y dejar de hacer aquellas a las que sí lo estábamos. Todo esto generó una gran fatiga cognitiva. Además, no solo vivimos una crisis en el plano de la salud, también es económica, social. ¡El mundo entero está en crisis! Experimentamos momentos de incertidumbre, como decía, no sabemos en qué momento de la carrera contra el COVID-19 estamos. Esto nos angustia y nos genera estrés. Lo que tenemos que hacer es tratar de que este estrés y esta angustia no se vuelvan crónicas. Para eso necesitamos que se considere la salud mental como parte fundamental de la respuesta a la pandemia y no como algo periférico, secundario. No hay una salud física y otra mental. La salud debe entenderse de manera integral.

Y, como sociedad, tenemos otro desafío fundamental: unirnos de una vez por todas. Debemos generar acuerdos para sacar el país adelante y resolver los problemas que hace años nos aquejan. Hoy, todos los temas caen en la grieta, como si se tratara de una lucha de facciones. Y, no me canso de repetirlo, la grieta es una tragedia. En un país con las necesidades que tiene el nuestro, la grieta nos hace más brutos y nos daña, nos mata. Pareciera ser que los argentinos hemos perdido el pensamiento crítico. Debemos dejar de lado las mezquindades y los egoísmos. Necesitamos hacer un gran acuerdo nacional, como si fuera el Pacto de la Moncloa. En un país que produce alimentos para diez veces su consumo que el 64% de nuestros niños y niñas pasen hambre y se encuentren en la pobreza es una vergüenza y una inmoralidad. Yo me pregunto, ¿cómo es posible que no podamos acordar un plan estratégico para solucionar esta tragedia? La pandemia ha venido a profundizar y agravar los problemas estructurales que ya teníamos. Por eso, es urgente unirse en pos de un plan que busque el bienestar de toda la población, de todos y cada uno de nosotros.

¡El mundo entero está en crisis!







Facundo Manes
@ManesF

Dejemos de subestimar el impacto mental de la pandemia. Si no abordamos el bienestar emocional de la población, de manera seria y en todo el país, los costos humanos, sociales y económicos van a ser aún peores.

10:18 p. m. · 17 mar. 2021 · Twitter Web App

554 Retweets
27 Tweets citados
2.734 Me gusta

«Esta crisis puede sacar lo mejor o lo peor del ser humano y eso dependerá de nosotros»







¿Cuáles crees que serán los impactos fundamentales de la pandemia desde lo científico y lo humanitario?

Desde lo científico, hemos visto cómo desde que el virus comenzó a ser estudiado, en tan solo dos semanas los científicos lo identificaron, descifraron su mapa genético y desarrollaron un test para detectarlo en el cuerpo de las personas. Ahora también vemos el desarrollo de vacunas en tiempo récord y muchas con nueva tecnología. Esto es inédito en la historia y es un gran logro. Va a tener un gran impacto en la ciencia y la medicina.

En cuanto a lo humanitario, espero que se comprenda que la solidaridad y la cooperación son fundamentales para solucionar los problemas que vivimos. Sabemos que la resiliencia es una capacidad que puede desarrollarse también a nivel comunitario. Y, cuando esto se produce, surge un sentido común de propósito y un espíritu de cooperación que conduce a un nivel más alto de

integración. Así, todos comprendemos que la supervivencia de cada uno de nosotros está indefectiblemente ligada a la de los demás. Pero es necesario advertir que, para que esto suceda, es necesario reforzar los lazos colectivos, porque las crisis a lo largo de la historia también han llevado a que las personas se vuelvan más egoístas e individualistas. Por eso, es importante que seamos conscientes de que debemos esforzarnos para desarrollar un espíritu colectivo fuerte para poder hacer frente a la pandemia y sus consecuencias. Desde el comienzo de este proceso vengo diciendo lo mismo: esta crisis puede sacar lo mejor o lo peor del ser humano y eso dependerá de nosotros.

“Es necesario reforzar los lazos colectivos”

“

Dormir bien, procurando que nuestro descanso sea reparador. Mantener una alimentación saludable y evitar el tabaco, el alcohol y las drogas. Reforzar nuestros lazos sociales, manteniendo todos los protocolos y las recomendaciones. Compartir con los demás lo que sentimos nos da apoyo y contención. Además, tenemos que ser comprensivos con nosotros mismos”

En una entrevista que te hicieron afirmar: “si no abordamos el bienestar emocional de nuestra comunidad, promoviendo el cuidado y no el miedo se van a generar costos humanos sociales y económicos de enormes consecuencias”. ¿Cómo deben ser las medidas de autocuidado para incentivar el bienestar colectivo?

Necesitamos tener información clara y precisa. Si las campañas de comunicación quieren ser efectivas tienen que estar enfocadas en promover el cuidado y no en la generación de miedo. Eso no sirve de nada e incluso es contraproducente. El miedo es una respuesta adaptativa que puede ser muy útil frente a situaciones de peligro porque nos ayuda a sobrevivir. El problema es que el miedo excesivo nos puede paralizar, haciéndonos menos efectivos en la resolución de problemas concretos. Por esto mismo es importante que toda la población esté informada, sepa los planes de acción a futuro para poder evaluar la situación de manera ajustada a la realidad y seguir las recomendaciones dadas por los organismos públicos, sin caer en el temor que nos impida accionar. Lo mejor es comunicar las amenazas reales y las herramientas probadamente eficaces para hacerles frente. Es entendible y hasta esperable que sintamos miedo frente a la incertidumbre que vivimos, pero por eso, justamente, no se debe profundizar este miedo desde la comunicación en todos sus niveles. Como decía, para mitigar el miedo tenemos que contar con información clara y transparente. El conocimiento es el mejor antídoto contra el miedo. Además, tenemos que evitar que todas las medidas sean evaluadas a partir de la grieta. Porque cuando todo se ve desde la grieta, según qué grupo sostiene una postura, algunas personas van a apoyar esa idea o no y van a desestimar la evidencia a favor. Esto se debe a que nuestras creencias y opiniones, muchas veces, están mediadas por sesgos o esquemas mentales. Tenemos que evitar esto cuando se trata de una situación tan dramática, apelando al pensamiento crítico. La pandemia no puede ser otro motivo de disputa entre facciones. ¡Estamos hablando de la salud de todos!

Y en cuanto a lo que cada uno puede hacer a nivel individual para proteger su salud mental y minimizar el estrés, es importante mantener hábitos saludables. Dormir bien, procurando que nuestro descanso sea reparador. Mantener una alimenta-

ción saludable y evitar el tabaco, el alcohol y las drogas. Reforzar nuestros lazos sociales, manteniendo todos los protocolos y las recomendaciones. Compartir con los demás lo que sentimos nos da apoyo y contención. Además, tenemos que ser comprensivos con nosotros mismos. No podemos esperar tener el nivel de rendimiento habitual ni la concentración y energía de siempre después de tantos meses de estar enfrentando la pandemia. Ser compasivos con nosotros mismos puede ayudarnos a llevar este proceso de una mejor manera.

¿Cuál es el secreto para mantener sano el cerebro?

Todo lo que acabo de comentar nos hace bien para mantener un cerebro saludable. Además, tenemos que saber que todo lo que le hace bien al corazón, le hace bien al cerebro. Debemos controlar los niveles de azúcar en sangre, el colesterol, la presión arterial y nuestro peso. Mantener nuestra mente activa es esencial. Para ello tenemos que plantearnos desafíos, por ejemplo, aprender nuevas disciplinas, un instrumento musical o estudiar un idioma. Es decir, tenemos que salir de nuestra zona de confort desarrollando nuevos pasatiempos e intereses. Como dije recién, hay llevar una alimentación rica en legumbres, cereales, verduras, frutas y baja en grasas saturadas. El ejercicio físico nos hace bien porque nuestro cuerpo produce endorfinas, que tienen un importante efecto para calmar los dolores y reducir los niveles de estrés.

Por su parte, la ciencia ha estudiado el efecto de la meditación como el mindfulness. Ciertos estudios reconocen que las áreas de la corteza prefrontal, asociadas con emociones y funciones sociales, son intensamente estimuladas con la meditación, mientras que las áreas del cerebro típicamente asociadas con el procesamiento de las emociones negativas, tales como la amígdala, disminuyen su actividad. Se trata de desarrollar la capacidad de estar totalmente atento a todos los momentos de la vida, reduciendo la cantidad de tiempo que pasamos preocupándonos por el futuro o por el pasado. El sueño, como dije recién, también es fundamental. Y los lazos sociales, como también mencioné, son esenciales porque los seres humanos somos básicamente seres sociales y necesitamos de los demás para nuestra supervivencia. Hoy sabemos que la gente que se siente sola se enferma más. La soledad produce un impacto similar, o incluso mayor, a la obesidad, la polución ambiental y el tabaquismo.

Estamos en constante contacto con información y en nuestro cerebro se despierta la necesidad de compartirla, ¿cómo logras vencer la desinformación? ¿tienes alguna práctica para evitar la evitar la infoxicación?

Con relación a la información se dan dos cuestiones: por un lado, estamos expuestos a información incorrecta; pero, por otro, también estamos sobreinformados. La difusión de noticias falsas o maliciosas sobre la pandemia aumenta el pánico o la angustia en las personas. A su vez, estar todo el tiempo expuesto a noticias sobre la pandemia, la canti-

dad de muertos y de enfermos en el mundo puede aumentar la sensación de riesgo y, por ende, de miedo y de ansiedad. Incluso, puede llevarnos a caer en lo que se denomina “negligencia de la probabilidad”. Es decir, la sumatoria de todos estos estímulos aumenta nuestra sensación de amenaza y así juzgamos más probable que algo nos ocurra. Por supuesto, todo esto impacta en la sensación de miedo que antes mencionábamos. La ansiedad que se genera nos lleva a tomar medidas de seguridad que nos alivian transitoriamente, pero que en realidad hacen que la ansiedad reaparezca, hasta con mayor intensidad. Además, el exceso de información agota nuestros recursos cognitivos y como resultado podemos sentirnos cansados, todavía más ansiosos y angustiados. Entonces, para evitar la *infoxicación*, tenemos que consumir la información justa y siempre proveniente de fuentes confiables. Si la información, los audios, los videos no están debidamente chequeados, podemos ayudar a que consejos equivocados se propaguen y hasta nos pongan en peligro. Elegir responsablemente la información que consumimos y compartimos es parte de cuidarnos en esta pandemia. **Podemos decir que el virus se potencia con la desinformación; por eso hoy es más importante que nunca enfocar nuestra atención en la información oficial, precisa y experta que pueda ayudarnos a reducir los riesgos reales.**

¿Cuál es tu recomendación a los jóvenes que se incorporan a un mercado laboral tan cambiante?

Mi recomendación para los jóvenes es que **hay que estudiar**, que tienen que formarse y **desarrollar la creatividad** para poder formular respuestas novedosas a problemas o situaciones difíciles en un mundo altamente cambiante. Prepararse para pensar críticamente y, además, tener flexibilidad cognitiva, es decir, la capacidad de adaptar nuestra conducta a escenarios cambiantes. Algunas de las características que serán fundamentales en los trabajos del futuro son la inteligencia colectiva, la capacidad de trabajar en equipo, de interactuar con otras personas, de comprender cómo se sienten y qué es lo que saben los demás. Nosotros tenemos la obligación de acompañar y preparar a los jóvenes en estas habilidades cognitivas necesarias para un mundo basado en el conocimiento. Tenemos una gran deuda de inspiración con las nuevas generaciones y debemos hacernos cargo.

¿Qué le dirías al Facundo Manes de 18 años?

¡Qué pregunta difícil! Me diría que me quede tranquilo porque voy a encontrar en la Facultad de Medicina una pasión, esa misma pasión que mi padre, que era médico rural, supo transmitirme y me contagió. Y que voy a encontrar oportunidades para desarrollarla, que el camino no va a ser sencillo, pero que esa pasión, la dedicación, el compromiso y mis seres queridos me van a permitir superar los obstáculos.

¿Cuál es tu visión sobre el potencial de América Latina para este año?

En América Latina necesitamos construir sociedades basadas en el conocimiento. Para eso tenemos que generar un contexto creativo. Sabemos que el cerebro aprende fundamentalmente cuando algo nos motiva, nos inspira y nos parece un ejemplo. Entonces, tenemos que promover sociedades que valoren al conocimiento, al esfuerzo y a la perseverancia, con líderes dignos de ser ejemplos para nuestros jóvenes y saldar esa deuda de inspiración que mencionaba recién. **El potencial que tenemos en América Latina es enorme.** Ahora bien, para que las sociedades del conocimiento sean posibles, todas las personas tienen que estar bien nutri-

das, crecer en ambientes saludables, con adecuados estímulos cognitivos, sociales y emocionales. Hace varios años vengo sosteniendo que los recursos cognitivos y emocionales que permiten hacer frente a nuevos y complejos desafíos y desarrollar el potencial de cada persona van a hacer la diferencia entre las naciones que prosperen y las que no. Y nosotros tenemos que elegir de qué lado queremos estar. Necesitamos construir de manera urgente sociedades más equitativas. Y la principal vía para lograrlo es a través de la educación, la inversión en ciencia, tecnología y conocimiento.

Ping pong

Un mantra:

La inversión en ciencia, tecnología e innovación no es un lujo de los países prósperos sino el cimiento de los que quieren desarrollarse.

Una Película:

Cinema Paradiso

Un consejo que te dieron que no darías:

No es tanto un consejo, sino algo que se suele inculcar, se trata de la idea de que está mal equivocarse. La verdad es que nadie consiguió un logro sin antes no haberse equivocado: es un paso muy importante en los aprendizajes y para la creatividad. Desde la ciencia sabemos que uno de los requisitos para promover la creatividad es perderle miedo al error.



Facundo Manes es neurólogo, neurocientífico, docente y escritor. Se graduó en la Universidad de Buenos Aires y en la Universidad de Cambridge, Inglaterra, donde obtuvo su Doctorado en Ciencias.

En 2001, regresó a la Argentina y creó el Instituto de Neurología Cognitiva, INECO, el Instituto de Neurociencias de la Fundación Favaloro y la Fundación INECO para la investigación en neurociencias cognitivas.

Es investigador del CONICET y tiene más de 230 investigaciones publicadas en las revistas científicas internacionales de mayor prestigio.

Además, es presidente honorario de Fundación INECO, presidente de la International Frontotemporal Dementia Society y consultor del *Cognition and Brain Sciences Unit del Medical Research Council* de la Universidad de Cambridge (Inglaterra).

«En América Latina necesitamos construir sociedades basadas en el conocimiento»

FACUNDO MANES | **in**
*Neurólogo, neurocientífico y
escritor (MN: 86623).*



Silvina Moschini, fundadora y CEO de SheWorks!: “El talento está distribuido igualmente, pero las oportunidades, no”

«Las mujeres somos consideradas en base a prueba y no en potencial»

Silvina Moschini es la primera mujer latinoamericana en liderar una empresa valuada en mil millones de dólares a través de una Oferta Privada Global que le otorgó *status* de unicornio en 2020. Fundó *TransparentBusiness* y *SheWorks!*, organizaciones que capitalizan en la nube, por las que recibió el premio *EQUALS in Tech*, que se otorga a los proyectos globales más innovadores enfocados en achicar la brecha de género. Fue nombrada “Mujer de la década” por el *Women Economic Forum* y reconocida con el Premio a la Trayectoria en *Women in Tech Global Awards 2020* y en los *Hispanic Digital Awards 2020* como Líder Digital.

Por LEILA OVANDO

Cuéntanos sobre SheWorks!, ¿cómo nació?

SheWorks! fue fundada en 2017 como una subsidiaria de *TransparentBusiness*, la plataforma líder a nivel mundial en gestión de trabajo remoto. Su lanzamiento fue realizado en el marco del Foro de los Principios de Empoderamiento de la Mujer 2017, organizado por ONU Mujeres.

TransparentBusiness

Plataforma diseñada para aumentar la productividad de los trabajadores remotos, proteger los presupuestos de los clientes de la sobrefacturación, permitir la coordinación y monitoreo de su fuerza de trabajo remota y proporcionar información en tiempo real sobre el costo y el estado de todas las tareas y proyectos.

SheWorks! surge porque el mercado laboral utiliza modelos obsoletos que

hacen que se pierda el talento de las mujeres, quienes, de acuerdo con Ernst and Young, un 43% abandonan su trabajo por falta de flexibilidad cuando se convierten en madres; por otro lado, aún hay muchas compañías que continúan con esquemas de trabajo rígidos y analógicos, quienes terminan perdiendo al talento femenino. Apuntamos a que miles de mujeres no tengan que elegir entre su familia y sus carreras profesionales, y puedan tener un empleo que se ajuste a sus necesidades.

Nuestra herramienta es una solución integral que conecta los puntos entre educación digital, mujeres talentosas y oportunidades de empleo en la nube. Creamos un mercado de trabajo con profesionales calificadas para que las empresas puedan encontrarlas y no tengan excusas de que no hay talento

femenino para puestos directivos ni equipos diversos porque no hay mujeres en el mercado laboral. También les brindamos las herramientas para que el trabajo remoto sea mucho más productivo y eficiente que el trabajo en la oficina.

También, a través de *SheWorks! Academy* entrenamos a las mujeres en las habilidades más requeridas por las compañías para luego conectarlas con oportunidades laborales para empresas locales e internacionales. Hoy, más que nunca en que la nueva "normalidad" implica educación y trabajo remoto nuestra visión tiene sentido claro y es una realidad tangible.

¿Cómo funciona y cuál es la misión de SheWorks!?

Desde un principio nuestra intención ha sido clara y consistente: generar compatibilidad entre el estilo de vida que llevan las mujeres en su rol de madres o cuidadoras y profesionales, y la tecnología es un óptimo facilitador de este propósito pues el trabajo remoto rompe que con esos modelos rígido de 8 a 5 que exigen presencia física en la oficina.

Nuestra plataforma funciona de manera muy sencilla: cualquier mujer interesada en ser parte de SheWorks! debe ingresar a www.wheresheworks.com y generar su perfil. Debe completarlo con todos sus datos, habilidades y hacer las evaluaciones disponibles: de inglés y de lógica.

Una vez que el perfil es aprobado por nuestras reclutadoras, las empresas interesadas en contratar talento podrán ver el perfil con base en las habilidades que están buscando para sus proyectos.

El proceso del *match* entre la compañía y el talento funciona de la siguiente manera: cuando una de las compañías parte de SheWorks! necesita una experta para un proyecto o para incorporar por horas, se pone en contacto con nuestro equipo de talento para confirmar los requerimientos y el alcance del trabajo. La especialista en talento compartirá los requerimientos a un grupo seleccionado de contratistas en la plataforma. Revisaremos todas las propuestas para su puesto de trabajo e invitaremos a las *freelancers* que mejor se adaptan a la entrevista y allí podrán incorporar el talento de cualquier parte.

Cifras:

- 20.000 mujeres trabajan actualmente a través de SheWorks!
- Usuarías en 93 países.
- 65% usuarias latinoamericanas.
- \$0 costo para las usuarias.



«La clave para abrirnos paso está en confiar en nuestro talento y animarnos a desafiar las reglas»

En una entrevista dijiste "El mercado del trabajo está roto", ¿a qué te referís con esto?

Me refiero a las fallas que presenta el sistema: el talento está distribuido igualmente, pero las oportunidades, no. Hay un importante número de personas sin empleo en el mundo -sobre todo en este contexto- pero las empresas se quejan de que no encuentran talentos.

Seguimos bajo modelos obsoletos que requieren del trabajo presencial como requisito y esto por ejemplo deja a muchas mujeres que son madres fuera del mercado laboral. Hay dos problemas que impactan en el desarrollo económico de las mujeres, por un lado la falta de flexibilidad en el mercado laboral y, por el otro, la falta de acceso a capacitación que promueve una brecha de género en tecnología.

SheWorks! apunta a trabajar en estas dos problemáticas, por un lado conectando mujeres calificadas a oportunidades de trabajo remoto con compañías que buscan expandir sus equipos. Lideramos innovación en los EE.UU. y Latinoamérica focalizándonos en el uso de la tecnología para empoderar mujeres permitiéndoles ser económicamente independientes mientras tienen la flexibilidad de trabajar de manera remota. Estamos decididos a cerrar la brecha de género a través de la tecnología.

¿Qué te significa la siguiente frase: "una verdadera princesa se construye su propio castillo"?

Significa que las mujeres podemos valer por nosotras mismas, que podemos hacerlo todo. Culturalmente está el dicho "educadas, pero en carreras equivocadas" y desde chicas nos educan para ser princesitas; tienes que ser bonita, sonreír y que no se te caiga una idea demasiado inteligente. Entonces, ¿qué pasaría si cambiamos esta dinámica de que las mujeres estudian carreras equivocadas porque es lo que se espera de ellas por mandato social o cultural? Tenemos que lograr ser las constructoras de nuestros propios castillos o, si se quiere, princesas ingenieras. Muchas veces creemos que no somos adecuadas para ciertas carreras, pero es por mandato. Por ejemplo: hasta los seis años, las niñas se saben tan buenas en

matemáticas como los niños, después ya no tanto. ¿Por qué?

Hay menos mujeres en tecnología, lo que genera un problema de talento disponible en el mercado. Pero gracias a iniciativas como *SheWorks! Academy*, enfocada a brindar habilidades digitales en tecnologías disruptivas para empleabilidad, creemos que esa situación va a cambiar porque permite que las mujeres se eduquen en tecnología y crear un buen *partner* de talento para el futuro. Hoy, las habilidades son más importantes que los títulos universitarios.

Eres mujer, líder y emprendedora en el mundo de la tecnología, una industria que por lo general está liderada por hombres. ¿Cómo viviste tus comienzos en el sector? ¿Sentiste alguna diferencia por el género, viviste el famoso "techo de cristal"?

Obviamente hay más dificultades para las mujeres que para los hombres, porque las mujeres somos consideradas en base a prueba y no en potencial, por lo cual tenemos que trabajar mucho más duro para que a fuerza de demostrar se nos tengan mejores y mayores consideraciones para poder acceder a puestos de liderazgo en las distintas organizaciones.

En el plano laboral no fue particularmente difícil para mí por ser mujer, de hecho fui la vicepresidente más joven de Visa en América Latina. Pero en el plano emprendedor fue mucho más difícil el desafío de levantar capital. Como mujer, el desafío más grande que uno tiene como emprendedora es que inviertan en tu compañía porque la percepción en cuanto al mundo de emprendedoras es que se hacen proyectos de baja escala.

En general, existe un bias cultural, una predisposición a pensar, que no va a ser un negocio de gran escala, que es lo que hace que sea difícil para las mujeres emprendedoras levantar capital de riesgo, es decir, levantar inversión.

¿Cómo lo resolví? De varias maneras, trabajando súper duro, haciendo que mi proyecto sea mi prioridad absoluta, muchísimas horas, muchísimos sacrificios, muchísimo tiempo, muchísimas cosas dejadas en el camino en pos de poder crear

una compañía que puede impactar la vida de potencialmente millones de mujeres. No tomando nunca un “no” como respuesta, aun cuando me decían que no o que estaba loca, insistí en tomar esa energía que como dicen en japonés que se llama *kushashi*, que es la inspiración que uno toma de aquellas personas que piensan que no vas a lograr lo que te propones, convirtiéndola en inspiración y fuerza de seguir trabajando, seguir adelante y poder lograr lo que creemos que vamos a lograr como equipo.

La clave para abrirnos paso está en confiar en nuestro talento y animarnos a desafiar las reglas. Justamente con el foco puesto en potenciar el talento de las mujeres, recientemente anunciamos el lanzamiento de *Skirt the Rules*, un movimiento global que impulsa a las mujeres emprendedoras a construir grandes negocios.

Skirt the Rules incluye una comunidad enfocada en aprendizaje colaborativo que facilitará el acceso a herramientas y mejores prácticas para ayudar a las mujeres alcanzar sus objetivos de negocio y acelerar su crecimiento. Vamos a entrenar a mujeres y ayudarlas a fortalecer su talento con el foco puesto en tres pilares: desarrollo personal, cómo enfrentar el síndrome del impostor; desarrollo de negocios: pensando en grande y fuera de la caja; desarrollo de marca: cómo contar tu historia y difundir tu mensaje.

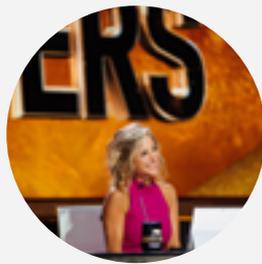
Queremos construir la comunidad más grande de mujeres emprendedoras en todo el mundo en donde todas podemos ser instructoras y aprendices. Nos preparamos para una nueva economía, y las mujeres son la clave para el éxito y la recuperación post-pandemia.

¿Cómo ves el futuro del trabajo en cuanto a la equidad de género?

Cada vez hay un mayor interés de las compañías por trabajar en pos de la equidad de género en todos los aspectos. Para lograrlo, es clave que las empresas generen acuerdos y compromisos para emplear talento femenino con igualdad salarial y acceso a puestos directivos. En nuestro caso, como facilitadores del trabajo remoto y mayor inclusión laboral para las mujeres, tenemos acuerdos estratégicos con compañías del mundo.

De hecho, un estudio de McKinsey señala que no se puede correr el riesgo de quedarse sin mujeres en los equipos de trabajo del futuro dado que una empresa que tiene mujeres en su junta directiva puede llegar a ganar hasta 50% más.

Las mujeres por nuestra naturaleza tenemos la habilidad de lograr hacer más con menos. Somos naturalmente mejores administradoras y en muchos casos tenemos más formación académica. Las mujeres somos las que tomamos el 80 % de las decisiones de compra. Desde el punto de vista del negocio, sería muy poco atinado que una compañía no tenga en



Ping pong

Un modelo a seguir:
Arianna Huffington

Un lugar en el mundo:
Tulum

Una frase/palabra que te define:

“Think BIG, only large companies HAVE BIG impact”.

- “Piensa en grande, sólo las compañías grandes hacen impacto”.

Una película:

No he visto una película hace rato, pero la serie Silicon Valley me divierte mucho.

Un libro:

Thrive, de Arianna Huffington, me gustó mucho porque es un libro que redefina las métricas del éxito, que no tiene nada que ver con el dinero. Como ella, creo que el éxito es poder cambiar para mejor la vida de la gente, no el dinero.

SILVINA MOSCHINI |  
CEO y fundadora de *SheWorks!*
y Fundadora y Presidente de *TransparentBusiness*

cuenta la experiencia y el talento de las mujeres a la hora de pensar y diseñar productos.

Contratar mujeres es el imperativo del negocio, es lo inteligente y creo que las empresas comenzaron a ver la importancia de avanzar hacia una equidad de género, aunque aún nos falta muchísimo camino por recorrer.

¿Qué consejo te dieron en el pasado que NO darías y que consejo sentís que marcó un antes y después en tu vida?

El gran hombre que fue mi padre me enseñó que, para una mujer, el verdadero empoderamiento comienza con la independencia financiera, con nuestra capacidad de asegurar y ganar nuestro propio dinero. Las mujeres debemos ser decididas, astutas, perseverantes y romper con viejos paradigmas impuestos. ¡Las mujeres podemos hacerlo todo!

Desde pequeña, me enseñó algo muy importante: me dijo que yo podía ser lo que quisiera y me enseñó que el talento no tiene género y que no había límites.

Las mujeres tenemos que dar a conocer nuestro talento al mundo. Podemos hacerlo aunque no tengamos títulos de ingenieras o sepamos escribir líneas de código.

El principal desafío que tenemos las mujeres es derribar los techos de cristal. Vencer el síndrome del impostor, algo que solemos atravesar y enfrentar muy seguido las mujeres: esa vocecita que te dice que llegaste allí de pura casualidad y que no eres capaz de conseguir nada. Nos afecta a todas sin importar la posición o rol.

Establecer nuestros objetivos y luchar por obtenerlos. Es un camino de sacrificio, pero llegamos porque somos capaces y tenemos que vencer ese límite que muchas veces nos auto imponemos. Llegar al éxito es un camino de esfuerzo, motivación y coraje permanente. A mí me ayuda pensar que estoy transformando la industria para facilitar oportunidades de trabajo flexible a millones de mujeres.

Aquel consejo que nunca daría y que siempre rechacé fue cuando me decían que me diera por vencida, que mis aspiraciones eran muy grandes y que quizás era mejor que pusiera mi energía en un proyecto de menor escala. Jamás deben aceptar que otros las lleven a renunciar a sus sueños, a esos proyectos que iniciaron con tanto sacrificio.

Si tuvieses que decirle algo a la Silvina Moschini que recién había terminado su carrera de grado en Argentina, ¿qué le dirías?

Le diría que con esfuerzo y dedicación puede lograr lo que se proponga. Que nunca acepte un “no” como respuesta. Que muestre su talento al mundo y que no sienta que tiene que disculparse por sus logros. Llegar al éxito es un camino de esfuerzo, motivación y coraje permanente.

Andrés Bianchi:

“estamos demostrando que se puede ser ágil y gigante”



Andrés Bianchi se desempeña como *Global HR Transformation* director en Santander, desde hace más de 9 años está trabajando en recursos humanos. A través de esta entrevista pudimos adentrarnos en su cultura organizacional, en cómo enfrentaron la pandemia y qué desafíos tienen para este año.

Por JULIETA CUMBO

¿Quién es Andrés Bianchi 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.

Soy muchas cosas, pero ninguna me define individualmente. Argentino, licenciado en economía UBA y MBA en Kellogg, hace 12 años que estoy en España de los cuales 11 en Banco Santander y 9 en Recursos Humanos; vengo de finanzas corporativas y negocios digitales (trabajé en Argentina en VCC, Cablevisión, La Nación, y Grupo Bapro), también trabajé en *joint ventures* en Brasil y USA. Hace 12 años decidimos cambiar de continente, por la calidad de vida y futuro familiar.

Tengo una hija de 17, que acaba de decidir su carrera y eso me ‘obliga’ a interpretar algunas tendencias que la van a afectar, ella no es sensible a esas grandes tendencias o cambios, por eso intento traducir esas para ayudarla en sus decisiones. Creo que los jóvenes tienen más desafíos que los que tuve yo, la abundancia de recursos para ser relevantes y ambiciosos pero las expectativas son negativas y la volatilidad mayor que en las décadas anteriores. Par-

ticipo pro-bono en algunos foros e incubadoras para *start up*, aportando ideas, *funding* y *networking*. Me interesa mucho el ecosistema *blockchain* (tanto la tecnología, como *cryptocurrencies* o NFT).

Algunas cosas más personales, soy fanático de Independiente y fundamos en Madrid una de las peñas más grandes fuera de Argentina, soy presidente y le dedico poco tiempo, pero mucha energía.

¿Cuáles son los principales desafíos que están enfrentando? ¿Cómo ha sido tu experiencia en Banco Santander y cómo definirías su cultura organizacional?

Santander es una empresa líder con la gran responsabilidad de las grandes empresas en un mundo donde no alcanza con los resultados para el accionista, sino que debemos ser sustentables con las comunidades donde estamos, ayudar al progreso de los empleados, los clientes (familias, empresas) pero también responsables con la sociedad donde vivimos.

Hay algunos ejemplos muy significativos donde Santander se ha involucrado directamente en la comunidad; desde La Juanita en Buenos Aires, como proyectos

gigantes de financiamiento de proyectos calificados como ESG (*Environmental, social and corporate governance*) o de inserción laboral como Santander Universidades o ToqueFale en Brasil, el Programa Reencuentra en España (donde tenemos 100 mujeres que habían dejado su carrera por motivos familiares y hemos acompañado para que recuperen su confianza y se reinserten en el mercado laboral). Este año casi 38 mil empleados de Santander participaron en las actividades de voluntariado, como reflejo de nuestra misión de ayudar a los ciudadanos más vulnerables.

En los últimos años ha cambiado también la forma de gestionar el negocio bancario, la volatilidad y mayor riesgo, por la regulación, por la sensibilidad y acceso a información de los clientes, por el cambio cultural de las sociedades donde Santander opera y porque una empresa no es sustentable si sólo se enfoca en los resultados de corto plazo. Santander tuvo un cambio cultural muy fuerte desde 2014, reforzando el modelo de negocio con una cultura SPF (*simple, personal & fair*), reforzando cómo se obtienen los resultados de negocio (el “cómo” pasó a ser tan importante como el “qué”) y cambiando el modelo de gestión. Obviamente la diversi-



“

Hemos hecho un diseño de procesos de administración, de ausencias, de talento, de *talent acquisition* / selección, de beneficios y compensación, etc. todo de un modo conjunto y dentro de los plazos previstos, así que está demostrado que se puede ser ágil y gigante.

”



«Otro desafío es involucrar a todos los empleados en la cultura Santander, por eso los mecanismos de evaluación continua, escucha permanente y evaluaciones 360 son parte importante de nuestras acciones»

dad y la equidad, combinado con los resultados y la meritocracia están en la agenda global de recursos humanos.

Otro desafío es involucrar a todos los empleados en la cultura Santander, por eso los mecanismos de evaluación continua, escucha permanente y evaluaciones 360 son parte importante de nuestras acciones.

El gran desafío de una gran empresa y especialmente de Santander -que es un conglomerado de filiales con capital y gestiones autónomas en una parte-, es la cantidad de decisores y áreas afectadas por cada decisión. Estamos virando a una visión más regional (*OneSantander, OneEurope, OneTeam* en RH...), pero igualmente hay muchas áreas que están reguladas y requieren mucha cautela. Sin dudas, esa gestión muy rígida de la regulación, el contrato con los clientes, diseño de productos y responsabilidad social hacen que los tiempos de *time-to-market* sean mayores

En una empresa de 200 mil empleados, siempre es la dicotomía entre silos y colaboración en cada acción. Durante estos tres últimos años estuve liderando el diseño de procesos, herramientas y ciertas políticas entre todos los países, que antes trabajaban aislados; y ese programa *OneTeam* (con la implantación global de *Workday*) nos obligó a dialogar en un mismo idioma, mismas KPI, mismos criterios y buscar un diseño *future-proof*. Por eso, demostramos en el primer proyecto realmente global de Santander que la armonización significa una evolución, no siempre perder esa autonomía que teníamos en silos.

Hemos hecho un diseño de procesos de administración, de ausencias, de talento, de *talent*

acquisition / selección, de beneficios y compensación, etc. todo de un modo conjunto y dentro de los plazos previstos, así que está demostrado que se puede ser ágil y gigante.

Las Fintech llegaron para trabajar por la inclusión financiera ¿Cómo ves este tema sabiendo del proyecto Open Bank?

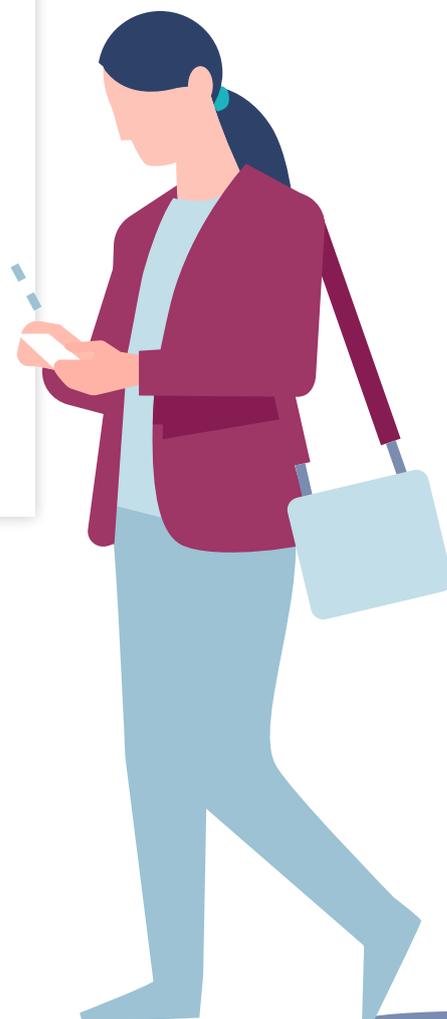
En realidad, la banca tradicional siempre hizo mucho más por la inclusión financiera que las fintech. Creo que fintech es un concepto difuso, las startup no son propietarias de las tecnologías ni los canales digitales. Esa capacidad tecnológica está hoy disponible para todos, pero la principal diferencia con la banca o compañías tradicionales hoy pasa por la falta de regulación (hay un riesgo latente, pues generalmente

no están reguladas o su control de capital no es supervisado como los bancos, y la gestión de los riesgos no es madura), y la otra diferencia es que las startup generalmente son mono producto en cambio en los bancos se comercializa y asesora sobre muchos productos (puedo contratar una hipoteca, el seguro, hacer gestión activa o pasiva de mis ahorros, transferencias internacionales o abrir una cuenta de ahorro para mis hijos). El gran hito de la inclusión financiera es el Smartphone, que permite que cualquier vendedor ambulante en Santa Fe México o la Avenida Paulista pueda cobrar con su celular y el cliente no tenga que estar llevando efectivo.

En esta pandemia, los Bancos han dado un paso adelante y han salido en apoyo de sus clientes y familias con mayor flexibili-

dad en los créditos, períodos de gracia y tolerancia a las situaciones particulares de cada caso.

Openbank es una apuesta gigante de Santander, está asentada en España y otros países de Europa (existe una licencia-pasaporte europeo), donde también se está integrando con la financiación al consumo (compra de autos o bienes de consumo). El modelo de negocio de Openbank es similar al de un Banco tradicional, pero los canales permiten menos rigidez que una sucursal bancaria, una gama más sencilla de productos (de cientos a unas decenas).



«En esta pandemia, los Bancos han dado un paso adelante y han salido en apoyo de sus clientes y familias»

Estás en un rubro donde todos los días está cambiando, ejemplo ya Visa está aceptando criptomonedas ¿Cómo ves este tema y hacia dónde se dirige la banca tradicional?

No veo en el corto plazo que las criptomonedas sean un depósito de valor totalmente universal, todavía son medios de pago aceptados de modo limitado y la alta volatilidad de sus precios hacen que no podamos considerarlo totalmente maduro. Muchas de las transacciones realizadas en bitcoin o *ethereum*, realmente se convierten a la cotización diaria del dólar, y con la excepción de Tesla que dice que no convierte los pagos en moneda fiduciaria, creo que pocas empresas pueden tolerar que sus balances tengan fluctuaciones de 10% diariamente, pocas empresas tienen márgenes netos que soporten esa volatilidad.

Si me preguntas por mi visión – totalmente personal, coyuntural y no relacionada con mi empleador –, creo que antes de que se conviertan en universales algunos bancos centrales emitirán sus criptomonedas y serán de curso legal. *Blockchain* y las criptodivisas están en la infancia aún.

Nos puedes contar un poco más respecto al proyecto de Santander con Universia, en el cual ofrecen 1500 becas destinadas a la formación de habilidades. ¿Cómo ves el futuro del trabajo?

Santander Universidades es una apuesta que lleva muchos años y en los últimos dos hemos concedido 225.000 becas de estudio, en remoto o presencial para trabajar y para estudiar en el exterior.

Nuestros estudiantes están preparados como nunca, pero el entorno laboral es imprevisible, por eso estoy convencido de que son más importantes la capacidad de reflexión, la adaptabilidad, visión y el espíritu crítico, además de los conocimientos específicos de tu profesión. Una clave es

diferenciarse y encontrar un espacio personal donde podamos destacar, vinculado con nuestras pasiones, un joven puede estudiar derecho, pero la afinidad con lo digital o las industrias creativas hará que sea un gran abogado en *blockchain* o *digital assets*, ese nicho es una de las claves para nuestros jóvenes. Los conocimientos genéricos son un *must*, pero las oportunidades están en la especialización.

¿Cuáles son las competencias más buscadas en este contexto?

Sin duda, las orientadas a las nuevas tecnologías, la adaptabilidad (para esto hay que tener sólidos conocimientos básicos y experiencia), tolerancia y gestión del cambio, y gran agilidad para la resolución de problemas (con información limitada y sin dilaciones). Personalmente destaco a las personas que intentan definir un marco y dar contexto de largo plazo, no enfocarse en las respuestas de corto plazo.

En Santander estamos siempre contratando expertos y asesores financieros, pero cada vez más especialistas en data, *Machine Learning / AI*, Ciberseguridad, *Financial Crime Analysis*.

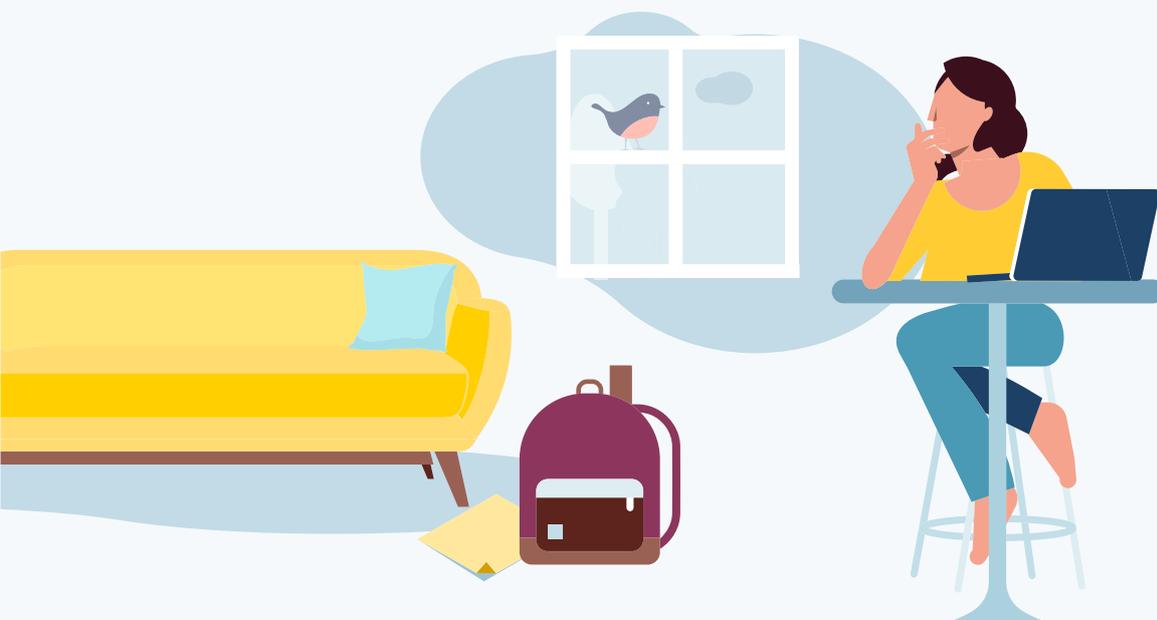
Hablemos del acompañamiento de los líderes: ¿Cuáles son las competencias que un buen líder debe tener para afrontar esta situación y guiar a sus equipos?

El rasgo o competencia número 1 en mi opinión es la empatía. Con ésta, tenemos un primer peldaño. Si pudiera poner un *ranking*, en mi top 5 agregaría: escucha activa, entusiasmo sincero – equilibrio entre el espíritu positivo y el contraste con la realidad –, integridad y agilidad en la decisión. Con estos cinco tendría un combo que permitiría construir equipos, y con la curiosidad intelectual, construir grandes proyectos / empresas.

«Los conocimientos genéricos son un *must*, pero las oportunidades están en la especialización»



«En Santander estamos siempre contratando expertos y asesores financieros, pero cada vez más especialistas en data, *Machine Learning / AI*, Ciberseguridad, *Financial Crime Analysis*»



España está probando la semana laboral de 4 días, qué opinas acerca de este tema.

Es resultado de la mayor productividad, junto con lo difícil que está resultando el equilibrio entre trabajo y vida personal.

Los empleados mejor cualificados y que pueden elegir, están votando todos los días: por la movilidad, por el trabajo remoto, por jornadas flexibles y también aumentando la rotación en las posiciones más demandadas. En España, las empresas con jornada reducida los viernes ganan por goleada a las empresas que no la tienen, en otros países de Europa no es habitual tener un viernes más corto, y la calidad de vida y *engagement* de los trabajadores es impresionante. Lo ideal sería cortar la jornada y hacer tu vida sin “contaminación” laboral, pero realmente muchas personas esperan al fin de semana para disfrutar de su tiempo libre, por eso creo que paulatinamente iremos a 4-3 (en España la jornada *standard* es de 40 horas, y seguramente nos acerquemos a las 35 que tienen en otros países europeos).

«La pandemia nos demostró que el cambio de hábitos nos ha hecho más productivos, reduciendo los costos fijos de las empresas, mejorando el impacto climático e incrementado el bienestar (menos viajes, menos riesgos laborales, más vínculo familiar); por eso, es una tendencia que se acelera»

La pandemia nos demostró que el cambio de hábitos nos ha hecho más productivos, reduciendo los costos fijos de las empresas, mejorando el impacto climático e incrementado el bienestar (menos viajes, menos riesgos laborales, más vínculo familiar); por eso, es una tendencia que se acelera. Igualmente, tenemos bastantes definiciones legales, laborales y económicas que definir.

Por otro lado, creo que este momento de crisis mundial y especialmente en España, política y macroeconómicamente, nuestros países necesitan que trabajemos y nos esforcemos más y más inteligentemente, y es un cambio muy grande que no puede ser improvisado.

En ese sentido, la apuesta es por una jornada y modos de trabajo más flexibles, dependiendo de cada empresa y función.

Por último, siempre dejamos un espacio para que puedan dar un mensaje para los lectores de RockingTalent:

Los profesionales que nos dedicamos a las personas tenemos muchos desafíos, pero los resumo siempre en cuatro:

- a) escuchar más y mejor a los empleados y a los candidatos externos;
- b) simplificar los procesos y tomar decisiones basadas en criterios objetivables;
- c) *reskilling* y *upskilling* no son palabras sueltas, sino que debe estar en el ADN de la organización, pues la transformación y cambio es constante, por eso está en nuestro *workforce* plan estratégico;
- d) la cultura es responsabilidad de toda la organización, así que debemos hacer que el 100% de los *managers* intermedios sean mensajeros e impulsores de los mensajes clave de la empresa (Innovación, *Customer-first*, compromiso y vinculación de empleados, etc.); la cultura no es propiedad de un departamento o directivo.



ANDRÉS BIANCHI |  
Santander • Global HR
Transformation Director
Workday Global Lead HCM,
Recruiting, Analytics, UX

“La cultura es responsabilidad de toda la organización, así que debemos hacer que el 100% de los *managers* intermedios sean mensajeros e impulsores de los mensajes clave de la empresa (Innovación, *Customer-first*, compromiso y vinculación de empleados, etc.); la cultura no es propiedad de un departamento o directivo”

Isabel Estévez:

“ser visionario es una de las grandes diferencias entre los países de primer mundo y América Latina”

ACERH Group es una firma líder en gestión humana de Centroamérica y El Caribe, impactando a miles de familias por el empleo y el desarrollo de las empresas. Hablamos con su CEO Isabel Estévez, conocimos una líder con respuestas directas y con mucho para aportar.

Por PAOLA ALBORNOZ / JULIETA CUMBO

Queremos saber un poco más acerca de ti, además de lo que podemos conocer en las redes sociales, ¿quién es Isabel Estévez?

Amo viajar, tomo siempre lo mejor de las cosas y valoro mucho cada día como un privilegio de nuevas oportunidades.

Soy persistente, trato de ser empática, me creo tranquila pero muy divertida a la vez, valoro mucho la ética, la verdad y los momentos de intimidad. Amo la naturaleza, el sol, lo auténtico de las personas. Dios está siempre delante de todo lo que hago, soy agradecida hasta con lo más simple, promuevo el respeto como base de toda relación, soy de conversaciones muy directas y creo en los “grandes éxitos”. Así que voy al punto de las cosas sin muchas vueltas (supongo que es porque valoro mucho el tiempo mío y de los demás) disfruto ayudar a otros y en especial mi trabajo más valorado ser madre.

¿Cómo definirías el trabajo del futuro?

Puedo dividir ese futuro en dos, uno en el que nos estábamos acercando paso a paso que nos preparábamos para nuevas soluciones y formas de trabajo, por otro lado, el que llegó sin avisar que ya nos aceleró en un 50% de ese futuro que pensábamos.

Igual creo que nos queda más del futuro del trabajo que incluye niveles superiores de inteligencia artificial, procesos robotizados, uso de energía limpia en fin sigue aún por llegar nuevas realidades.

Piensa como en las vacunas tenemos varias que se han podido hacer en este corto tiempo pero luego vendrán más y mejores pues es similar muchas empresas han evolucionado pero están haciendo aún más para ir al siguiente nivel y veremos nuevas soluciones desde productos, logística (entregas por drones), ventas (e-commerce a todos los niveles), producción (maquinarias cada vez más auto-suficientes), servicios (nuevas formas de hacer las cosas) en fin sigue un futuro por vivir en términos del mercado laboral.

Según la experiencia de ACERH Group en todo Centroamérica y el Caribe, ¿cuáles son las oportunidades de desarrollo laboral a partir de la “nueva normalidad”?

Habilidades reales desde esta nueva etapa de transformación digital que va mucho más allá de herramientas de conexión virtual o redes sociales, es entender procesos pensado en digital, pero con el matiz humano marcado en cada etapa de ellos. La pandemia nos cambió las rutinas de cómo trabajar, de cómo estudiar hasta de cómo relacionarnos con nuestros cercanos pues todo eso nos hace replantear nuestros aportes y retos desde lo laboral.

Hoy se esperan personas más comprometidas consigo mismas, con sus organizaciones y de ellas se esperan empresas más justas y centradas en las personas.



**“sigue un futuro por
vivir en términos del
mercado laboral”**

¿Cuáles son las competencias para desarrollar en el mercado laboral actual? ¿Cuáles son las competencias más solicitadas a partir de esta “nueva normalidad”?

Conocimiento, siempre fue y será la clave en este mundo cambiante en especial a nivel de tecnología e idiomas (inglés y mandarín) pero igual son las competencias blandas las que hacen tendencia al momento de pensar en las personas correctas para los puestos de trabajo actuales. Actitudes como la adaptación al cambio, proactividad, innovación (emprendedor innato), sentido de urgencia, autodirección, cuidado del medioambiente, valores cívicos y similares seguirán siendo el factor común de éxito y no solo por la nueva normalidad, recordemos que ya está en el mercado laboral la generación centennial que si va con fuerza con estos temas.

¿Cómo piensas que va a ser el futuro del trabajo en cuanto al reclutamiento digital?

Creo que ciertas cosas llegaron para quedarse porque ahorran costo y tiempo, las herramientas digitales de reclutamiento siempre han existido yo tengo años promoviendo el CV en video, usamos soluciones de pruebas todas en digital, pero ahora es una forma obligada de hacer las

cosas debido a la necesidad del distanciamiento y así al pasar los meses y todo mejore, serán prácticas asumidas por las empresas que no van a cambiar.

¿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?

Acá es difícil y hasta diría poco justo comparar mercados entre la misma América Latina, ya que tiene realidades de población, capacidad económica y política muy diferentes.

De esa manera los pasos o niveles en transformación digital van en escala diferente, pero claramente no está a la altura de los países de primer mundo porque para muchos de ellos este mundo digital no es nuevo, ni tampoco fue impuesto de repente como si ha pasado en muchos casos de este lado del continente.

Yo creo que ser visionario es una de las grandes diferencias entre los países de primer mundo y nosotros. Te doy un ejemplo: cuando vas delante de las cosas el 2020 en el grupo elegimos la innovación como tema y preparamos a nuestros equipos para una nueva visión de todos los aspectos, como forma de ofrecer servicios, instalaciones, pasábamos a ser una em-



“Ser visionario es una de las grandes diferencias entre los países de primer mundo y nosotros”





Ping pong

Una película:
Forrest Gump

Un libro:
Los 7 Hábitos de las personas altamente efectivas de Stephen R. Covey

Una frase:
Ama, vive, sé feliz.

Un hobby:
Juegos de mesa, todos me gustan.

presa SaaS, es decir, todos nuestros sistemas a soluciones web, lo que motivaba un gran cambio en muchos aspectos esto fue en enero para cuando en marzo llegó el cierre para nosotros fue fácil todo el proceso y esa ventaja competitiva nos dio el ser innovadores e ir adelante como ya lo estaban muchas empresas del primer mundo, sin haberlo hecho por la pandemia.

Vimos que ACERH Group realizó un informe sobre una encuesta acerca de los pros y contras del teletrabajo, ¿cuáles fueron los insights más importantes que detectaron?

Pues acá vimos mucho depende de la composición familiar como viva la persona y el espacio físico de su entorno, pero en general las personas valoran el trabajo en casa con reglas claras y mixto como algo positivo.

Perspectivas de lo que más gusta del teletrabajo

- Flexibilidad y manejo del tiempo.
- Uso de diferentes plataformas y tecnologías.
- Comodidad (vestimenta y trabajar desde cualquier espacio de elección).
- Ahorro económico (combustible, pasajes, almuerzos, gastos misceláneos y otros).
- Administración del tiempo (se evitan los embotellamientos y filas para transporte).
- Seguridad por no circular en las calles.
- Elección de horario para estar en tranquilidad e inspiración.
- Los resultados de los colaboradores se enfocan en el desempeño e interés, no por el monitoreo.
- No se trabaja bajo presión.
- Menos contaminación y exposición.
- Cultura de jornada laboral más corta.
- Apertura a nuevos empleos bajo esta modalidad.
- Estar en familia.
- Más independencia de los jefes, líderes o supervisores.
- Mejor conciencia del uso de los materiales gastables de la oficina.

Perspectivas de lo que menos gusta del teletrabajo

- La poca interacción con la gente y compañeros de trabajo.
- Monotonía
- Se sienten 24 horas laborables.
- No todos disponen de espacios adecuados para trabajar.
- Conexión a Internet inestable
- Descuido de la alimentación.
- El estrés que genera la rutina del hogar, familia y trabajo al mismo tiempo.
- Ruidos y distracciones externos del ambiente que no permiten la concentración.
- La dificultad para contactar clientes.
- Límite del acceso a la información, ya que muchos datos se encuentran en archivos físicos.
- No hay límites o barreras porque el empleador entiende que se está disponible 24 horas.
- Es difícil separar la vida personal del trabajo.
- Que muchas veces se acumula el trabajo por "dejarlo para después".
- No contar con las herramientas necesarias (impresora, archivos, materiales gastables y otros).
- Aumento de servicios básicos (alimentación y consumo de energía).

“Cuando se dan espacios de colaboración y sin ego, se buscan soluciones colectivas, las cosas salen mejor”

ISABEL ESTÉVEZI |  
CEO de ACERH Group

¿Cómo convencer a aquellos líderes que pretenden que todo vuelva a la normalidad presencial?

Les recomiendo aferrarse a la etapa donde el modelo virtual inicio y les funciona, pensar que el líder controlador paso de moda se podría decir.

Aquellos que somos padres formamos a nuestros hijos para que ellos sean exitosos, hagan cosas correctas en tiempo y forma sin que estemos siempre detrás mirando como lo hacen, sino esperando de ellos el mejor resultado pues es lo mismo el líder de hoy educa, motiva, acompaña, da seguimiento y reconoce así que debe formar equipos que estén donde estén, sean lo suficientemente efectivos y saber que no es necesario tocarnos día por día para lograr metas de ventas o cualquier resultado que espera la organización y en el caso de no ser así, no tienes en tu equipo a las personas indicadas.

Hablando de liderazgo, desde tu experiencia ¿cuál crees que es el mayor aprendizaje que están teniendo los líderes en estos tiempos?

Todos hemos vivido la realidad de que todo puede cambiar de repente y no solo en el entorno cercano, puede cambiar el mundo. Esto nos obliga a entender y asumir con una responsabilidad diferente la parte humana de nuestro papel, donde miles de personas son afectadas por nuestras decisiones de manera directa o indirecta.

Llegó el momento de hablar de bienestar, pero en serio ya no son solo acciones, fiestas o regalitos ahora toca mirar mucho más allá sabernos responsable de nuestra gente, sus familias y hasta su entorno.

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

Imprescindible. Antes en el día a día podíamos llevar el trabajo de manera manual y sin números que analizar,

aunque no fuera eficiente ni productivo, pero todos los procesos de hoy están montados sobre soluciones digitales, porque es la única forma de gestionar personas en estos tiempos.

¿Cuál fue tu mayor aprendizaje durante el 2020? ¿Qué expectativas tienen para este año en ACERH Group?

Entender que las organizaciones son como un multi-juego, que todas pueden funcionar en distintos escenarios según sus rubros y las áreas dentro de la empresa.

Creo en la innovación y la creatividad como única forma de enfrentar este momento siendo muy empáticos pensando en accionistas, colaboradores y clientes.

Confirmando que cuando se dan espacios de colaboración y sin ego, se buscan soluciones colectivas, las cosas salen mejor y en especial si nos apegamos al sentir humano de la organización, ahora para todos lo más importante fue estar sanos.

2021 el año de la sostenibilidad, más que crecer, aunque para nosotros es posible estamos en proceso de abrir nuevas oficinas en un país más, pensando en la sociedad empresarial en general, en este 2021 ya pasó la novedad de la situación, pero aún no termina y hoy estamos enfrentando subidas y bajadas que siguen siendo un reto para muchos estados en cómo manejarlo y lo peor, de alguna manera se quedará por un buen tiempo.

Muchas empresas que no logren adaptarse se verán obligadas a cerrar o reducir plantilla por eso creo que este 2021 seguiremos acompañando a nuestros clientes y colaboradores directos o terceros en todo momento procurando siempre el bienestar y el ganar-ganar entre todos.



Jorge Branger,

Rockstar de las redes sociales

Impulsado por las ganas de alcanzar más y que otros puedan hacerlo la vida de Jorge Branger fundador de Fluence Leaders en España es inspiradora, en esta entrevista hablamos de sus sueños y su trayectoria.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Qué podemos conocer de ti que no esté en las redes sociales?
¿Qué te inspira?

Soy adicto al éxito. Mi adicción y mi exceso de ambición es lo que más me inspira para conseguir lo que me propongo, sin embargo, también es mi mayor infortunio ya que me desmotivó mucho cuando no consigo "lo que quiero".

Mi sueño (objetivo) es ir a la Luna. Aunque mi sueño oculto (que no se ve en las redes sociales) desde pequeño siempre ha sido ser cantautor o Rockstar. Me encanta el mundo del espectáculo, la magia y sobre todo la música. Además, soy fiel creyente a la ley de la atracción.

Mis películas favoritas: The Greatest Showman, Intertellar.

Mi canción de culto: Ocean de John Butler & Fix You - Coldplay.

Género de música favorito: Rock, Reggae e Indie.

Libros favoritos: El Secreto, El Monje que vendió su ferrari, El alquimista.

Referentes: Steve Jobs, Gary Vaynerchuk, Tony Robbins, Logan Paul & David Dobrik.

Hablemos sobre el libro "El Club de 1%"

Acercarse a los mejores es esencial. Una de las mejores estrategias si deseas tener éxito en cualquier ámbito; es buscar alguien que haya logrado los resultados que deseas y modelar lo que hace para obtener los mismos resultados. Es así de sencillo.

¿Parece fácil verdad? Hay letra pequeña. Muchas veces, sobre todo cuando estamos empezando a emprender, seguimos los pasos de aquellos que a lo largo de la historia han destacado en su ámbito.

Y esto está muy bien pero no es realista. Por ejemplo, mis referentes personales siempre han sido; Steve Jobs, Mark Zuckerberg y Elon

«Los influencers tienen que empezar a añadir valor en sus contenidos, de nada sirve buscar likes fáciles, sin interactuar realmente con tu público»

Musk, y aunque sus historias te pueden inspirar y motivar para que empieces tu proyecto, tenemos que recordar siempre, que ellos han emprendido en otras épocas, en otros países, y con otras circunstancias. En definitiva, no hay igualdad de condiciones ya que el entorno es totalmente distinto.

Cuando empecé a buscar información para modelar a los que tienen éxito hoy en día... Me encontré con un GRAN problema, rápidamente descubrí que en España y Latinoamérica hay muchísimo talento, gente que ha llegado muy lejos, que sus empresas son reconocidas mundialmente, que han montado empresas valoradas en miles de millones de dólares, personas que gestionan empresas con decenas de miles de empleados, y para mi sorpresa muchas de ellas fundadas también por jóvenes emprendedores... el problema está en que cuando buscas información sobre estas personas en internet muy raramente encuentras entrevistas o contenido en donde puedas descubrir cómo han llegado al punto en el que están, no hay contenido disponible que realmente te ayuden a replicar sus comportamientos ni entender su mentalidad. Los medios no están haciendo las preguntas adecuadas.

Uno de los ejemplos más claros es el de Amancio Ortega (el hombre más rico de España y hace unos años del mundo entero) no hay ni una entrevista disponible de él (si has leído bien, y lo puedes comprobar, no ha hecho ninguna entrevista en su toda su vida) todo lo que sabemos de Ortega son contadas por sus allegados.

Tuvo sentido para mí en aquel momento que los jóvenes emprendedores que se están lanzando a emprender, o que ya tienen su proyecto en marcha. Por lo general intentamos modelar a los grandes empresarios de Estados Unidos, leemos los mismos libros, vemos las mismas películas y nuestros referentes siempre son los mismos; Jobs, Zuckerberg, Musk, Gates, Bezos, Buffet etc... ya que de es-

tas personas sí que hay más contenido disponible y por lo tanto nos podemos inspirar y aprender de ellos.

Por ello decidí lanzarme a investigar, el objetivo del libro **“El Club del 1%”** es conocer las facetas más personales de los top jóvenes emprendedores y empresarios de habla hispana, donde estos desvelan por primera vez al mundo, sus más íntimos secretos y estrategias extraídos de conversaciones exclusivas que tuve con ellos, es básicamente tener una mentoría 1-1 con cada de los autores del libro.

Con el propósito de que toda generación de emprendedores que vienen detrás y nos inspiremos con el talento hasta hoy desconocido.

En 2017 fundaste la agencia Fluence Spain ¿Qué te motivó a trabajar visibilizando el *influencer marketing*?

Desde pequeño siempre me gustó el mundo empresarial. Con 8 años hacía “tickets de lotería” y los vendía a la comunidad de vecinos, con 14 años monté una marca de ropa junto con dos amigos y con 16 me lancé a mi primer emprendimiento más serio con mis mejores amigos llamado Next2Me App (una red-social de geolocalización) Sin embargo el proyecto fracasó, ya que no conseguimos levantar ronda de financiación y aunque seguíamos en el colegio, para mí este fue mi primer gran fracaso empresarial. Tras el fracaso lo que pasó fue que rápidamente recaí en el mundo de la noche madrileña. Me puse a trabajar como relaciones públicas de varias discotecas, luego como promotor de algunas sesiones e incluso llegué a organizar fiestas de más de 400 personas.

A principios del 2017, la vida nocturna me hizo caer en una espiral de malos hábitos, que acabaron en crisis de ansiedad y ataques de pánico. Dejé temporalmente los estudios universitarios y tras una temporada de introspección y retiro espiritual, empecé a consumir contenido de valor en internet para afrontar mi situación, tuve que dejar todos los malos hábitos de golpe, y di un giro 180 grados en mi vida cuando re-descubrí el maravilloso mundo del emprendimiento. Me di cuenta de que siempre he sido una persona inquieta que busca crear cosas mayores que uno mismo. Dejar un legado y comerme el mundo son mi verdadera misión de vida, en la fiesta eso no se consigue, transformé mi mentalidad y de-



cidí emprender nuevamente, durante el proceso y consumiendo contenido sobre empresarios en redes sociales, descubrí el sector del *Influencer Marketing*.

El *Influencer Marketing* estaba teniendo mucho éxito en Estados Unidos sin embargo en España apenas había dos empresas dedicadas a ello. Soy de los que considera que una "idea" realmente no vale nada. Y si algo funciona en otro país, porque no adaptar el modelo de negocio a otro país. Ejemplos de éxito de ello son Rappi, Cabi-fy, Glovo, entre otros...

Por otro lado, me di cuenta de que da igual lo que hagas en la vida; siempre necesitas la atención de alguien. Da igual el tipo de producto o servicio que vendas, siempre necesitas la atención de alguien. Y la atención de las personas hoy en día está en las redes sociales y en su consecuencia en los *Influencers*. Un *influencer* no es nada más que una persona que tiene poder de

influencia sobre una comunidad o tribu de personas.

En una entrevista hablabas de la aplicación rudimentaria que existía del *influencers marketing*, actualmente vemos también la viralización de contenido que no es de valor, líneas editoriales que no son originales y prácticas de estafa en redes sociales. ¿Qué opinas sobre esto hoy en día?

Pienso que poco a poco se está educando más a los clientes para que estas estafas no ocurran, pero hay mucho trabajo por delante, no solo por parte de las agencias ni las marcas sino de los *Influencers* también.

Antes las marcas sólo se fijaban en el número de seguidores de los *influencers* esto es un error, porque junto con la eclosión del marketing de *influencers*, surgieron "fake influencers" personas que comprando seguidores falsos se posicionan como "Influencers".

“

Los medios no están haciendo las preguntas adecuadas”



Ahora, aunque las marcas por lo general están más educadas y se están fijando en el *engagement* (la interacción que tienen con su público; *likes*, comentarios etc). Ya no solo el número de seguidores todavía hace falta segmentar mejor a los *influencers* para asegurar el éxito de las campañas.

Es decir, que, si por ejemplo tenemos un negocio en Buenos Aires, necesitamos *influencers* locales, de Buenos Aires y con una comunidad afín al público que la marca quiere atraer para asegurar el éxito de la campaña.

Por otro lado, los *influencers* tienen que empezar a añadir valor en sus contenidos, de nada sirve buscar *likes* fáciles, sin interactuar realmente con tu público. La cantidad de *influencers* con talento que podrían añadir valor a su público, pero que buscan los *likes* fáciles con publicaciones banales, da miedo... y al final no es escalable. Crecer en las redes sociales es una maratón, no un *sprint*. Por lo tanto, hay que pensar a largo plazo y averiguar cómo añadir el máximo valor posible a tu comunidad, así sean 100 o Millones, no buscar *likes* fáciles y pensar en corto...

La revista Entrepreneur te nombró como uno de los 10 genios del marketing en redes sociales de nuestro tiempo ¿Cuáles son los mayores aprendizajes que has tenido de las redes sociales?

EL CONTENIDO ES EL REY. Facebook empezó como una red social para universitarios, Twitter como un servicio de mensajería, Instagram como un portal de fotos, Tiktok como editor de vídeos musicales y LinkedIn empezó como una plataforma para buscar trabajo un "Curriculum Vitae *Online*". Las plataformas que triunfan son aquellas que evolucionan, se desarrollan y se adaptan a las necesidades de los usuarios constantemente.

Otra cosa que he aprendido es que no te enfades con los "haters". Lo primero en un punto de vista estratégico, los llamados "Haters" (aquellos que te comentan con carácter negativo) posiciona tu contenido en la red social, por lo que te permitirá llegar a mucha más gente. Lo segundo, no vale la pena invertir tu tiempo en algo negativo, siente empatía por ellos, que gastan su tiempo en ti. Y por último ¿Si odias a los haters, no te conviertes en un hater? No todos pensamos igual, no le puedes caer bien a todo el mundo...

Por último, ve ¡¡¡A por todas!!! por más consejos que te podamos dar, al final lo que cuenta es lo que pones en práctica. Crea contenido, dale tu toque personal, descubre cosas que funcionen para ti, y con actitud, ganas y trabajo, verás cómo estás escribiendo para la próxima edición de esta revista sobre redes sociales.

Jorge Branger es un joven emprendedor y marketer. Fundador de Fluence Leaders, la agencia #1 de marketing digital corporativo especializada en LinkedIn, y co-fundador de Flyt! Experience, la primera productora de experiencias exclusiva para Influencers & celebridades en España.

Es considerado como uno de Los 10 genios del marketing en redes sociales de nuestro tiempo según la prestigiosa revista americana Entrepreneur, fue portada de la revista Emprendedores en 2019 (La más vendida de negocios & economía en España), fue considerado uno de los top Influencers en LinkedIn a nivel global según la revista Influencers, LinkedIn Top Voice en 2020, apariciones en medios tales como; El País, La Vanguardia, Reasons Why, Bloomberg, Telefe, La Sexta, Radio Intereconomía, Europa Press, Merca2, Radio Internacional, Vanitatis, Xataka entre otros...

Ha tenido mentorías personales con Steve Wozniak, Gary Vaynerchuck, Grant Cardone, Tai Lopez, Russell Brand, Deepak Chopra, Nick Vujicic, Sophia Amourouso entre otros....

Usemos esto a nuestro favor, la mejor manera de crear contenido en redes sociales es que sea disruptivo, diferente, fresco, y que por lo tanto llegue a mucha gente, es observando lo que ya funciona en otras redes sociales adaptándolo a tu comunidad. Aunque consumo mucho contenido en LinkedIn rara vez saco mi inspiración de esta plataforma, mi inspiración para crear contenido en LinkedIn viene de las tendencias o contenidos de otros Influencers en otras redes sociales. Luego lo adapto a mi público y al entorno profesional.



SUPER TIP:

No consumes más contenido del que creas, si tu idea es potenciar tu marca personal, empresa o trabajo. Debes tener una mentalidad en la que inviertas más tiempo creando contenido que consumiéndolo. En vez de comentar otras publicaciones, invierte ese tiempo en contestar a aquellos que te comentan/escriben para empezar a crear una comunidad potente.



in 

JORGE BRANGE |
Fundador de Fluence
Leaders





Federico Barcos von der Heide:

“La analítica conecta la estrategia y los comportamientos que tienen las personas para llegar a los objetivos de la empresa”

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. Federico Barcos von der Heide, consultor de Recursos Humanos y actual CEO en *PeopleOPTI*, compartió los elementos clave a considerar cuando una empresa aborda un proyecto de *People Analytics*.

Por PAOLA ALBORNOZ / JULIETA CUMBO

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?

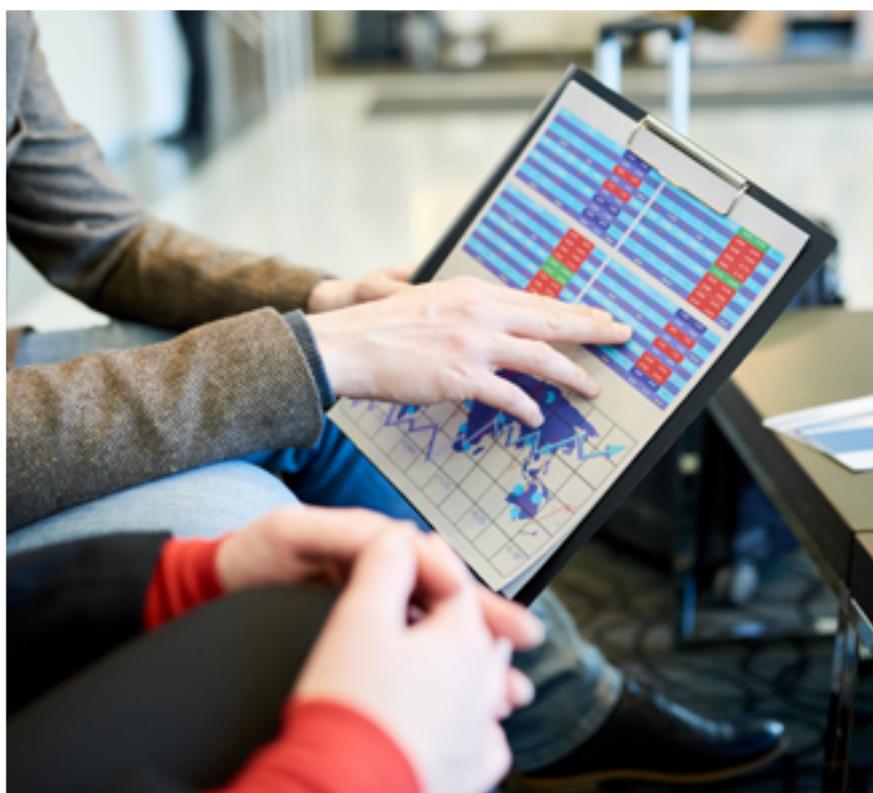
People Analytics es un término muy joven para el universo de recursos humanos, por lo cual no existe una única definición. En los próximos años vamos a ir viendo una confluencia común de los que hacemos *HR*, vamos a ir viendo la evolución de lo que significa hacer analítica dentro de RR.HH., el cual tiene como fin ir más allá de crear el típico tablero de *dashboards* con *KPI* y/o métricas de gestión.

La analítica avanzada en RR.HH. tiene el fin de poder resolver problemas de negocio desde una perspectiva de persona, eso habilita al área a hacer un montón de cosas que históricamente no podía hacer porque se encontraba con ciertas



barreras sistémicas dentro de las organizaciones.

La analítica avanzada abre la posibilidad de ser proactivos en la gestión de las personas. Esto quiere decir que históricamente existe una generalización en muchas organizaciones de que hacer analítica implica tener muchos *KPI*, lo que yo siempre digo es que administrar un negocio sólo con *KPI* es cómo manejar un auto únicamente con un espejo retrovisor, porque los *KPI* nos brindan una visión del pasado para que podamos gestionar el futuro y la analítica avanzada es una herramienta tecnológica y de gestión que nos permite además entender qué nos pasa en el presente y lo que nos puede pasar en el futuro.



«La analítica avanzada en RR.HH. tiene el fin de poder resolver problemas de negocio desde una perspectiva de persona»

Cuando uno entiende qué tipo de acciones tiene que tomar para ser más efectivo gestionando a los colaboradores, uno toma un rol aún más estratégico sobre el recurso más importante que tiene las organizaciones que son las personas.

Una gestión analítica dentro de Recursos Humanos abre la posibilidad de crear organizaciones más humanas y centradas en las personas. Tomar decisiones en base a la intuición y la experiencia únicamente hoy ya no es suficiente. Complementar a la intuición y experiencia con los datos abre la posibilidad a un nuevo *mindset* de

gestión. Desde mi perspectiva, el área de Recursos Humanos es 'el negocio', dado que administra la línea del cuadro de resultados más grande. Por ende, debería ser el área que sabe optimizar mejor su presupuesto. Este es el camino para convertirse en el área más estratégica en una organización.

Sin perder de vista que la analítica tiene un fin que es ayudar a las organizaciones a cumplir sus objetivos estratégicos de negocio.

La analítica conecta la estrategia y los comportamientos que tienen las personas para llegar a los objetivos de la empresa.

Desde esa perspectiva los datos son un capital, y se pueden explotar de mayor o menor manera. Cuando me junto con RR.HH. siempre surge la inquietud que no tienen datos, y consistentemente me he encontrado que no es verdad, las empresas tienen infinitos de datos, pero no saben cómo explotarlos. Los datos están, a veces no sabemos detectarlos o no sabemos el uso que le tenemos que dar, no siempre tener muchos datos es necesariamente mejor. Desde mi rol de Director Académico y como Profesor en el del Diplomado de *People Analytics* en el Tecnológico de Monterrey, lo que siempre le digo a los alumnos sobre la importancia de configurar un modelo operativo de gestión para lograr los resultados esperados, para evitar jugar con los datos sin un marco de trabajo. La estructura general sería,

- 1) Entender cuál es el valor que uno quiere agregar.
- 2) Configurar el modelo operativo: detectar la necesidad y configurar la maquinaria analítica y roles técnicos
- 3) Diseño de soluciones, para traducir lo estadístico en nuevos servicios o productos que va a impactar en la experiencia, costos, ventas, o en la efectividad organizacional, etc.

Entonces el modelo operativo es una cadena de valor donde juegan diferentes actores e impacta en la escalabilidad del modelo de gestión. A partir del entendimiento de la necesidad es que se define qué tipo de datos se necesitan en el modelo. El desafío para resolver condiciona los tipos de datos a consumir y nunca al revés.

En los próximos meses veremos cómo los equipos de *People Analytics* adoptarán estrategias *push* y *pull* de *insights* para así alcanzar un mayor grado de madurez



analítica. En el abordaje consultivo de *People Analytics*, el resto de las áreas funcionales recibirán recomendaciones analíticas de gestión para optimizar variables de negocio. En complemento, la estrategia *pull* servirá para automatizar la generación de *insights* para que toda la organización consuma datos, democratizando la gestión de personas. Es en este estadio que se abre una posibilidad para una transformación *data-driven*.

¿Hay una fórmula o camino para arrancar a trabajar la ciencia de datos en RRHH? ¿Cuál consideras debe ser la ruta de las organizaciones para la transformación digital de los negocios?

Existe una metodología científica o consultiva que los equipos de *People Analytics* pueden adoptar para responder a las grandes preguntas de negocio desde una perspectiva de personas.

Primera etapa, hay un modelo operativo de gestión -como lo vimos en la pregunta anterior- y también hay una metodología de trabajo que es lo que hace el equipo más técnico. La metodología de trabajo es una metodología científica, cualquier persona que quiera evaluar/validar una hipótesis aplica esta metodología. En analítica se parte de una pregunta de negocio, una vez que puedo demostrar que esa pregunta tiene el potencial transformar a la organización se aplica esta metodología científica que estamos hablando.

Segunda etapa, se mapean las hipótesis que existen detrás de la pregunta de negocio definida. Las hipótesis son las creencias organizacionales sobre las cuales se tomas cotidianamente decisiones, pero que hasta el momento no han sido ni validadas, ni refutadas de manera empírica. Las hipótesis tienen la forma de: yo creo que, si las personas trabajan muchas horas extras, se van a ir de la organización. Cuando un líder tiene esa creencia tan arraigada, transforma la operación, las prácticas, establece criterios de gestión sobre estas creencias. Pero no tienen un sustento empírico para decir esto es 'una verdad'. La segunda etapa entonces es el mapeo de estas hipótesis.

Por lo general, en esta instancia uno crea una biblioteca de hipótesis que pueden rondar las 30 a 40 hipótesis.



«Cuando uno entiende qué tipo de acciones tiene que tomar para ser más efectivo gestionando a los colaboradores, uno toma un rol aún más estratégico sobre el recurso más importante que tiene las organizaciones que son las personas»



Tercera etapa, es el proceso de *ETL*, extracción, transformación y consolidación de datos. Esta tarea es realizada por un ingeniero o científico de datos, para transformar N cantidad de fuentes de información en una única fuente de información. Por lo general, esta etapa puede consumir el 60% o 70% del tiempo de un proyecto de *People Analytics*.

Cuarta etapa, el científico de datos descubre/crea los *insights* en base a las hipótesis que se mapearon desde la organización. El objetivo de un *insights* es descubrir patrones y relaciones detrás de los datos. Desafiar creencias ya sea para validarlas, refutarlas o crear análisis de segmentación. Entender de forma hiperpersonalizada cuáles son los factores de riesgo o las relaciones entre las dos o tres variables que uno tiene en una hipótesis es clave para un proyecto.

Retomando el ejemplo de la rotación y las horas extras, el objetivo es entender cómo la variable 'horas extras' tiende a modificar el comportamiento de los colaboradores con relación al riesgo de salida. Permitted segmentar por algún otro criterio como edad, rol, *seniority* y habilitando crear acciones de mejora para los grupos poblacionales que están en riesgo únicamente. Esta forma de tomar decisiones posiciona a Recursos Humanos en un rol más proactivo.

Quinta etapa, el líder de *People analytics* es el que hace el *storytelling* analítico a la organización para contarle lo que descubrió del proyecto.

Esta historia se crea en base a aquellos *insights* que tienen la mayor significancia estadística sobre el desafío de negocio establecido en la primera etapa. Pueden ser 4 o 5 *insights* sobre los cuales se construya la historia. El *storytelling* es una de las herramientas más poderosas de cualquier iniciativa de gestión del cambio.

Las historias más efectivas son las que sustentadas en datos tienen el poder de influenciar el proceso de toma de decisión de mejora por parte del C-Level de una organización. Logrando así asignar recursos para impactar de forma significativa en la vida de nuestros colaboradores.

Durante esta etapa vamos a descubrir sobre qué grupo poblacional vamos a trabajar, optimizando así el presupuesto y segmentando el plan de acción sobre aquellas personas identificadas en riesgo o para mejorar la experiencia.



La creación de productos o servicios para segmentos poblacionales es lo que te permite hacer de la analítica una gestión más efectiva de personas. Durante la etapa 5 los *stakeholders* descubren por qué le sucede lo que le sucede a la organización y lo que le podría pasar a futuro. El *storytelling* conecta la estadística con la emoción para pasar a la acción.

Si no se logra crear y ejecutar un plan de acción después de esta etapa, *People Analytics* es un mero ejercicio intelectual. Esta disciplina tiene como objetivo transformar, no únicamente informar.

¿Cuáles son las problemáticas más comunes en las organizaciones?

Les doy un ejemplo que me parece interesante, la gestión comercial. Históricamente la gestión comercial es del área comercial. Nosotros podemos ser un aliado del equipo comercial, comprender cuál es el peso del factor humano para la gestión comercial.

Uno de mis sueños es que los directores de RR.HH. puedan levantar la mano en la mesa chica y decir: este semestre gracias al área de gestión de talento de los seis puntos porcentuales que logramos aumentar las ventas, la mitad es gracias a RR.HH.

Sería muy sano para las organizaciones entender cómo las iniciativas de RR.HH. tienen una relación directa con los resultados del negocio. Nuestro desafío para los que hacemos analítica es poder ayudar al Director de Recursos Humanos a poder entender esa vinculación.

«Sería muy sano para las organizaciones entender cómo las iniciativas de RR.HH. tienen una relación directa con los resultados del negocio»

¿Cuáles son los datos que se proponen desde las áreas de personas, para identificar cómo la gestión comercial mejora su productividad?

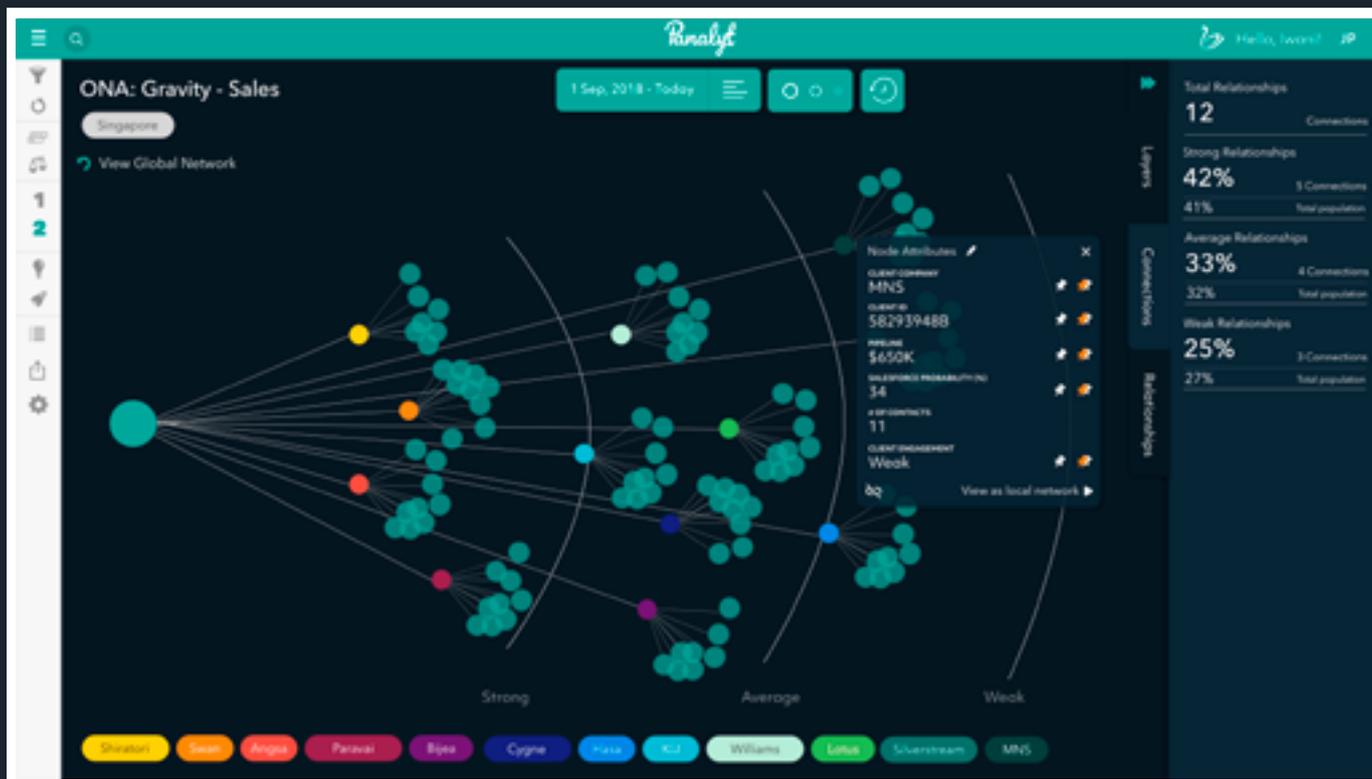
Doy un ejemplo y este es el gran cambio de paradigma. Los *KPI* de ventas siempre van a estar y son super importantes. El valor que agrega una gestión de *People Analytics*, por ejemplo, si el compromiso laboral es un conductor de las ventas. Al igual que en el área de *Marketing*, RR.HH. puede trabajar el *Employee Lifetime Value* de un equipo comercial, que es la predicción de la contribución neta y a partir de ahí optimizar las iniciativas de personas.

Las empresas pueden comprender cuál es el perfil de éxito de su área comercial. Por ejemplo, cuáles son las características demográficas o cuáles son las características de liderazgo, cuáles son las competencias necesarias que garantizan más compatibilidad con esas posiciones.

Entonces en el proceso de reclutamiento se logre predecir quiénes van a ser los vendedores que van a ser más exitosos.

¿Puedes contarnos algún caso de éxito/práctico para profundizar?

Si bien hemos trabajado temas de ventas, ausentismo, productividad; el problema de rotación voluntaria antes de la pandemia ha sido un desafío muy frecuente. Donde no sólo hemos podido a entender los conductores que llevan a las personas a irse y los riesgos futuros pero también a descubrir cómo este problema en muchas compañías impactaba en ventas.



Al vincular rotación con pérdida de ventas, por ejemplo, logramos que personas que no veían a la rotación como un problema se vean altamente influenciadas a querer entender las causas raíces.

En todos nuestros clientes la analítica avanza permitió acelerar muchísimas transformaciones.

Un consejo

Lo que le diría a los a los CHRO/CEO/ Líderes es que la analítica es un espacio para entender a los colaboradores desde otra perspectiva. Es la oportunidad para desafiar el statu quo y las viejas creencias de cómo se han venido haciendo las cosas, despersonalizando las conversaciones. El dato es quien guía las conversaciones hacia la optimización organizacional.



FEDERICO BARCOS VON DER HEIDE | Fundador & CEO de PeopleOPTI



«En todos nuestros clientes la analítica avanza permitió acelerar muchísimas transformaciones»

Mini Bio:

Federico Barcos von der Heide es un emprendedor y un firme creyente de que RR.HH. tiene el potencial de convertirse en el principal contribuidor en una empresa. Tiene +15 años como consultor de Recursos Humanos y actualmente ocupa el cargo de Fundador & CEO en PeopleOPTI. La visión de Federico de transformar las iniciativas de Personas en resultados de negocio lo ha llevado a un camino de transformación. Tiene una amplia formación educativa: sociólogo, MBA, programas ejecutivos en estrategia de Recursos Humanos, startups y ciencia de datos en universidades como London Business School, UCLA, Tecnológico de Monterrey e IAE Business School.

Federico actualmente vive en la ciudad de México y está abocado en el diseño de los futuros servicios y productos de People Analytics que los ejecutivos de Recursos Humanos necesitarán para administrar de manera efectiva a sus colaboradores.

Las personas como un fin en sí mismo

«Las personas deben orientar su formación a las necesidades que plantean los nuevos modelos organizacionales»

Los trabajadores de la salud nos cuidan a nosotros, pero ¿quién los cuida a ellos? Hernán Sandro, Director de Recursos Humanos, Innovación y Operaciones en Hospital Alemán y Vicepresidente de ADRHA, comparte cómo es la experiencia de liderar los talentos en una institución de salud en períodos de crisis sin perder de vista a los individuos.

Por LEILA OVANDO

¿Cómo ingresaste al mundo de la gestión del talento?

Tuve la oportunidad de iniciar mi carrera en el área de recursos humanos al mismo tiempo que comencé mi formación universitaria en la carrera de relaciones del trabajo. Eso me dio la posibilidad de recorrer todas las áreas relacionadas con la gestión del talento, con la concepción bien presente de **no considerar a las personas un recurso, es decir un medio para alcanzar un fin, sino un fin en sí mismo**, atendiendo las individualidades y el contexto en el cual se desarrollan las personas en la sociedad y en el ámbito de trabajo en particular.

Gestionar el talento es un desafío de por sí, pero lo es aún más cuando ese talento al mismo tiempo debe enfrentarse diariamente a situaciones atípicas, de salud, etc. ¿Cómo es liderar en una organización atravesada por emociones tan encontradas?

Trabajar en una institución dedicada al cuidado de la salud, le da un sentido muy particular a las decisiones estratégicas y

a las tareas del día a día, es muy fuerte tomar conciencia que **brindamos un servicio a personas que toman la decisión de poner su salud, o la de un ser querido**, al cuidado nuestro. Esto hace que se deba tener muy presente el cuidado de quienes cuidan, y ese es nuestro desafío, tener presente a las personas que deben gestionar sus emociones, además de actuar con profesionalismo para cuidar y contener a los pacientes.

Recursos humanos para la salud universal: según la Organización Mundial de la Salud son individuos cuyas finalidades son mejorar la salud. Son personas con distintas profesiones y ocupaciones que se forman y trabajan en la salud. Incluye a asalariados, voluntarios, del sector público y privado, a tiempo completo o parcial, e independientemente de si prestan servicios de salud, gestionan los servicios del sistema o abordan los determinantes sociales de salud. Los recursos humanos para la salud forman parte de un campo intersectorial complejo y mantienen un compromiso con la salud y con las poblaciones a las que sirven. 

¿Nos contarías cómo fue tu experiencia como colaborador y al mismo tiempo director en de un área en un hospital durante la pandemia del año pasado y que aún se extiende? ¿Cómo fue liderar en medio de una crisis que se fue extendiendo en el tiempo?

La pregunta es muy buena de la manera en que me la planteas, dado que **generalmente cuando se trata la gestión**, en particular durante la pandemia, se tiende a omitir que **quienes conducen también son personas que deben administrar sus miedos e inquietudes**. Particularmente al inicio de la pandemia, lo más difícil fue gestionar en un contexto de incertidumbre que no permitía ponderar duración y gravedad. Los protocolos, las medidas de higiene y seguridad, y la normativa laboral tomó una dinámica que obligó a migrar a un modelo de toma de decisiones ágil y audaz. Desde el primer momento **nos preparamos para el peor escenario**, conforme lo que veíamos de otros lugares del mundo, luego fuimos ajustando decisiones y recursos a las necesidades efectivas, y es de esa manera como estamos trabajando con el Comité de Crisis y los sectores en particular.

¿Qué le dirías al Hernán de hace 26 años que recién estaba ingresando al Hospital Alemán? ¿Alguna vez creíste que harías gran parte de tu carrera en un mismo lugar y en la industria de salud?

Tengo muy presente ese momento. Le diría que está ingresando a una organización magnética. Considero que **la industria de la salud es un área de gran atracción para la permanencia**, y que el Hospital es una organización en la que trabajan muy buenas personas.



Le diría que tenga presente que gran parte de lo que le pase se deberá a que esté en el lugar indicado en el momento indicado, pero para ello deberá estar siempre preparado y dispuesto a un esfuerzo extra.

El Hospital es una institución con muchas personas con largas trayectorias basadas en las oportunidades. A partir de ellos podía imaginar ser parte del equipo por mucho tiempo, luego ya no tuve que pensarlo más,

porque en estos más de 25 años fui teniendo espacios de acción que me permitieron desarrollarme, estudiar y crecer personal y profesionalmente. Sin ir más lejos, desde el año pasado tengo el enorme desafío de llevar adelante una nueva dirección del Hospital, que comprende Recursos Humanos, Innovación y Operaciones.

Mini bio

- Licenciado en Relaciones del Trabajo, UBA.
- Magister en Dirección de Empresas, UCEMA.
- Director de Recursos Humanos, Innovación y Operaciones del Hospital Alemán.
- Vicepresidente de la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA)
- Profesor Titular de la materia Administración de Empresas en la Carrera Relaciones del Trabajo, UBA.
- Ex Director de la Carrera de Relaciones del Trabajo, UBA.

En entrevistas previas hablaste sobre tener mayores indicadores para entender el retorno de inversión de acciones de HR, ¿en qué estadio se encuentra hoy el Hospital Alemán en este campo y el área de salud en general? ¿Utilizan *Machine Learning* o *Data Analytics* cuando llega el momento de tomar decisiones?

Efectivamente, la dirección que me toca liderar tomó un rumbo muy orientado a la gestión por indicadores. Dado el alto grado de informatización de los procesos, la información está, y el desafío se centra en construir indicadores que permitan evaluar y dar seguimiento a la gestión, planteando objetivos medibles. De esa manera, el retorno de la inversión y la toma de decisiones deja de sustentarse en consideraciones subjetivas para darle lugar a la ineludible consistencia de los datos.

Cada vez más, en las reuniones de las Cámaras de la actividad, se conversa sobre indicadores y se mide el impacto de las decisiones en los mismos, lo que no hace más que mostrar la realidad de cada organización y permite hacer *benchmarking* para consolidar o innovar en acciones ya experimentadas e implementadas por otros.

Utilizamos herramientas de *Data Analytics* que nos permiten relacionar información de diversos orígenes y tenerla online para la toma de decisiones en contextos cambiantes como el actual.

Paralelamente a tu rol de Director de Recursos Humanos, Innovación y Operaciones en el Hospital Alemán, eres Vicepresidente de ADRHA ([Asociación De Recursos Humanos de la Argentina](#)) y profesor de materias vinculadas al trabajo en la Universidad de Buenos Aires, con toda esta experiencia, ¿te atreves a contarnos como ves el futuro del trabajo que está cada vez más cercano?

Yo creo que muchas veces pensando en el futuro nos perdemos de vivir el presente, y tal como reza un clásico del rock nacional "el futuro llega hace rato".

Dicho esto, creo que el modelo de trabajo está interpelado. Particularmente por la pandemia, nos dimos cuenta de que somos mucho más flexibles de lo que creíamos, que los paradigmas están para romperse, porque es la única forma de adaptarse al cambio que resulta inexorable. Considero que ya nada volverá a ser como era, que la información está socializada, que las organizaciones entran en una competencia global por el talento, y que las personas deben orientar su formación a las necesidades que plantean los nuevos modelos organizacionales y su consecuente impacto en las relaciones del trabajo.

En esta línea es muy importante el rol del Estado y de las organizaciones, puesto que el mercado de trabajo no contiene a quienes no logran adaptarse, y como sociedad debemos apuntar a una cultura de trabajo que albergue posibilidades para todos.

Al momento de reclutar nuevos talentos, ¿cuáles son las *skills* que consideras que no le pueden faltar a ningún profesional?

Mi experiencia me dice que los profesionales que no logran desarrollarse o alcanzar sus objetivos, es más por fallas en sus habilidades blandas que por sus conocimientos específicos en una materia.

Considero que la competencia por excelencia es la empatía, la capacidad de reconocer el impacto de nuestras acciones y decisiones en el otro, no podemos perder de vista las consecuencias en el metro cuadrado que nos rodea, y a partir de ello en la sociedad toda, que en definitiva se compone de los vínculos que, mediados por las instituciones, se desarrollan en los metros cuadrados que circundan a cada uno de nosotros.

Nadie puede ser mejor profesional que persona. Hace poco leí una frase de Atahualpa Yupanqui que me gustó mucho "seamos más buenos de lo que parecemos", y como somos los que hacemos y no lo que decimos, la coherencia es otro de los aspectos que un profesional debe considerar a diario.

Y, por último, pero no menos importante, desde tu rol como docente ¿qué consejo le darías a los jóvenes?

No sé si les daría un consejo, si les diría que nunca dejen de soñar, que sigan su instinto, que visualicen lo que quieren alcanzar, que tengan un plan y lo persigan, que orienten su esfuerzo a una meta concreta, que no se lamenten por lo que no salió bien, porque a cada minuto se puede volver a empezar.

Empatía Coherencia



HERNÁN SANDRO |  Director de Recursos Humanos, Innovación y Operaciones en Hospital Alemán y Vicepresidente de ADRHA

Andrés Hatum, cambiando paradigmas sin corrección política

Hablar de Hatum es pensar en disrupción e irreverencia. Experto líder en talento, desarrollo de carrera y estrategia de gestión de talento. En esta entrevista hablamos sobre su visión de Argentina, LATAM, sueños y mucho más.

Por PAOLA ALBORNOZ

Eres una persona muy activa en redes sociales ¿Qué podrías contarnos de ti que no encontremos en la web?

Soy demasiado transparente en las redes como para que vean quién soy. No sé si eso es algo bueno o malo, tal vez hago todo lo que se recomienda no hacer en las redes: soy agresivo, digo lo que pienso y no tengo corrección política. Y no me importa, pero básicamente soy una persona normal que tiene los mismos quilombos que todos, con hijos en la escuela, en el mundo laboral, mis trabajos que me ocupan mucho tiempo. Me encanta lo que hago, la docencia es mi pasión y me encanta escribir en La Nación que es mi segunda casa, así como los libros que publico.

Algo que tal vez no está difundido es que estoy metiéndome en el género literario. Terminé de escribir mi primera novela.

En un artículo describías que liderazgo ágil y flexible eran unas de las competencias indispensables para gestionar una empresa en la incertidumbre de la pandemia ¿cómo se ha transformado el rol del líder desde tu criterio en esta “nueva normalidad”?

No sé qué es la nueva normalidad. Lo que sé es que la pandemia nos pasó a todos, sin excepción, por encima. Algo que los líderes tuvieron que hacer es reencontrarse con su humanidad. Dejar de controlar en la oficina para pasar a confiar a la distancia. Es un tremendo cambio de paradigma.

Tienes un podcast y un libro para abordar y profundizar sobre esto, pero ¿de qué depende encontrar carreras extraordinarias?

Una carrera extraordinaria depende de no c*garla. (Perdón mi francés). Es que en algún momento de la vida profesional le

pifiamos. Hay un rango de edad 35 a 45 años donde entramos en crisis y nos mandamos mil macanas: cambiamos de laburo por la plata, o porque estamos hartos, o porque sí. Y es una edad donde se define mucho nuestro futuro profesional.

Muchos dirán que hay que seguir la vocación para tener una carrera extraordinaria. Puede ser, a mí me pasa, yo amo lo que hago, pero no todo el mundo tiene esa posibilidad. Hay que lograr hacer algo que al menos nos guste, que podamos generar resultados, que nos motive. Y eso puede o no ser nuestra pasión.

Todo lo que escribo, o el podcast con La Nación, permiten reflexionar o generar herramientas. Pero no vayan a buscar algo motivador. Yo no motivo a nadie. No es mi función motivar.

En un medio argentino decías “el mercado laboral está en crisis. Se acelera el éxodo de ejecutivos argentinos” ¿Cuáles son las acciones que pueden tomar desde las organizaciones para contrarrestarlo?

El mercado laboral argentino hoy y hace varios años atrás no crece mucho. Hay búsquedas para cuadros de reemplazo, pero hace tiempo se dejó de buscar nuevas posiciones interesantes, de esas que un buen profesional quiere para su desarrollo profesional. Con las medidas económicas de este gobierno y la falta de inversiones muchos están yéndo-

“

No sé qué es la nueva normalidad. Lo que sé es que la pandemia nos pasó a todos, sin excepción”





Ping Pong

Un libro: Leo mucho, me encantan las novelas. Los pájaros de las tristezas de Luis Mey, es de lo último que leí y me encantó. Cadáver Exquisito, una obra brutal.

Un lugar en el mundo: París, Londres, Barcelona.

Un sueño: Ver un país estable y normal para que mis hijos tengan una buena calidad de vida. Dudo que yo vaya a ver eso.

Una comida: Ravioles con salsa fileto. Simple pero efectivo.

Un desafío: Sobrevivir el país.

se. Pero no solo profesionales, muchas empresas dejaron el país y muchos *headquarters* regionales se fueron a otro país de la región. Un panorama espantoso para alguien que quiere tener una buena carrera directiva ya que en el mercado local encuentras el techo muy rápido. Conclusión, te terminas yendo del país para poder seguir desarrollándote.

Como profesor cómo ves las academias/universidades en cuanto a preparación hacia los trabajos del futuro

Es un tsunami para el que hay que estar preparado. Muchas universidades están incorporando rápidamente carreras que son relevantes para el futuro. La Di Tella recientemente inauguró su carrera de Tecnología Digital, algo que el país requiere urgentemente.

Pero muchas cosas tienen que cambiar. Si estás en una universidad privada y quieres cambiar de carrera es más fácil que te acepten en una universidad del exterior que cambiarte a la UBA. Eso es ridículo.

¿En quien te inspiras para crear?

Me gusta viajar y ver qué pasa en el mundo. Abre la cabeza. Hay que salir al mundo, estamos lejos de todo y viajar te permite eso. Lo haremos nuevamente luego de la pandemia. La lectura es otra fuente de inspiración. No solo leer sobre *management*, sino de historia, novelas. Todo. De todo se aprende.

Tres aprendizajes de tu vida

Escuchar a quien tienes enfrente con profundidad; defender tus ideas y valores con claridad, nada de tibiezas; no enamorarse de las organizaciones, puedes comprometerte con ellas, pero lo importante es uno.

¿Qué consejo les das al profesional que se enfrenta al mercado latinoamericano actual?

Latinoamérica es muy variado, no es lo mismo la inestabilidad argentina que la estabilidad chilena. Solo puedo dar una recomendación: estudiar, formarse, para que cuando la oportunidad venga, uno pueda subirse a ese tren.

- Es Profesor en *Management* y Organización en la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella.

- Tiene un doctorado de la Warwick Business School, Universidad de Warwick, en el Reino Unido.

- Ha sido profesor titular en el IAE Business School (Argentina) y profesor visitante en el IESE Business School (España), Nyenrode Business Universiteit (Holanda) y en la Universidad Adolfo Ibañez (Chile y Miami).

- Ha publicado artículos en el British Journal of Management, Management Research, Family Business Review y Harvard Business Review.

ANDRÉS HATUM |  Professor at Universidad Torcuato Di Tella



Mara Balestrini:

“Un ciudadano comprometido puede empezar una revolución”

Mara Balestrini, quien es mamá de Lola, argentina radicada en España y además experta en datos, Doctora en Ciencias de la Computación y Máster en Sistemas Cognitivos y medios interactivos, impulsa la utilización de los datos por parte de las instituciones con el fin de mejorar la calidad de vida, pero siempre y cuando se preserven los derechos y la privacidad de los individuos.

Por LEILA OVANDO

“Las ciudades tienen que usar la tecnología de manera inteligente, sacar provecho de ellas sin poner en riesgo los derechos de la ciudadanía ni la justicia social”

Entendiendo lo que son las ciudades inteligentes, ¿cuál es el fundamento, la sostenibilidad o la tecnología? ¿Hay algún caso que sea modelo y quieras compartir?

El concepto de ciudad inteligente o *smart city* surge a principios de siglo cuando las ciudades empiezan a desplegar tecnologías, sobre todo redes de sensores y sistemas de gestión de datos -y más tarde de IA- para hacer más eficiente ciertos procesos. Entre los ámbitos de actuación más comunes se encuentran la gestión de tráfico, la monitorización del medioambiente, la recolección de residuos, la administración digital, la participación de la ciudadanía en el reporte de incidencias, o la videovigilancia y seguridad. No existe una ciudad inteligente pura sino más bien ciudades que incorporan tecnologías para resolver temas específicos. Barcelona es un buen ejemplo de ciudad que ha sabido usar las nuevas tecnologías, pero desde un posicionamiento crítico; es decir, buscando un equilibrio entre la optimización, la eficiencia, la participación ciudadana y los derechos digitales. Forma parte de la Cities Coalition for Digital Rights, junto a New York City, Amsterdam y otras ciudades para promover un uso ético y justo de las tecnologías digitales en el ámbito público. Actual-

mente la ciudad prepara una medida de gobierno para asegurar el uso ético de los datos y los algoritmos, haciendo hincapié en la supervisión humana para asegurar que estos sistemas no perpetúan sesgos o incrementan desigualdades. **Las ciudades tienen que usar la tecnología de manera inteligente, sacar provecho de ellas sin poner en riesgo los derechos de la ciudadanía ni la justicia social.**

¿En qué estadio están los países en vías de desarrollo con este tema?

Las tecnologías son cada vez más accesibles para ciudades de países menos desarrollados y muchos de ellos ya han puesto en marcha programas de modernización de la administración pública adoptando las tecnologías digitales e incluso haciendo uso de sistemas de IoT e IA. Argentina, Colombia, Chile y Uruguay son buenos ejemplos. Sin embargo, el problema no es tanto el acceso a las tecnologías sino la falta de leyes de protección de datos que se adapten a la nueva realidad tecnológica y protejan a la ciudadanía de los excesos en el uso de las herramientas digitales como la vigilancia masiva, la discriminación o la imposibilidad de apelar las decisiones algorítmicas automáticas. La tecnología debe ser desplegada en un marco de garantías para la ciudadanía y debe ser ella quien esté en una situación de control y no de sometimiento.

¿Un ciudadano a pie podría comenzar a dar baby steps para contribuir a una ciudad inteligente o es algo que debe ser necesariamente en grandes grupos de personas? ¿Cuáles serían esos primeros pasos?

Un ciudadano comprometido puede empezar una revolución. Nunca antes ha sido más fácil crear comunidades y poner temas en la agenda. Las redes sociales y los sistemas de mensajería digital como WhatsApp, Telegram o Signal permiten la coordinación de grandes grupos de personas que pueden cambiar aspectos de la ciudad de abajo hacia arriba. Por ejemplo, una ciudadana preocupada por la calidad del aire en su barrio puede activar una red de medición distribuida usando sensores de código abierto. Puede recoger datos, analizarlos y corroborar si los niveles de contaminación son perjudiciales para la salud. Esta evidencia puede movilizar a más personas hasta llegar a una masa crítica de participación que acabe logrando que se apliquen medidas de contingencia o se creen nuevas políticas públicas para limitar las emisiones y mejorar la calidad del aire. Existen cientos de casos de este tipo de actuaciones y por eso cada vez

GLOSARIO

Smart city:

Según BBVA una ciudad inteligente es un sistema complejo e interconectado que aplica las nuevas tecnologías para gestionar el correcto funcionamiento del transporte, de los recursos energéticos/hídricos, los espacios públicos, la protección civil, los aspectos socio-económicos, el tejido comercial, la comunicación y la incidencia de estos en las personas.

IoT (Internet Of Things):

Deloitte define a la Internet de las Cosas como la agrupación e interconexión de dispositivos y objetos a través de una red (privada o Internet), donde todos ellos podrían ser visibles e interaccionar.

Inteligencia Artificial:

De acuerdo a Salesforce, la IA es el campo científico de la informática que se centra en la creación de programas y mecanismos que pueden mostrar comportamientos considerados inteligentes. Es el concepto según el cual "las máquinas piensan como seres humanos".

más veremos iniciativas de co-creación de políticas públicas allí donde las administraciones públicas entienden que hoy gobernar ha de ser un ejercicio participativo y transparente.

Además de estar en un mundo globalizado e interconectado, estamos inmersos en una cada vez más tecnológica y parecería que no concebimos la vida moderna o hacer algún movimiento sin que nuestro paso o información quede registrado. ¿No corremos el riesgo de vivir en sociedades controladas justamente por la misma tecnología cuyo propósito es mejorar nuestra calidad de vida?

Si, por supuesto. A mayor despliegue de tecnología se necesita mayor garantía legal. Además, es fundamental garantizar que la ciudadanía desarrolle competencias que le permitan entender y hacer un uso activo de las herramientas digitales. Si esto no se da veremos nuevas formas de desigualdad, exclusión, control y desempoderamiento.

Ver TED Talk por TEDx Córdoba "Ciudades inteligentes: el poder de nuestros datos"



Cambiando de tema, asesoras empresas, ONG, gobiernos, tienes experiencia liderando equipos interculturales, cuéntanos ¿cómo te encontraste en este rol? ¿Qué es lo que más aprendes de este tipo de vivencias? ¿Hay alguna que consideres que te ha cambiado?

Tengo el placer de poder trabajar en proyectos donde colaboran equipos que

se encuentran en distintos países. Esto comenzó a darse cuando estaba en la academia (*University College London*) pero tomé mayor envergadura cuando como CEO de *Ideas for Change* comencé a coordinar paquetes de trabajo en proyectos europeos. A través de sus grandes programas de apoyo a la investigación, desarrollo e innovación Europa financia proyectos transnacionales que permiten acometer desafíos en colaboración con personas expertas que están en otros países. Colaborar con personas de otras culturas, de manera remota pero intensiva deja enormes aprendizajes. Hay diferencias culturales evidentes, a pesar de que cada vez más se avanza hacia una cultura de trabajo con criterios más homogenizados. Trabajar a escala transnacional te permite tener impacto en países que quizás ni siquiera has visitado físicamente y aprender de gente que es líder en su área y con la que probablemente jamás te hubieras cruzado. **Gracias a estas experiencias he aprendido a trabajar con criterios internacionales, poniendo el objetivo común por encima de las diferencias y practicando la apertura mental y flexibilidad sin perder el rigor.**

«Colaborar con personas de otras culturas, de manera remota pero intensiva deja enormes aprendizajes»

¿En qué proyectos te encuentras trabajando actualmente?

Actualmente trabajo como consultora para el Banco Interamericano de Desarrollo donde me enfoco en temas de transformación digital y uso ético de la IA. De nuevo, la colaboración entre actores diversos en distintos países es una oportunidad enorme para aprender y lograr mayor impacto de manera colaborativa. Me sien-



Mini Bio

- Digital Future Society Advisory Board Member.
- Es asesora de gabinete de la Secretaría de Estado por la Digitalización e Inteligencia Artificial del Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital de Madrid.
- Ex CEO de Ideas for Change .
- Ph.D. en Filosofía en UCL, Computer Science - Human Computer Interaction.
- Máster en Sistemas Cognitivas y Medios Interactivos en Universitat Pompeu Fabra, España.
- Licenciada en Comunicación Audiovisual en la Universidad Blas Pascal de Córdoba, Argentina.

to muy privilegiada por esto. Además, soy co-fundadora de SalusCoop, una cooperativa que defiende la gobernanza ciudadana de los datos para que estos puedan compartirse para acelerar la innovación con fines altruistas. Hoy en día podríamos hacer grandes descubrimientos si pudiéramos nuestros datos a disposición de la investigación. Pero esto tiene que hacerse garantizando la privacidad y la seguridad de los datos y reconociendo el poder de la ciudadanía que debe estar en control de las reglas del juego. Finalmente, como investigadora y docente colaboro con varias universidades como el Instituto de Empresa y el Instituto de Arquitectura Avanzada de Catalunya.

Tu carrera de grado es Comunicación Audiovisual, ¿cómo es que llegaste de eso a ser una referente en innovación y tecnología?

Siempre me apasionaron la tecnología y la innovación. Cuando estudié comunicación audiovisual era el *boom* del multimedia y me cautivó la creatividad que pululaba en Internet. Muy pronto me interesé por el mundo del código

abierto que permitía a personas que no éramos ingenieras desarrollar interfaces experimentales y hasta instalaciones interactivas (con Arduino, por ejemplo). Ello me llevó a hacer un máster de investigación en Sistemas Cognitivos y medios interactivos donde pude profundizar en la relación entre la psicología cognitiva, la neurociencia y la computación. Después de hacer mi tesis sobre el uso de sistemas de computación pervasiva en el ámbito educativo decidí continuar mi investigación en el ámbito de la **Interacción persona-computadora**. Se trata de una disciplina fascinante que combina el entendimiento de los factores humanos en el diseño y despliegue de nuevas tecnologías. Me doctoré en Londres gracias a una beca de Intel y University College London. Mi trabajo en este ámbito y la capacidad de imaginar e implementar intervenciones tecnológicas innovadoras es lo que me permite trabajar a caballo entre la estrategia digital y la investigación experimental. Soy muy afortunada de poder dedicarme a lo que me apasiona y de contar con un perfil que conjuga las humanidades, las ciencias sociales, el diseño y la computación.

«La colaboración entre actores diversos en distintos países es una oportunidad enorme para aprender y lograr mayor impacto de manera colaborativa»



MARA BALESTRINI | **in**
Consultora de Innovación,
investigadora de Human
Computer Interaction (HCI)
y consultora del Banco
Interamericano de Desarrollo y
Comisión Europea

└

«Hoy en día podríamos
hacer grandes
descubrimientos si
pusiéramos nuestros
datos a disposición de
la investigación»

– Mara Balestrini

A black and white portrait of Mara Balestrini, a woman with long, wavy hair, wearing a dark blazer over a lace-trimmed top. She is standing in a studio setting with a plain background and studio lighting equipment visible above her. Her hands are clasped in front of her.

¿Es posible que los empleados logren una experiencia digital más ágil y humana?

Por GABRIEL PEREYRA | [in](#) CEO de ModoBeta 

“...el proyecto tendrá éxito si la solución que se implementa la pensamos siempre desde el usuario”

La transformación digital para la función de recursos humanos ya no es opcional. Es obligatoria, y todas las organizaciones deberían estar en algún lugar de un viaje de transformación si quieren competir y prosperar en el nuevo mundo del trabajo”, plantea el especialista en HRTECH, Jason Averbook.

Esto representa un gran desafío para las áreas de talento, las que, según Josh Bersin, tienen que incorporar más habilidades digitales, ya que en su piloto de “*HR Assessment Capabilities*” solo el 6% de los participantes reportaron expertise en “*Digital Employee Experience*”.

No hay dudas de que la tecnología nos resuelve muchos problemas, pero también nos desafía, nos saca de nuestra zona de confort, nos descentra y nos hace perder esa ilusión de tener todo bajo control.

Nos invita al cambio permanente y al aprendizaje continuo, nos habilita a amigarnos con el error, pero muchas veces, nos enfrenta a la frustración de no poder resolver algunas situaciones y nos obliga a recurrir a la ayuda de algún adolescente cercano, lo que impone una verdadera revolución copernicana en donde el saber ya no depende del rango jerárquico o de la edad, sino más bien de la incorporación de nuevas habilidades digitales.

En la actualidad, la oferta tecnológica es muy variada y puede aportar mejoras a todos los procesos y etapas de la vida de un colaborador en la compañía. Contamos con los *analytics*, los *bots* con inteligencia artificial, la automatización de procesos, las plataformas de bienestar, de *assessment*, de gestión de *performance* y de equipos. También *software* de reconocimientos y premiaciones, soluciones para escuchar a los empleados y medir el clima interno de trabajo. Hay sistemas para el análisis de las redes organizacionales (ONA), plataformas de *e-learning*, *immersive learning*, *game based learning* y tantas otras más, lo que convierte a la tecnología en una socia ideal para una gestión de talento individualizada, y hace que sea imprescindible sumergirnos de lleno en la búsqueda de mejores experiencias digitales para nuestros colaboradores.

¿Por dónde empezar?

Seguramente, el proyecto tendrá éxito si la solución que se implementa la pensamos siempre desde el usuario. Si lo involucramos en el diagnóstico, el diseño y juntos determinamos los “puntos de dolor que queremos remediar”.



Será fundamental, entonces, ordenar los datos y la información de nuestros equipos y estructuras organizativas, ya que sobre estos pilares montaremos las diferentes soluciones”

Digitalizar una experiencia obliga también a reformular los procesos. Es la oportunidad ideal para simplificarlos al máximo, pensarlos en forma innovadora y disruptiva, y que el colaborador perciba el valor que le agrega, más que una carga burocrática que está obligado a realizar.

La oferta es muy vasta. Para saber qué elegir, Josh Bersin sugiere tener en cuenta que los sistemas sean flexibles y se puedan adecuar a los movimientos del negocio. Buscar proveedores confiables, con buen soporte técnico de posventa, que las soluciones sean escalables y, sobre todo, simples de usar y que puedan integrarse al flujo de trabajo diario.

Lo mejor será no desesperar y conseguir aliados dentro de la compañía y en el equipo de IT para entender mejor el jeroglífico que representa la oferta y buscar las mejores opciones.

Un punto importante es comprender que el implementar procesos de digitalización es análogo a construir una casa. Nos tenemos que ocupar primero de los cimientos e infraestructura de base, para después construir las paredes, el techo y recién ahí, dedicarnos a la decoración y a la habitabilidad del hogar.

Será fundamental, entonces, ordenar los datos y la información de nuestros equipos y estructuras organizativas, ya que sobre estos pilares montaremos las diferentes soluciones.



Plataformas integrales o soluciones de nicho

Muchas veces enfrentamos problemas puntuales y buscamos resolverlos con alguna aplicación o *software* de nicho que puede ser muy válido para resolver la urgencia. Siguiendo la analogía inmobiliaria, algo así como alquilar hospedaje vía *Airbnb*. Pero debemos tener cuidado, es recomendable pensar las soluciones digitales dentro de una estrategia, un propósito y en su interacción con los demás sistemas para que sean sustentables en el tiempo.

El diseño de la solución

El mundo digital es binario, se podría decir que es un universo blanco o negro, aunque en la vida real, las situaciones tienen infinitos matices y colores. **Un error muy frecuente al pensar e implementar una solución es trasladar tal cual la experiencia real al mundo digital, lo que asegurará, lamentablemente, el fracaso del proyecto.** Otro, muy común, es hacer el diseño sin interactuar con los usuarios lo que podría resultar en algo muy poco amigable y en una experiencia negativa para todos.

Por eso, el éxito será más probable si dedicamos buena parte del tiempo a diseñar la experiencia, si utilizamos herramientas ágiles como el *design thinking*, **apelamos a la diversidad de pensamiento y ubicamos al empleado en el centro de la solución.**

Implementar, un dolor de cabeza

Un punto importante es trabajar en la gestión de cambio con los colaboradores y conformar equipos de diferentes sectores, en especial en grandes compañías que tienden, muchas veces, a funcionar como silos al momento de ejecutar un proyecto. Diseñar y ejecutar su entrenamiento para que funcionen como un verdadero equipo ágil y que puedan convertirse en una red que contenga todas las situaciones inspeccionadas que seguramente surgirán.

Guardar los bombos y platillos

Al momento de implementar soluciones, mejor mantener el perfil bajo; de nada sirven promesas grandilocuentes apresuradas. Siempre conviene probar pilotos, testear, corregir y volver a implementar hasta que sea estable y la información que genera, suficientemente sólida. Es bueno tener en cuenta que **el *Go live* de una solución no es el final del camino, sino solo el principio, y si la aplicación resuelve problemas y mejora la experiencia de los empleados, ellos mismos serán sus principales embajadores y difusores de las bondades.**

Ceros y unos, y con el resto qué hacemos

En cada implementación, especialmente en los procesos automatizados, tendremos

que tener en cuenta que no cubriremos todos los aspectos. Asegurarnos un espacio para las excepciones y dar lugar a la comunicación resolverá los problemas que no encajen dentro del esquema diseñado.

Resumiendo, algunos factores de éxito

Son múltiples los aspectos por tener en cuenta si se desea mejorar la experiencia digital de los empleados, y aquí solo mencionamos algunos, fruto de mi experiencia y la de varios colegas con quienes discutimos este texto.

Sin intentar convertirlo en una receta única, podemos pensar que algunas de las claves están en tener una mirada crítica e innovadora sobre los procesos de talento, diseñar una implementación desde un propósito definido y una estrategia. Trabajar en equipo con IT, poniendo el foco en el porqué y el para qué, y teniendo en cuenta toda la interacción con los demás sistemas. Contar con datos e información precisa, que constituyan cimientos sólidos, pero suficientemente flexibles para acompañar los cambios del negocio. Hacer protagonistas a los colaboradores, apuntando a agilizar y a mejorar su vida dentro de la compañía; escuchar su *feedback* y sobre esa base, realizar mejoras continuas. Solo de esta manera, se obtendrá una **experiencia digital empática y humana**, con el consecuente impacto positivo en los beneficios de la empresa.



Para que la inclusión y diversidad laboral sean parte de manera habitual en el contexto del trabajo, debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Capacitación al personal dentro de las temáticas actuales, con la idea de promover los espacios libres de prejuicios y contextos desfavorables
- Replantear los procesos de reclutamiento y selección de inicio a fin (incluyendo procesos administrativos de recursos humanos y canales atípicos para atraer talentos, los cuales no son divulgados o utilizados por la mayoría de las organizaciones)
- Incorporación de la inclusión y la diversidad como parte de los valores; vivir en espacios inclusivos requiere un trabajo adicional e individual que debe fomentarse
- Integración de estos conceptos dentro de las políticas de convivencia, manuales y códigos de conducta internos de la organización
- Generación de espacios de debate, comités y reuniones para abordar las temáticas desde un lugar de respeto y objetividad

Liderar espacios inclusivos significa poner en juicio el *statu quo* y orden diario de la compañía. Implica repensar qué y cómo debemos restablecer los espacios de trabajo para favorecer el desarrollo de los colaboradores sea cual sea su situación particular.

La igualdad de oportunidades escala aún más profundo que la habitual grieta salarial entre hombres y mujeres. Las organizaciones deben realizar ajustes razonables de manera integral en cada proceso; a su vez, cada líder debe tener dentro de sus competencias la capacidad de abordar las temáticas con el conocimiento para guiar y acompañar las conductas inclusivas.

Todos deben sentirse bienvenidos; de nada sirve tener la visión de empresa inclusiva si en la práctica no puede acompañarse con acciones concretas a largo plazo.

Es extenso el camino a recorrer para que estos perfiles hoy excluidos continúen dentro de la compañía; el primer paso es su contratación. Posteriormente, deberán alinearse un conjunto de acciones para retener el talento a largo plazo.





Escribe aquí tu enfermedad...



Un Ensayo Para Mí,

historia de resiliencia que está cambiando los ensayos clínicos en América Latina

«Lo que nos diferencia a nosotros es la misión social que tenemos. Nos conectamos con las personas y las contenemos»

“Somos el Tinder de los ensayos médicos”, así es como define Georgina Sposetti, la médica e investigadora marplatense que a partir de una experiencia personal fundó Un Ensayo Para Mí, plataforma que matchea a los pacientes con los ensayos clínicos que se están realizando en su país de residencia.

Por LEILA OVANDO

¿Qué es Un Ensayo Para Mí?

Es la primera plataforma web de latinoamérica que une pacientes con investigadores y ensayos clínicos. No había nada de esto porque por muchos años se tenía la idea de que estaba prohibido por la regulación, cuando en realidad no decía nada porque las redes ni siquiera existían.

Informamos a la gente sobre ensayos clínicos. Hacemos tracción a la plataforma a través de las redes sociales y ahí se pueden encontrar todas las investigaciones que se están haciendo en ese país, nos escriben y podemos vincularlos con los investigadores.

Concientizar Democratizar

Tenemos un enfoque social que es concientizar y democratizar la información de los ensayos clínicos que hasta ahora no había información en español y con lenguaje muy técnico. Lo que nosotros hacemos es contarle a la gente en redes sociales qué es un ensayo clínico y cómo puede participar.

Propósito

Democratizar la información en un lenguaje amigable, brindarles herramientas a los pacientes para que pueden evaluar con información segura la posibilidad de participar de un ensayo clínico.

De médica a paciente y a factor de cambio

“Soy médica, investigadora, pero hace 6 años me diagnosticaron una enfermedad muy rara que no tenía medicación específica que me puso del otro lado del escritorio como paciente. Lo primero que hice fue buscar un ensayo clínico y ahí me di cuenta de que para una persona sin conocimiento y lenguaje técnico eso era una misión imposible y dije tengo que hacer algo con esto”.

“Estamos en los principales países que realizan ensayos clínicos en Latinoamérica y donde tenemos personas de contacto”



Ese fue el corazón de *Un Ensayo Para Mí*. Georgina nos cuenta que empezó sola y luego se unió su ahora socio, Franco Di Masi, ex líder de Innovación de IBM: “Se copó con el proyecto y hoy ya tenemos un grupo que es 100% remoto en Córdoba, Santa Fe, Mar del Plata, Chile, Brasil, Colombia, CABA y México”.

Un Ensayo Para Mí hoy se encuentra en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y España.

El negocio

Georgina, quién también es *TedX speaker*, explicó que el negocio llegó después de su fundación. Es un modelo en el que desde *Un Ensayo Para Mí* generan campañas para un estudio específico que están realizando sus clientes multinacionales como Novartis, Roche Bristol-Myers Squibb, entre otros. Desde *Un Ensayo* se diseña la campaña de redes sociales aprobada por un Comité de Ética, se hace un *pre-screening* con preguntas *online* para el paciente, y en el caso de que efectivamente pueda participar, hay una segunda parte *offline* en que se los llama y se da turno con el investigador.

Es un negocio muy vinculado a tu historia personal que te llevó a expandirte globalmente, al punto que en 2020 fuiste reconocida por *Forbes* como una de las 10 promesas argentinas, ¿alguna vez creíste que serías emprendedora?

Nunca. Ganamos un premio en Estados Unidos sobre centros de investigación, Samsung Innova en la categoría de Soluciones Inteligentes, otro en el Summit en Novartis, entre otros.

Esto nació como un proyecto social, después le encontramos el negocio.

Son locos los mensajes de la gente que agradecen tener información que no tenían. Colegas me dicen “no te das cuenta el impacto que tuviste y todas las puertas que abriste en América Latina”.

La devolución de la gente está buenísima. No podría haber hecho nunca un emprendimiento sin un factor social.

Como todo emprendedor seguramente has tenido que atravesar desafíos que no tenías previstos o que tomaron una mayor dimensión de lo que creías, ¿cómo enfrentaste esos momentos?

Siempre estuve metida en lugares donde yo no era el estereotipo de la persona que tenía que estar en ese lugar, por ser mujer o ser mamá. Para cumplir con mi profes-

sión y sueños tuve que lidiar con la mirada no solo de colegas, sino también de otras mujeres y la maternidad, pero ahí lo que marcó la diferencia fue la resiliencia.

¿Cuáles son los planes de *Un Ensayo Para Mí* para el 2021 y los de Georgina? Preguntaría de acá a 5 años, pero la situación mundial nos ha impulsado a no planear a tan largo plazo.

Para nosotros es fortalecernos en América Latina con más campañas. Tenemos mucho trabajo con las vacunas por la covid-19.

El 2020 era el crecimiento en todos los países y nos pusieron un freno de mano a la globalización escalonada que terminó siendo de golpe y exponencial.

Y para Georgina estar más tranquila, armar un buen equipo, hacerlo crecer, correrme un poco y dedicarme más a la estrategia.

¿Qué le dirías a la Georgina de antes de *Un Ensayo Para Mí*?

Que se meta en esto que está buenísimo. Lo volvería a hacer una y otra vez.

¿Qué consejo te dieron a lo largo de tu carrera y experiencias que no darías y cuál sí darías?

Del sí es que no emprendan solos. Busquen un *partner* que los complemente, que no sea de su *background*, que sea de otro palo.

Y por el otro lado, a mí me decían que no comparta mi idea porque me la iban a robar. Eso no lo aconsejo. Cuando me metí en el mundo emprendedor me di cuenta de que copiar una idea es muy difícil y que, al contrario, puedes encontrar a otros que te ayuden en el camino. 1% es la idea y 99% la ejecución.

“

No podría haber hecho nunca un emprendimiento sin un factor social”



Un Ensayo para Mí

Georgina además de fundar *Un Ensayo Para Mí* es co-fundadora del [Instituto de Investigaciones Clínicas de Mar del Plata](#), su residencia fue en Clínica, luego realizó una especialidad en Diabetes y Maestría en Investigación Farmacológica.



GEORGINA SPOSETTI
CEO y Fundadora de *Un Ensayo Para Mí*



¿Cómo evolucionar hacia una cultura que facilite aprender del error?

Por ALEJANDRA MARCOTE | [in](#) Fundadora y Directora de Aprender del Error®

Vivimos en una sociedad que siempre ha valorado el “éxito”, y en el que las experiencias fallidas han sido guardadas “debajo de la alfombra” con temor y vergüenza de que sean descubiertas.

En los últimos años se ha puesto de moda hablar de agilidad en las organizaciones, y es lógico, porque nos encontramos en un contexto complejo para el cual necesitamos desarrollar flexibilidad, adaptación a los cambios y aprendizaje continuo, y para ello la experimentación es clave. Organizaciones ambidiestras que continúan en la explotación de su negocio a la vez que exploran nuevas posibilidades.

Si hablamos de organizaciones que aprenden necesitamos aprender de lo que sí funciona tanto como de lo que no. Necesitamos también permitirnos experimentar, teniendo muy claro que los resultados de esa experimentación tal vez no sean los que deseáramos, pero sin dudas son igualmente valiosos. Y eso sin dudas, implica un cambio de mentalidad y cultural.

Durante décadas, nos hemos movido -y muchas organizaciones siguen estando- bajo un paradigma de la era industrial: el control de alguien más sobre nuestro trabajo, el miedo como emoción predominante, el perfeccionismo. Ello ha llevado a que sean comunes frases como “en mi organización de eso no se habla”, “tengo miedo que de alguna forma me castiguen”, “mejor me callo porque después quedo etiquetado”, “¿y si como en esto no me fue bien, después no me dan otro proyecto?”.

¿Cómo pasamos de una cultura de ocultamiento y castigo del error a una cultura donde se comparte y se aprenda de él?

¿Cómo hacemos que los errores, las fallas y los fracasos dejen de ser fuente de miedo y vergüenza, y se conviertan en fuente de aprendizaje?

¿Qué creencias tenemos en la organización acerca de los errores?

Durante estos años, en las charlas y *workshops* he observado una profunda asociación de estas palabras mayormente a los conceptos de pérdida, frustración, miedo, culpa, falta de capacidad, falta de interés, malas decisiones, pérdida de tiempo y pérdida de dinero.

He observado en diversas organizaciones que se instala la agilidad metodológica, es decir la implementación de metodolo-

gías ágiles, sin necesariamente un cambio de mentalidad; hacer agilidad no implica ser ágil. Es decir que -por ejemplo- se comienzan a formar equipos o células ágiles, se contratan *Scrum Máster*, se designan *Product Owners* y se comienza a trabajar según los lineamientos de la *Guía Scrum*, y empieza a circular el mensaje -tan popularizado en el mundo de *start-ups*- de ¡hay que fallar rápido y barato! Algo que se dice tan sencillo, en realidad rompe con lo aprendido y establecido por décadas, por lo que requiere de la generación de un cierto contexto y una evolución personal y cultural.

El implementar una nueva metodología puede abrir las puertas -pero no necesariamente lo hace- para un cambio de mentalidad. Sin embargo, al no profundizar en el cambio de creencias, si las antiguas se sostienen es probable que sean las que frenen cualquier cambio que se intente.

Hace 5 años que trabajo para que los errores y el fracaso dejen de ser un tema tabú (primero habiendo organizado *Fuckup Nights* Buenos Aires, y desde 2018, *Aprender del Error*® para resignificar errores y fracasos en organizaciones) y creo que en estos tiempos todos nos hemos dado cuenta de lo importante que es po-



«Si hablamos de organizaciones que aprenden necesitamos aprender de lo que sí funciona tanto como de lo que no»

der hablar y aprender de las experiencias que distan de lo que esperábamos.

Sin embargo, en organizaciones en las que durante décadas el error fue ocultado, sancionado y hasta avergonzante, **transitar el camino de la experimentación, de la aceptación de las fallas como parte del proceso, así como de la mejora continua a partir de los errores requiere de una transformación personal y cultural.** Requiere **generar vínculos con nuestras experiencias** muy diferentes a los que aprendimos desde la edad escolar, **resignificando las experiencias** y tomándolas como parte esencial en la evolución de **las personas, los equipos y las organizaciones resilientes.**

No podemos pedirles a los equipos sean más ágiles si:

...no los acompañamos a resignificar su vínculo con los errores y las fallas.

...no los incentivamos a convertir sus "fracasos" en "fracasos inteligentes".

...no generamos un contexto emocional en el que no vean a las experiencias fallidas con el miedo de que les traerá pérdidas de posibilidades sino con la curiosidad de que información valiosa podrán obtener a partir de él.

...no generamos espacios psicológicamente seguros en los que puedan hablar y reflexionar sinceramente sobre sus experiencias.

Lejos de ser una receta, estos párrafos tienen la intención de continuar reflexionando y aportar algunas ideas para evolucionar hacia culturas que aprendan constantemente de sus errores, fallas y fracasos.

¿De qué hablamos cuando hablamos de errores, fallas y fracasos?

¡No puedo perdonarme haber fallado! ¿Cómo me voy a equivocar? ¡Debería haber sabido que esa decisión no era correcta!

Escuchamos frases aludiendo a distintas situaciones, como si todas las experiencias fallidas fueran iguales pero... ¿Es lo mismo un error del que hablamos en tareas relativamente repetitivas y contextos estables que las fallas que se dan en un contexto en el cual estamos gestando algo nuevo o bien cuando nos encontramos en una situación en la que no conocemos todas las variables? ¡Claramente no!

Poder **reconocer su naturaleza y su origen** dentro de la organización, posibilita que podamos **generar conversaciones y diseñar acciones completamente diferentes.**

Decimos habitualmente: "se equivocó". Pero ¿qué implica esto? Cuando hablamos de **errores** conceptualmente, hay una "forma correcta", una "forma conocida", un standard o una "buena práctica" para hacer algo, y que eso no se está cumpliendo. Y todo esto, se desarrolla dentro de un contexto simple, rutinario y que por lo tanto no debería presentar ninguna sorpresa.

Ahora bien, todo esto puede deberse a **diferentes causas.** Por ejemplo: la persona del área de administración que está cargando comprobantes, puede ingresar erróneamente el número de cuenta contable a la que imputar el gasto porque no está lo suficientemente capacitada, o no tiene claro a qué cuenta contable imputar determinados conceptos que se agregaron y nadie le informó, o puede que por algún motivo esté distraída o no esté motivada, como también es posible esté sobrecargada de trabajo o le pidan que lo haga más rápido que lo habitual. Extrapolemos esto a tantas situaciones que ocurren día a día en una organización.



¿Qué suele pasar en estos casos?

Culturalmente, al intentar rápidamente **asignar culpas y no profundizar en el entendimiento de lo ocurrido**, se suele recurrir a soluciones con el foco en la persona: se la cambia de puesto o se la evalúa negativamente, pero rara vez se indaga en el proceso, las otras áreas que pueden influir en que esto ocurra, etc.

Sin embargo: ¿Cuántas veces los errores se repiten aún con otras personas? Este tipo de errores **en el giro normal del negocio, son en altísimo porcentaje prevenibles y se pueden ir reduciendo para ganar eficiencia**, pero solo lo lograremos si dejamos de lado la culpabilización (no la responsabilidad) y el "de eso no se habla". Necesitamos una **mirada profunda, sistémica, para implementar mejoras de más largo plazo.**

Podríamos preguntarnos:

- ¿Cuál es el origen de esta situación?
- ¿Hubo intencionalidad? o ¿Hubo distracciones o desmotivación?
- ¿Tiene la habilidad y el conocimiento adecuado para cumplir con sus objetivos? ¿Cómo es su preparación?
- ¿Los procesos son lo suficientemente claros y actualizados? ¿Se comunican en forma acorde?
- ¿La carga de trabajo es acorde a los recursos con que la persona cuenta para cumplirlos?

Por otro lado, imaginemos el caso de una guardia médica, donde hay personas muy capacitadas, y reciben un paciente del cual tienen sólo cierta noción de algunos datos, pero no mucho más que eso. Deben decidir cómo proceder, y lo hacen con la expectativa que este paciente tenga una reacción positiva. Pero supongamos que no la tiene. Esto es habitual en contextos complejos, cambiantes, no lineales, donde no hay una relación causa-efecto, no hay un contexto estable ni disponemos de toda la información como en el ejemplo anterior.

Pensemos en lo que sucede cuando se intenta descubrir algo completamente nuevo, como podría ser un laboratorio trata de descubrir un medicamento, una vacuna, etc. **La cantidad de experimentos y la probabilidad de fallas son altísimos.** Incluso, es probable que en los testeos se busque deliberadamente refutar la hipótesis (“fallar o fracasar”).

¿Qué pasaría en estos casos sí, cómo le damos una connotación negativa y asumimos que “de eso no se habla” o “voy a tener problemas”, elegimos tapar este tipo de “fallas”? En ese caso, **se perdería la posibilidad de aprovechar la información para reflexionar e inferir patrones, saber cuál es el camino que no tenemos que seguir tomando, probar rápido otras opciones, etc.** Estos últimos ejemplos, podrían asimilarse a lo que sucede en los equipos que hoy se encuentran en contextos complejos: cuando se está experimentando y algo no funciona, **se piensa que se “falló”, asignándole automáticamente la connotación negativa que tenemos aprendida... ¡pero esa información tiene un valor enorme!**

Para ser distinguidos de los errores prevenibles, estos suelen llamarse fallas de experimentación o fracasos (esta palabra también se usa en otros sentidos).

Cómo ha dicho Jeff Bezos: “Para inventar tienes que experimentar, y **si sabes de antemano que va a funcionar, no es un experimento.** La mayoría de las grandes organizaciones abrazan la idea de la invención, pero no están dispuestos a sufrir la cadena de experimentos fallidos necesarios para llegar allí”

- ¿A qué nos referimos en la organización cuando decimos “se equivocó”, “debería haberlo sabido” o “falló”?
- ¿Comprendemos el contexto en el que sucedió -rutinario, complejo, de innovación-?
- ¿Hay claridad acerca de que las probabilidades de que sucedan los distintos tipos de errores o fallas son muy diferentes?
- ¿Analizamos que mientras que algunos son prevenibles otros son necesarios en el proceso de innovación?

Hoy en día muchas organizaciones que están atravesando un proceso de transformación, le piden a sus equipos de trabajo el desarrollo de nuevos productos y servicios, lo cual requiere la gimnasia de experimentar, sabiendo que aún cuando el experimento no nos dé los resultados que hubiéramos deseado, nos brinda información valiosa sobre lo que no funciona.

Quando experimentamos, lo hacemos porque queremos hacer algo nuevo, necesitamos explorar, y no tenemos todas las respuestas, y claro, la realidad nos puede devolver un resultado que no es el deseado.

Sin embargo, en muchas organizaciones el mensaje es claro: “Innova, ¡pero no falles!” Cómo si eso fuera posible.

Las fallas y los fracasos nos informan hacia donde no tenemos que ir, y cuanto antes lo sepamos, más energía y dinero vamos a ahorrar.

También hay errores que se dan en áreas en las que no estamos innovando. Si bien su origen es diferente, aprender de ellos nos permite ganar eficiencia.

Entonces, ya sea errores de rutina, fallas de experimentación o fracasos, es primordial que en el contexto organizacional se puedan compartir, analizar, y aprender rápidamente de ellos.

¿Para qué nos sirve no hablar del tema?

Durante décadas, el error y el fracaso han sido un tema tabú en la mayoría de las organizaciones:

- “Hagamos como que no pasó nada”: si nadie se entera mejor y vemos cómo lo arreglamos.
- “¿Quién es el culpable?”: ponemos toda la energía buscando a quién echarle la culpa de lo que pasó, y casi ninguna en comprender entre todos que es lo que ocurrió, aprender de eso, y definir cuáles son los pasos más adecuados a seguir.
- “De eso no se habla”: sabemos que hay temas que es mejor callar, y todos sabemos que esos silencios pesan casi como los secretos de familia. La comunicación se vuelve poco transparente y se dificulta establecer relaciones de confianza.

Aprendimos que hablar -en muchos casos- puede traernos consecuencias negativas. Inclusive si se compartiera, sería en un ámbito de entre 2 o 3 personas del equipo o la organización y el resto nunca se enteraría: “Los trapitos sucios se lavan en casa”.

Nos sentimos en arenas movedizas, donde no sabemos si preguntar, pedir ayuda o consultar, para resolver algo que no está funcionando, o rezar para que nadie se entere. Al no hablarlo, nos perdemos la posibilidad de mejorar.

Nos movemos en una cultura del “cómo si” todo estuviera perfecto, y no trabajamos juntos sobre las dificultades y aquello que no funciona. En las reuniones, **es más importante preservar la imagen que colaborar y aprender realmente.**

Entonces se empiezan a generar **“prácticas y actitudes defensivas”**: buscamos culpables, no hablamos del tema, y todo esto nos lleva a **no poder detectar errores, ni corregirlos o poder solucionarlos, por lo tanto, la organización, el equipo, la persona, no aprende y no mejora.** Sumado a esto, como no se profundiza en el entendimiento del tema, **errores prevenibles y fallas no prevenibles pasan a ser tratadas de igual forma (o mejor dicho, no tratadas).**

Esto genera una **falsa sensación de seguridad**, de que se están haciendo las cosas bien, **la ilusión de control**, y de que las apariencias están a salvo. En realidad no es así, y solo es cuestión de tiempo darnos cuenta.

Mantener estas prácticas dentro de la organización, lleva a un **deterioro en el compromiso de las personas** (que no ven posible hablar de ciertos temas y deben asegurarse preservar su imagen), a **no alcanzar los resultados** (por los dobles mensajes que se escuchan), y a una **pérdida de tiempo, energía, y dinero** irrecuperable. Por supuesto, el riesgo de detectar que algo no está funcionando en forma tardía como se espera, crece y crece, perdiendo la posibilidad de anticiparnos o corregirlo de antemano.

Para ir a una situación extrema, podemos recordar el caso del accidente del transbordador espacial Challenger (1986). Fue sin duda un ejemplo de una enorme cadena de errores detectados por distintos trabajadores, que no fueron tomados en cuenta, ya que en la NASA siempre había primado una cultura de éxito (“lo que hacemos no falla”) y la urgencia de mostrar hacia afuera de que se podía mantener un exigente calendario de lanzamiento. Preservar la imagen de la organización era fundamental, y probablemente nadie logró tomar real dimensión de cómo el riesgo había crecido, oculto bajo esa falsa sensación de seguridad.



Es interesante preguntarse en cada organización, e incluso, en cada equipo de trabajo:

- ¿Para qué nos sirve no generar conversaciones auténticas sobre errores y fracasos?
- ¿Cuáles son las creencias o los modelos que estamos sosteniendo?
- ¿Con qué estamos comprometidos, con la imagen o con el aprendizaje?

Si solo escuchamos una parte de la historia, la organización pierde un activo valioso. [Descarga aquí](#) una guía para [compartir](#) experiencias de errores y fracasos en tu organización.

¿Qué fomentamos y que desalentamos?

Una persona que hasta no hace mucho consideraba que podía ser sancionada o mal vista por fallar o equivocarse, y se protegía de ello ¿Por qué ahora consideraría cambiar su comportamiento?

La cultura cambia cuando los nuevos mensajes se sostienen en forma consistente en el tiempo.

Si bien en las organizaciones hay cada vez más frases motivacionales y campañas internas hablando de aprender de los errores y de permitirse fracasar, para realmente generar impacto esto debe pasar del discurso a los hechos.

Según Carolyn Taylor, las principales fuentes de mensajes

Los doble mensajes que circulan en las organizaciones juegan un papel fundamental.

Varias veces me han convocado para trabajar en distintas organizaciones en las que los slogans se habla de ser innovadores, asumir riesgos, etc. Sin embargo, internamente percibían que algo sucedía por lo que las personas no salía de su "zona de confort". Al indagar, quienes habían liderado proyectos que no habían funcionado como se esperaba, sentían que habían sido penalizados de alguna forma: ya sea no asignándole nuevos proyectos, desafíos, tareas, etc. A partir de eso, otras personas preferían no tomar el riesgo, por miedo a las consecuencias.

Si bien el mensaje dicho era "acá innovamos, nos arriesgamos", el mensaje no dicho –el más importante, el que surge de los hechos- era "pero no vayas a fallar".

Tal como sucede con tantos otros dobles mensajes, las personas suelen optar inconsciente por seguir el mal menor, el que los haga

culturales son los sistemas y procesos (por ej: gestión de desempeño), símbolos (en qué se emplea el tiempo y el dinero) y principalmente, los mensajes que dan los líderes a través de su accionar.

Podríamos entonces evaluar en cada organización a cada una de estas fuentes:

¿Cómo estamos favoreciendo el reconocimiento de errores y fallas y el aprendizaje de estas experiencias?

En los sistemas de desempeño:

¿Se premia a quién intenta y se arriesga a probar cosas nuevas y aprende de ello, o a quién hace lo mínimo y necesario para cumplir?

¿Se valora diferente a quién comete errores, reflexiona y aprende de ellos qué a quién no lo hace?

En el día a día:

¿Se emplea tiempo en reflexionar sobre las experiencias fallidas y capturar su aprendizaje? ¿O los espacios de reflexión conjunta son vistos como una pérdida de tiempo?

¿Cuáles son los incentivos que tienen las personas para hacer una pausa y reflexionar sobre las dificultades, sin sentirse "expuestas"?

¿Cuáles son los mensajes que circulan en la organización respecto de los errores y fallas, y sus consecuencias?



“...hay cada vez más frases motivacionales y campañas internas hablando de aprender de los errores y de permitirse fracasar, para realmente generar impacto esto debe pasar del discurso a los hechos.”

sentir más seguros, más a resguardo y que no le genere consecuencias negativas, aun con el malestar que genera el sentir que nunca están haciendo del todo lo correcto, porque los mensajes tienen una contradicción implícita.

Y ese mensaje no es el del discurso o las campañas de comunicación interna, sino el que se observa a partir de los hechos (los sistemas de recompensa, la actitud de los líderes, etc.): es decir, si se espera que no fallemos, entonces mejor ni intentamos innovar.

Tan poderoso es el efecto de los dobles mensajes, que es fundamental detectarlos y trabajar la coherencia organizacional.

¿Cuáles son los dobles mensajes que circulan en tu equipo y en tu organización?

¿Qué hacen y qué dicen los líderes?

“Lo que dicen tus hechos habla tan fuerte que no me permiten escuchar tus palabras”

¿Qué hacen y que dicen los líderes de la organización ante errores, fallas y fracasos?

Liderar con el ejemplo es fundamental, y en este tema, no cabe ninguna duda. La coherencia y alineación del líder es lo que marca toda la diferencia. Un líder crea cultura, y mucho más que con su decir, con su hacer.

En estos años muchos líderes han expresado lo importante de aprender de los errores.

Entonces, ¡qué importante sería que puedan ser los primeros en reconocer y compartir los propios!

Un líder que no conecta con sus errores y fallas y ejercita la autocompasión, difícilmente pueda hacerlo con las de otros.

Links relacionados  

Los líderes son quienes pueden inspirar a la organización para se anime a experimentar, a fallar, y también a revisar sus errores rutinarios, y esto es, a través de resignificar y compartir sus propias experiencias.



Patricia Armendáriz, la ex Shark Tank México que se define como empresaria social

La *business woman* que asesora empresas para mejorar su gobierno corporativo, administración, y consecución de fondos para seguir en el camino del crecimiento compartió cómo fundó Financiera Sustentable, y cómo el punto de vista femenino es crucial en el negocio.

Por LEILA OVANDO

Cuéntanos tu recorrido. Tienes una larga trayectoria en el sector público ¿cómo es que nació Financiera Sustentable?

Después de la crisis bancaria mexicana sobrevino un cambio político importante donde el PAN (Partido Acción Nacional) tomó la presidencia y con ello un cambio de cuadros de servidores públicos, por lo que me "semi-privaticé" aceptando un puesto como director asociado del Banco de Pagos Internacionales (BIS por sus siglas en inglés) en la función de evaluar el impacto del Acuerdo de Basilea emitido por ese Banco, en países emergentes. A mi regreso a México, habiéndome especializado aún más en el BIS, en manejo de riesgos bancarios me contraté en Banorte con la esperanza de dirigirlo.

Después de 5 años enfrenté un verdadero techo de cristal donde nombraron a un hombre externo al banco como director general, y ahí tomé la decisión de fundar mi propio proyecto de banco, para no depender de nadie en servir a las pymes. Mi primer intento se llamó Credipyme y lo abandoné 6 años después por problemas con el accionista principal que no estaba de acuerdo en el giro del negocio solamente para pymes, y entonces fundé Financiera Sustentable.

"El corazón de Financiera Sustentable está en ayudar a la gente".

Ayudamos a los empresarios a crecer su negocio. Nos especializamos en las pequeñas empresas que trabajan para proveernos de bienes y servicios básicos como alimentos, transporte y educación. Trabajamos por un México más sustentable ayudando a las empresas a instalar tecnologías de consumo de energía renovable.



Me imagino que cada negocio a los que ayudan tiene una historia particular, ¿hay alguna que quisieras compartir con los lectores de Rocking Talent? Una que te haya marcado significativamente.

Mi primer crédito al transporte público, al igual que los otros 50 primeros créditos, lo otorgué yo personalmente donde visitaba de puerta en puerta a los acreditados potenciales. Me abrió mi futuro cliente quien en principio quiso tratar con mi chofer, que me llevaba a mis visitas, creyendo que era mi esposo, y por desconfianza a tratar con una mujer. Finalmente accedió, pero entonces me puso a su esposa enfrente para que “entre mujeres nos entenderíamos” y ya que su esposa dijo que estaba de acuerdo, no creía que su crédito estaba aprobado in situ porque era yo la directora general. Tuvo que venir mi chofer a certificar que efectivamente yo era la directora general, entonces fue a su cuarto y sacó el enganche en efectivo debajo de su colchón.

¿Cuándo te diste cuenta de que realmente estaban marcando la diferencia?

Al principio nuestros clientes eran “hombres camión”, es decir, ellos mismos eran los acreditados, dueños de su camioneta y la manejaban. A los dos años ya no teníamos hombres camión porque nosotros mismos acreditados adquirieron una segunda y tercera unidades, es decir, en dos años ya los habíamos capitalizado y mejorado sus perspectivas económicas e ingresos.

Ya hace unos años se puso más en boga el tema de la equidad de género. ¿Cuál crees que es el principal desafío al que nos seguimos enfrentando como mujeres e incluso las que son aún niñas?

A la educación de nuestros papás para que no dañen nuestra autoestima desde chiquitas comparándonos con los hombres y metiéndonos en la cabeza que no merecemos aspirar a ser dueñas de nuestros destinos.

¿Qué es ser una mujer empresaria y emprendedora? ¿Qué es lo que la perspectiva femenina le aporta al negocio?

Una mujer empresaria es el doble de poderosa que un hombre empresario porque primero tiene que sacar la fuerza para vencerse a sí misma que merece ser dueña de sus sueños e ir por ellos, y eso toma mucho coraje y trabajo interno de fortalecimiento, y en segundo lugar tiene que probar al mundo masculino que su palabra cuenta, y eso necesita preparación, investigación, el doble del esfuerzo que un hombre. La mayoría de los hombres desechan nuestra opinión solo por el hecho de ser mujeres, entonces hacerla valer es mucho más esforzado y poderosos porque tenemos que exhibir razones objetivas de por qué nuestra opinión es valiosa.

¿Qué le dirías a la Patricia Armendáriz de años atrás que decía que no quería trabajar en el sector financiero?

Que no nacemos conociendo nuestro hilo conductor, ni nuestra misión. Y que lo primero que debemos ponernos como objetivo de vida es descubrirlo.

Mini bio:

- Nació en Chiapas, México, en 1955.
- Licenciatura en Actuaría en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
- Maestría en Desarrollo Económico en la Universidad de Cambridge.
- Doctorado en Economía del Empleo por la Universidad de Columbia.
- Directora General de Financiera Sustentable.
- Consejera de Grupo Financiero Banorte.
- Vicepresidente de Supervisión Bancaria en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).
- Representó a la Secretaría de Hacienda en la negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

PATRICIA ARMENDÁRIZ |  
Empresaria social y CEO de
Financiera Sustentable de México





¿En serio me preguntan por la edad?

Por LUIS ARAGÓN

Todos y Todo en reinven- ción: ¿Es la edad un tema para el empleo, hoy?

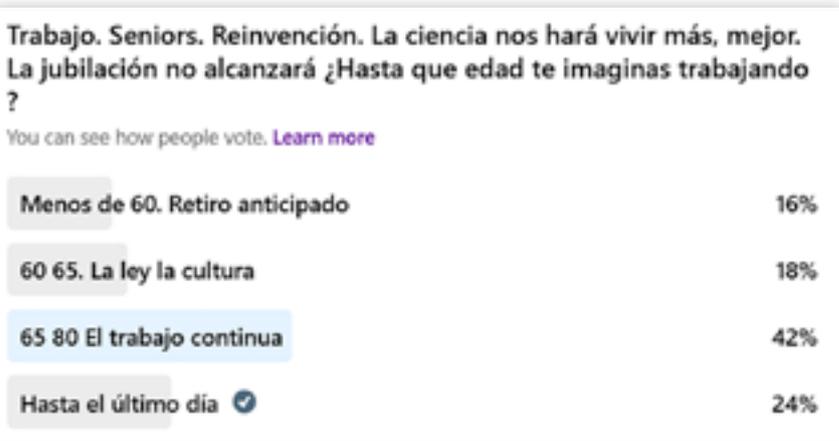
Alimento para pensar y conversar desde la perspectiva de las personas, empresas, líderes, profesionales de gestión humana, sindicatos, gobiernos, etc. etc. Investigación emergente de las 100 “Charlas Para Reinventarme” realizadas durante 2019 y el inusual 2020. Maravilloso viaje de descubrimiento con paradas de enorme aprendizaje en la generosidad de colegas y amigos, presenciales y virtuales. Un agradecimiento enorme a cada uno de ellos y a todos los nuevos amigos que completaron las encuestas y me transmitieron sus comentarios en LinkedIn durante 8 meses.

I. Un mundo donde queremos y podremos trabajar por mucho más tiempo

Las personas ya empiezan a plantearse como encarar el trabajo en la segunda o tercer etapa de su vida (¿quién sabe cuántas habrá?) en los 30 y ven aparecer las limitaciones allí por los 45. Matemáticamente simple, prácti-

camente complejo. En Argentina los +45 son unos 13 millones, un 44% de las personas con posibilidades de trabajar. Si una persona empieza a trabajar a los 20 años posiblemente trabaje en las próximas décadas hasta sus 70 u 80. A los 50 años le quedará por recorrer “solo” la mitad de su vida laboral.

¿Hasta qué edad te imaginas trabajando?, pregunta a mi Red en LinkedIn. Pocos piensan en un retiro anticipado o las edades en términos de la cultura y las normas de entre 60 y 65. Sorprendentemente, 2 de cada 3 personas se ven trabajando más allá de los 65 y 1 de cada 4 hasta el último día.



Un amplio rango de motivaciones. El trabajo como un medio para alcanzar una mejor vida, más plena. La mejora en prolongación de la vida activa contribuye a la salud mental, psicofísica y espiritual. También aparece la preocupación por los deteriorados ingresos de los mal administrados aportes a los sistemas de jubilaciones. Hablan de que buscan puentes hacia el futuro con motivaciones que van desde su propósito y vivir allí los mejores años de su vida hasta enfrentar los miedos para recuperar en el trabajo los ingresos y hasta su autoestima y la dignidad.

II. Un tema a incorporar en la agenda de las empresas

¿Las empresas piensan incorporar seniors? Salvo excepciones, el tema no parece como relevante en agenda hoy.

- En las charlas con los colegas de RRHH las respuestas que aparecen son ¿Porqué me hablas de la edad? ¿En serio me preguntás por la edad? Lo que cuenta es la actitud, el entusiasmo, el conocimiento.
- Del lado de los postulantes aparece la frustración de procesos no exitosos y mal resueltos. "Nunca me llaman ni me contestan" "Pasé las entrevistas y me dicen: es por la edad, viste, nos decidimos por alguien más joven" o el políticamente correcto "Pensamos con el jefe que no te vas a adaptar a la cultura de la empresa y la exigencia de la posición"

Indicadores: Pensar en stocks y en flujos. Un joven me dijo: "No es un tema, las empresas ya tienen muchas personas trabajando y demasiados jefes de +45".

La pregunta sería con una referencia poblacional de 44% entre 45-80 años de edad, de los cuales 20% +60: ¿Qué porcentaje de empleados de cada organización son +45?

- ¿Donde debería ubicarse el nivel del empleo senior promedio por organización?: Los modelos señalan 25 30% +45 de los cuales entre 2 y 5% de +60 asumiendo escenarios donde las personas desean dejar de trabajar o lo hacen por cuenta propia en la medida que alcanzan mayor edad.
- El otro indicador es: ¿Qué porcentaje de los nuevos empleados son + 45? ¿Tiende a 0?

Permanencia y compromiso: A igual actitud, conocimiento, flexibilidad, la edad de la persona debería no ser relevante. "Tomamos un joven pensando que se va a quedar 10 años y se nos termina yendo a los 3, me dice un Gerente. Eso no pasa con los mayores, que lo valoran y cuidan más".

¿Cuánto tiempo permanece un empleado en un trabajo?

- El número medio de años que los colaboradores han trabajado para su empleador actual es hoy de 4,6 años.
- Varía según la edad y la ocupación: la antigüedad media de los trabajadores de 25 a 34 años es de 3,2 años, bajando.

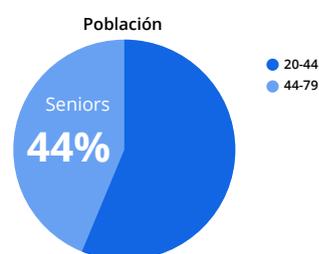
En la encuesta del 2020, 2/3 personas esperan trabajar de algún modo mas alla de los 65 años. ¿A qué pensás que se debe?

You can see how people vote. [Learn more](#)



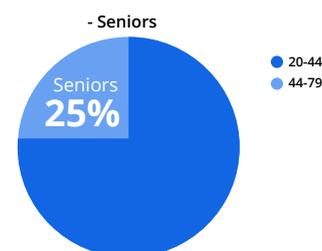
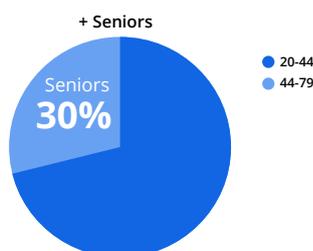
Distribución población por edades laborales

Dos escenarios para seniors en la fuerza laboral

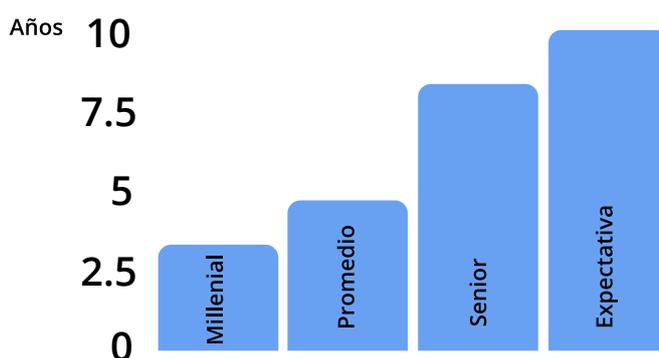


Disposición a trabajar en empresas por edad

% Población	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65-69	70-74	74-79
Escenario + Seniors	100	100	85	60	33	20	10	1
Escenario - Seniors	100	90	70	50	20	10	5	0,1



Antigüedad al renunciar



El principio del cambio, los *headhunters* ven abrirse oportunidades en las organizaciones.

- Alta oferta: "Hoy todas las semanas tengo 10 o 15 personas de más de 45 que me preguntan que hacer para no caerse del sistema".
- Empieza a aparecer la demanda: "Ante la escasez de talento, por demografía y por capacidades, las empresas se están abriendo al segmento 45-55 con la formación y la actitud adecuada".
- Extender el límite: "Mas allá de los 55, hay que explorar y desarrollar nuevos formatos: nunca tuve una búsqueda de + de 60 y solo una de más de 55 en 25 años de carrera".

¿Qué temas son clave para trabajar en las empresas?

- Fundamental empezar por la cultura, especialmente la mentalidad de selectores y jefes.
- Avanzar en programas de bienestar, potenciar el acompañamiento de la compañía a la salud física, mental y emocional de sus colaboradores.
- Desarrollar programas de talento *senior*: acompañamiento, *coaching* y *mentoring*.
- Formación para el cambio. Digital, agilidad, colaboración, liderazgo evolucionado, etc. etc.
- Inserción temprana de los seniors en los temas de innovación y los proyectos más avanzados en materia de nuevos negocios y tecnologías.

Colaboración intergeneracional. Dar forma en las Empresas a los nuevos formatos y propuestas de valor hiper personalizadas para aprovechar el talento *senior*: Desarrollar el "Asesor *senior*/Interim Manager para el pensamiento y el accionar del equipo y el potencial de las personas".

- Repensar la habitual asociación que en la actividad privada un profesional "debe ser retirado" a los 50, haciéndolo evolucionar hacia nuevos roles y formatos.
- Alentar a los *seniors* a participar desde otros roles. Su nuevo lugar puede ser apreciado por emprendedores (clientes, proveedores, ONG) e intraemprendedores de todos los grupos de edad.
- Su principal contribución a la empresa es aportar conocimiento especializado en el momento que se los necesite.
- Desarrollarlos como miembros de directorios o comités, *coachs*, mentores, tutores. Pueden ser enormes potenciadores del desarrollo de las generaciones jóvenes del equipo desde su conocimiento, la inteligencia emocional desarrollada en años de experiencias y el gestionar crisis recurrentes.
- En un mundo con negocios digitales de alto crecimiento donde la velocidad es clave y el primero que llega gana todo, acceder de inmediato a probadas capacidades (*on demand part o full time*) para no perder la oportunidad del negocio por demoras o errores derivados de la inexperiencia.

En la búsqueda de oportunidades laborales para jóvenes adultos mayores de 45. ¿Cuál dirías es la principal palanca para hacerlas realidad?

You can see how people vote. [Learn more](#)

Programas diversidad etaria	18%
Mentalidad selectores/jefes	54%
Actitud de los jóvenes adultos	13%
Reskilling jóvenes Adultos	15%

Investigando reinversión profesional del segmento +45. ¿Como ayudar desde una organización al reskilling de los profesionales +45?

You can see how people vote. [Learn more](#)

Assesments Tests vocacionales	5%
Coaching. Mentoring (Reverse)	40%
Formación (Digital Agilidad)	33%
Asignación grupos y proyectos	22%

On Demand Engaged Interim Top Talent - Talento Superior en Conocimiento y Compromiso, modo Eventual. ¿Por qué y para qué lo convocarías?

You can see how people vote. [Learn more](#)

Cubrir pico de demanda	9%
Aportar knowhow específico	65%
Acelerar time to mkt proyecto	5%
Potenciar miembros mi equipo	20%



La hora de la Diversidad 360: el edadismo como el próximo eslabón a abordar por las empresas. Su momento no debiera estar lejos, ya que en los últimos años se están haciendo enormes avances en materia de diversidad en las organizaciones.

“

Falta mucho, pero hoy se comprende que equipos diversos para llevar adelante propuestas de valor para clientes diversos son esenciales en lo que viene”

Se están creando áreas e iniciativas corporativas al máximo nivel para abordar la diversidad. Se diseñan políticas, tableros, indicadores. Ya se reconocen los mejores lugares para trabajar para *Millennials*, mejores lugares para trabajar para mujeres. ¿Próximamente llegarán los mejores lugares para trabajar para *seniors*?

III. El camino y el momento del emprendedor senior

Si por decisión propia o de las organizaciones los senior se ven empujados fuera del empleo en relación de dependencia, la puesta en marcha de emprendimientos puede ser la alternativa para los que deseen reanudar la actividad.

- Aprovechar las ventajas como redes de contactos ya establecidas, experiencia en la industria, habilidades técnicas y de gestión, y algunos, hasta una posición financiera más sólida.
- Mucho interés por este camino: un porcentaje altísimo de casi 6 de cada 10 piensa poner la energía y capital en lo propio, en la búsqueda personal, en el sueño de vida.
- Contexto ayuda: aceleradores de estos procesos personales encuentran su momento: la GIG economy, el cambio acelerado por la disrupción tecnológica que hace normal trabajar a distancia, el mundo como mercado del talento en busca del conocimiento.
- Colaboración y apoyo: ayudarlos a enfrentar las opiniones desfavorables y sesgos anti-edad del círculo cercano y la inercia del costo de oportunidad de afrontar proyectos de riesgo con ingresos a futuro, creando redes de colaboración con pares y emprendedores en las primeras etapas del emprendimiento.



Investigando reinversión profesional del segmento +45. ¿Cual es el modo de trabajo que imaginas en esta etapa de tu carrera?

You can see how people vote. [Learn more](#)

Empresa, relación dependencia	36%
Freelance, Emprendedor	57%
Voluntariado, ONGs	4%
Sector Público	2%

En mi pulso anterior casi 6 de 10 personas nos contaron estar Hoy en reinversión, exploremos en este pulso caminos para potenciar el proceso

You can see how people vote. [Learn more](#)

Charlas con Headhunter/CHRO	15%
Charlas con Emprendedores	21%
Grupo de Pares Reinventantes	29%
Charlas Mentor/Coach uno a uno	35%

IV. Voluntariados y ONG: pasión y experiencia para quienes más lo necesitan

Abrir las miradas a las ONG como plataformas para aportar valor en entornos de necesidades sociales y ambientales infinitas, donde se pueden hacer contribuciones sustantivas para cambiar la vida de muchas personas. Comentar 2 de los muchos casos de éxito que encontré en mi proceso, ambos focalizados en poblaciones senior: *Aportes de Gestión*, creadores de espacios para que profesionales seniors que trabajaron en Empresas puedan aportar tiempo y su experiencia en proyectos de desarrollo de otras ONG. *Diagonal Asociación Civil* con su foco específico en el *reskilling* y la reinserción laboral de los +45.

V. Del lado de las personas: Actitud, formación y mentalidad de reinversión

Reinventarse como elección y no como imposición del contexto. Decisión propia, consciente, evolutiva. Aplicar el pensamiento del diseño a un plan personal con más frecuencia (¿cada 3 años?), empezando cada vez más temprano (¿a los 40?). Salir del comfortable rol de víctima y hacerse super protagonista. El paso del tiempo es inevitable. El modo de actuar, de responder, es totalmente propio, personal.

Estar bien, física, mental y espiritualmente. Sano, fuerte, focalizado. Empezar por el diálogo interior, ese que define cómo nos vemos. Conocerse, repensarse (de nuevo). Encontrar la unicidad, la identidad, el propósito. Incluir la vocación, las dimensiones personales y profesionales de la reinversión. Gestionarse en Red.

Aprender a Desaprender. Alvin Toffler dijo que "los analfabetos del siglo 21 no serán aquellos que no sepan leer ni escribir sino aquellos que no sepan desaprender. Mucha atención a los vicios y limitaciones que traemos de las experiencias anteriores. Y de la autolimitación a cambiar, fuente de restricciones que nos impiden adaptarnos al cambio, mejorar y avanzar. Dejar de hacer todo de la misma manera, descubrir otros caminos, explorar nuevos, desafiarnos a cambiar.

Un curioso aprendiz de por vida. Animarse a hacer los *tests* vocacionales que permitan orientarme hacia lo que me gusta, me habilita a trascender, a crear, a auto realizarme y a evolucionar alineado con las cambiantes necesidades del mercado. Desarrollar el músculo de la curiosidad. Exponencializarse desde lo digital (ya probamos en 2020 que es posible). Aprender en Red. Recuperar el placer de volver a estudiar. Investigar y reinventarse en las nuevas formas de trabajo que emergen: *part time*, *interim*, proyectos on demand. Aprovechar la confirmación del modo a distancia como el núcleo del trabajo futuro, pensar en modelos de trabajo y empleadores lejanos en lo físico, cercanos en el *expertise*, el propósito y la necesidad.

El cambio y la incertidumbre nos mueven a fase de reinversión y muy pocos creen estar listos con lo que tienen. Potenciarse desde las fortalezas con un toque de algo nuevo, de sorpresa, de evolución. Interesados en descubrir como lo que los motiva hace interesección con el espacio para contribuir en forma diferencial para ayudar a los demás.

Para el mundo que viene en lo profesional, en materia de capacidades conocimientos, transformación y reinversión, tengo que:

You can see how people vote. [Learn more](#)

Reinventarme y sé bien como	30%
Reinvertarme y no sé aún como	27%
Actualizar algunas capacidades	37%
Estoy listo con lo que tengo	7%

Todo en Reinversión. A la hora de armar el plan de reinversión para mi proxima etapa profesional, me enfocaría en:

You can see how people vote. [Learn more](#)

Tener claro lo que NO quiero	18%
Lo que Sé. Lo que me gusta.	38%
Probar algo Nuevo Sorprenderme	36%
Necesito aún descubrir cómo	9%

Dado mi perfil natural de comportamiento, cuales son las áreas a conocer más, trabajar y evolucionar para lograr "Mi Mejor Versión":

You can see how people vote. [Learn more](#)

Descubrir lo que me motiva hoy	38%
Actuar y responder al contexto	12%
Descubrir competencias claves	19%
Desaprender algun punto fuerte	31%



V. Crear una etapa de la vida “De Película”

Alimento para pensar. **Aprovechar la oportunidad de ser la generación “Puente”.** Como el personaje de Robert de Niro en la hiper recomendada “El Pasante” (Si no la viste, hacerlo es el paso “0” de tu Plan).

- Mucha, mucha flexibilidad.
- Sobresalir por “esa” Actitud que diluye las arrugas y los prejuicios.
- Complementarse y disfrutar interactuando con las otras generaciones.
- Aplicando la inteligencia emocional cosechada en la experiencia y las crisis.
- Subirte sin limitaciones a lo nuevo, para hacer práctica la idea que no hay edad para el cambio, la disrupción y la innovación.
- Pasar de ser interesante a estar interesado.
- Domar el corcoveante ego para realizarse desde el asiento del acompañante, en la carrera lateral, en el apoyo al éxito de los demás.

“

Dar forma a la mejor etapa de la vida donde se es lo suficientemente grande para reconocer lo que es importante y lo suficientemente joven para elegir aprender, hacer y alcanzar lo que nos hace sentido...”



LUIS ARAGÓN | *Senior Advisor*
AMG Consulting Group 



Fotografía: Jacek Dylag

¿DÓNDE ESTÁ EL TALENTO?

Por BRUNO MOIOLI



Ray Kurzweil futurólogo y director de ingeniería de Google, nos dice que la singularidad está cerca, justo ese día en que la inteligencia artificial asumirá un espacio no conocido por el cerebro humano en cuanto al conocimiento. En el 2029 el *smartphone* que llevas en el bolsillo será más potente que el cerebro humano unas 1000 veces. Llegado ese momento...los diferentes talentos humanos tendrán aún más protagonismo. Y es que cuando

pensamos en talento imaginamos a alguien con una capacidad o habilidad extraordinaria, incluso genial. Pero lo cierto es que la mayoría de las personas tenemos talento, aunque no estemos en la genialidad. Entonces, si esto es así ¿por qué cuesta tanto dar con él? Posiblemente la respuesta a esta cuestión sea que la búsqueda de talento se hace con una perspectiva que se basa en modelos de tiempos pasados.



Hoy el talento requiere de una mirada amplia y diferente pues se manifiesta de diferentes maneras. Así distinguimos talentos interpersonales que conectan con las sensibilidades de otras personas, talentos matemáticos que permiten entender conceptos abstractos y traducirlos a un lenguaje numérico que explique el porqué de las cosas, hay talentos espaciales, de diseñadores y dibujantes...y talentos kinestésicos, relacionados con el movimiento y la experiencia física. Entre otros.

Coincidirá conmigo en que la gran asignatura pendiente es mirar donde menos tiempo y recursos invertimos y donde la historia nos dice una y otra vez que hay talento,

«El talento no se encuentra en los galones de un uniforme, ni en un despacho determinado, el talento en las organizaciones se haya en todos los niveles»

y ese lugar es en las etapas previas, las educativas y formativas, pero también en las posteriores, las empresas y es que la mayoría carece de un mapa de talento. Un mapa que nos diga de todas y cada una de las personas de la organización quién es quién respecto de sus inquietudes y habilidades y cómo puede contribuir mejor a la misma. Pero esto es difícil porque si alguien ha sido contratado para ser recepcionista y hace ese trabajo tendemos a verlo como el recepcionista, mientras que si alguien es contratado para ser el líder que transformará a la organización...pues lo veremos así, incluso aunque fracase.

¿Podemos permitir ignorar a todas esas personas que no son vistas como excepcionales? No lo creo. Profesionales que consideramos corrientes y comunes, con relación a sus talentos, pero que en muchas ocasiones son quienes mantienen los motores de nuestras organizaciones funcionando. ¿El problema? no son vistos como innovadores que impulsan la excelencia.

Y es que talento es mucho más que genialidad, aunque estamos acostumbrados a un único mensaje que suele ser dicotómico: Lo tienes o no lo tienes. Y esto es una visión muy estrecha de lo que somos capaces los seres humanos. Piensa por un momento ¿y si en vez de tener potencial tuvieras... varios o diferentes potenciales? Esto sería una ventaja competitiva enorme que te llevaría a la innovación y a la adaptabilidad.

En el contexto en el que nos desenvolvemos la innovación no es una especie de suerte que nos encontremos, es una necesidad y un planteamiento estratégico dentro de las empresas y la innovación encuentra un espacio muy fértil donde confluyen distintos conocimientos. Y adaptación es la regla fundamental del juego, alguien acostumbrado a poner el foco y profundizar en unas cuestiones para luego pasar a otras es alguien resistente al cambio,



que está en formato aprendibilidad continuamente saliendo de su zona de confort, se considera una de las competencias más esenciales para este siglo XXI.

Contestando a la pregunta inicial, diría que el talento está por todas partes, pero se mostrará cuando las empresas y profesionales incorporen y doten a sus líderes y gestores de la capacidad de empatizar y estimular los intereses y liderazgo de otros. Tenemos lo que se necesita para detectar lo más extraordinario y acompañarlo, pero necesitamos organizaciones que capaciten y apoyen a sus empleados, no que estén continuamente monitorizándolos. El talento no se encuentra en los galones de un uniforme, ni en un despacho determinado, el talento en las organizaciones se haya en todos los niveles, todo el mundo tiene ideas, todo el mundo posee habilidades, gestionar y encauzar adecuadamente esos valiosos recursos es el gran desafío de quienes lideran en la organización.

Poner el foco en las personas ayudará a impulsar la creatividad, el propósito y la pasión que nos lleve al futuro soñado. Hemos de preguntarnos ¿Por qué estamos aquí, por qué hacemos lo que hacemos? y ¿cómo incorporamos el potencial de cada persona a nuestra visión? Las respuestas nos indicarán el camino a seguir.



BRUNO MOIOLI |  Inteligencia emocional | Reinención profesional | Liderazgo en empresas, equipos y profesionales.

Fotografía: Matteo Catanese

La democratización del trabajo (remoto)

Por ANDREI RUKAVINA

Por supuesto, trabajar desde casa no es una opción para muchas industrias.

Algunas personas no pueden quedarse en casa a pesar de las circunstancias actuales: profesionales médicos, cuidadores, trabajadores de la construcción y muchos otros. Todos ellos, merecen nuestro mayor respeto y apoyo.

Al mismo tiempo, no es ningún secreto que la automatización está cambiando el futuro del trabajo. Se están reemplazando muchos puestos de trabajo, y otros se están transformando rápidamente. Hoy en día, hay un énfasis creciente en el trabajo intelectual y creativo más que en el trabajo mecánico y repetitivo. Es por dicho énfasis, que el trabajo remoto siempre será siempre una opción, pero a la vez, y más en este contexto, será la mejor opción. El foco de este artículo estará en el trabajo de oficina: administrativo, contable, financiero, comercial, informático, etc.

Los pueblos fantasma

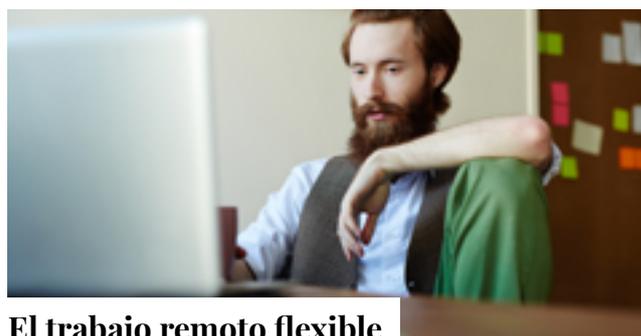
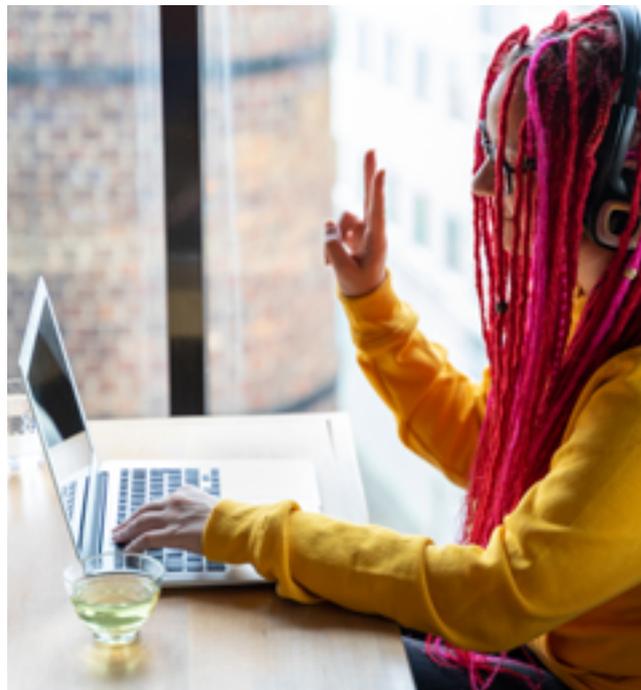
Comencemos analizando las implicaciones del trabajo remoto desde el punto de vista de la Argentina, un país que concentra el 14.8 millones de habitantes solo en el área metropolitana de Buenos Aires, esto es cerca del 37% de la población del país (según los datos del último censo nacional). Fuera de este análisis quedan los motivos históricos de concentración de la población cerca de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y solo hondaremos en uno de los más populares: el trabajo.



de la población del país (según los datos del último censo nacional). Fuera de este análisis quedan los motivos históricos de concentración de la población cerca de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y solo hondaremos en uno de los más populares: el trabajo.

Todos los años llegan a Buenos Aires estudiantes y profesionales, en búsqueda de trabajos mejores pagos y con desafíos más cosmopolitas. Es decir, buscan no solo calidad sino también proyección, tener la oportunidad de participar de grandes empresas multinacionales enfrentando desafíos globales que los conecten y desarrollen vertiginosamente. Quiero dejar en claro que todo esto no es solo aplicable a Buenos Aires, sino que sirve para entender más aún la dimensión de concentración que se vive en el país. En efecto, lo mismo puede decirse para conglomerados de menor tamaño como: Córdoba, Rosario y Mendoza, entre otras.

Una consecuencia inexorable de años de migración interna en búsqueda de oportunidades es la generación de pueblos fantasmas y el estancamiento de economías regionales. Si la opción de trabajar remotamente en empresas de primer nivel se diera de manera generalizada, ayudaría en (al menos) un aspecto de la redistribución de la riqueza la cual ocupa un lugar central de nuestras agendas hace ya varios años. Si trabajadores con mayor poder adquisitivo se distribuyeran equitativamente por todo el territorio nacional, estaríamos frente a un desarrollo más igualitario y un mercado más pujante para emprendedores en bienes y servicios regionales.



El trabajo remoto flexible

¿Funciona? ¿qué probó la pandemia?

El trabajo remoto (cuando podemos elegirlo) no debe ser asociado con encierro, sino que, por el contrario, debe ser visto como libertad. Esto es libertad para elegir donde vivir, libertad para decidir cómo utilizar mejor el tiempo y que comunidad vamos a ayudar a desarrollar.



Cuando se trata de aspectos prácticos, las ventajas de administrar una empresa remota superan con creces las desventajas (más sobre esto a continuación). El trabajo remoto mejora la retención de empleados. Solo pensemos en la pérdida de productividad que conlleva contratar y capacitar empleados con demasiada frecuencia. Si podemos prevenir el agotamiento ofreciendo buenas condiciones de trabajo, las finanzas de la compañía lo agradecerán a largo plazo.

Analicemos las ventajas más comunes del trabajo remoto para empresas y empleados

Mejor equilibrio entre la vida personal y laboral

Muchos trabajos remotos también vienen con horarios flexibles, lo que significa que los trabajadores pueden

comenzar y terminar su día como lo deseen, siempre que su trabajo esté completo y genere buenos resultados. Este control sobre su horario de trabajo puede ser invaluable cuando se trata de atender las necesidades de su vida personal.

Menos estrés en los viajes diarios

El tiempo promedio de viaje de ida y vuelta a la oficina en CABA es de **59,1 minutos**, eso son casi dos horas cada día y si tenemos en cuenta que el 2020 tuvo 244 días laborables, se ahorraron un promedio de 40.05 horas mensuales por persona dedicadas en ir y volver del trabajo solamente. Pero esto de perder el tiempo viajando es solo una de las desventajas de ir y volver del trabajo. Más de 30 minutos de viaje diario de ida y vuelta se asocian con mayores niveles de estrés y ansiedad, e investigaciones (*Time*, 2014) muestran que viajar un total de 16.09 km al trabajo todos los días está asociado con problemas de salud como:



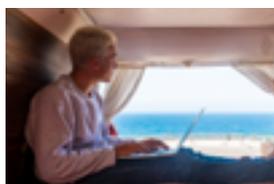
- Colesterol alto
- Azúcar en sangre elevado
- Mayor riesgo de depresión

Dejar el viaje diario te ayuda a mantener tu salud física y mental. El ahorro de tiempo puede permitirle concentrarse en prioridades fuera del trabajo, como dormir más por la mañana, pasar más tiempo con la familia, hacer ejercicio, estudiar o perfeccionar una habilidad.



Independencia de la ubicación

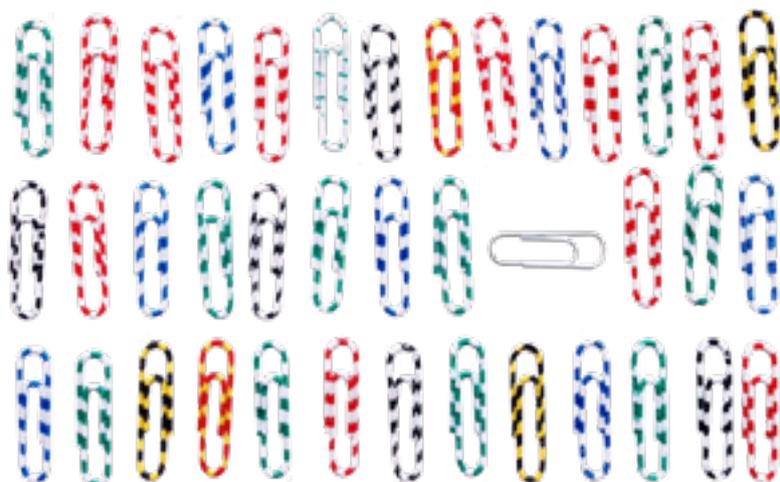
Uno de los beneficios considerables de trabajar desde casa es tener acceso a una gama más amplia de oportunidades laborales que no estén limitadas por la ubicación geográfica. Esto puede ser especialmente útil para quienes buscan empleo y viven en comunidades rurales y pueblos pequeños donde puede que no haya muchos puestos de trabajo locales disponibles.



No tener un lugar de trabajo establecido significa que, antes de la pandemia, los trabajadores completamente remotos también podrían viajar y vivir como nómadas digitales mientras tienen una carrera significativa. Aunque un estilo de vida nómada completo está actualmente en suspenso, a medida que las fronteras comienzan a abrirse, sigue siendo un beneficio definitivo.

Además, el trabajo remoto es una excelente manera de evitar las áreas de altos alquileres, especialmente para puestos (como tecnología) que solían requerir vivir en una ciudad con un alto

costo de vida. Con el trabajo remoto, ya no hace falta vivir cerca de un área metropolitana importante para tener una carrera que le guste.



Inclusividad mejorada

El trabajo remoto permite a las empresas adoptar la diversidad y la inclusión mediante la contratación de personas de diferentes orígenes socioeconómicos, geográficos y culturales y con diferentes perspectivas, lo que puede ser un desafío cuando la contratación se restringe a un lugar específico en cual no todos quieren o pueden pagar.

Al contratar empleados que pueden trabajar desde casa en las comunidades donde se sienten más cómodos y apoyados, las empresas optan por apoyar la diversidad, la comunidad y la familia.

Ahorro de dinero

El combustible, el mantenimiento del auto, el transporte, el estacionamiento, los almuerzos comprados y más se pueden reducir o eliminar por completo de los gastos. Estos ahorros se acumulan y devuelven más dinero al bolsillo. Los ahorros no son solo para los empleados. A medida que más y más empresas permitan que los empleados continúen trabajando desde casa después de la pandemia (casos como los de Twitter, Square, Shopify y Facebook, entre otros) también verán importantes ahorros de costos a largo plazo, en cosas como:



1. Gastos generales
2. Costos inmobiliarios
3. Subsidios de tránsito
4. Continuidad de operaciones

Impacto ambiental positivo

Podemos comprimir en gran medida nuestra huella de carbono solo la reducción del uso de medios de transporte urbano. Un relevamiento realizado por la Secretaría de Ambiente de la Ciudad de Buenos Aires, a través de la Agencia de Protección Ambiental (APRA), reveló que la presencia de gases contaminantes se redujo hasta en un 50%. El estudio se llevó a cabo entre el 20 y el 25 de marzo, apenas comenzado el aislamiento social preventivo y obligatorio, y los resultados se contrastaron contra el mismo



periodo del año pasado. Más allá de la situación particular que se vivía en ese entonces es importante destacar que disminuir el uso de medios de transporte que emiten gases contaminantes es una de las salidas para mejorar la calidad de aire de las grandes ciudades y el trabajo remoto poder ser un catalizador para lograrlo.

Sin embargo y como todo en la vida, siempre hay otra cara, ¿cuáles son las desventajas de trabajar remotamente?

El trabajo en equipo y el liderazgo pueden ser un poco más desafiantes



Al comenzar a practicar el trabajo a distancia, son absolutamente necesarios algunos ajustes y el desarrollo de nuevas competencias. Los empleados deben aprender a comunicarse en línea y tener *calls* de manera eficaz, así como también a colaborar con otros de forma remota y utilizar muchas herramientas de colaboración digital diferentes. La transición puede ser difícil, pero las nuevas competencias siempre son bienvenidas y facilitan el progreso individual y empresarial.

Liderar un equipo remoto también puede ser un poco más desafiante. Puede haber una sensación de falta de control y ser un poco más difícil desarrollar el espíritu de equipo. Los dos mejores consejos que puedo darles a los nuevos líderes remotos son:

1. Pasar de ser un líder basado en el tiempo a ser un líder basado en resultados.
2. Buscar promover un sentido de pertenencia.

Mas información disponible en este [blog de Spica](#). 

Con el liderazgo remoto, las mejores prácticas de liderazgo realmente marcan la diferencia entre ser un líder pobre o excelente. Por lo tanto, los gerentes remotos deben invertir aún más en sus habilidades de liderazgo, lo que nuevamente es beneficioso para todos.

Sentimientos de aislamiento

Ya sea que hablemos de empleados o gerentes, todos somos seres sociales y no podemos prosperar sin la interacción humana. El aislamiento es una de las principales razones de la depresión y la falta de productividad. Es necesario asegurarnos que,

como trabajador remoto, o líder remoto, el equipo no se sienta aislado. A continuación, se incluyen algunos fundamentos que es necesario recordar para evitar estos sentimientos de aislamiento:

1. Combinar trabajo remoto y trabajo en la oficina.
2. Usar la cámara cuando se comunique en línea.
3. Utilizar medios de comunicación tradicionales (teléfono...)
4. Organizar reuniones (virtuales), eventos de formación de equipos, etc.
5. *Check-in* al empezar a trabajar.
6. Recordar los cumpleaños o eventos personales, tener reuniones de trabajo informales.



Distracciones en el hogar y pérdida del balance entre la vida personal y laboral

Cuando se trabaja de forma remota, no estamos bajo la influencia de las distracciones de la oficina, pero, por otro lado, nos enfrentamos a un montón de nuevas distracciones, especialmente si trabaja con niños, mascotas, pasatiempos, televisión, etc. Es muy beneficioso para los trabajadores remotos tener un espacio de trabajo sin tales distracciones. Además, cuando se trabaja de forma remota, puede resultar más difícil encontrar el equilibrio adecuado entre la vida laboral y la personal. Hay dos grandes trampas, la primera funciona

todo el tiempo, ya que el escritorio y la computadora están siempre cerca. Esto es especialmente peligroso para los adictos al trabajo. La segunda trampa es trabajar durante unos minutos y luego prestarles atención a los miembros de la familia, luego volver a trabajar y así sucesivamente; luchando con el *multitasking*. Cuando se trabaja de forma remota, tiene sentido estar al 100% en el trabajo con total concentración durante las horas laborales (incluso si son muy flexibles) y ser completamente libre durante las horas no laborales.

Equipamiento y costos

La otra pregunta que surge frecuentemente es el equipamiento. Una investigación de Buffer (Buffer, 2021) muestra que 3 de cada 4 trabajadores remotos cubren sus propios costos de Internet sin la ayuda de su empresa. Muchas personas ya tienen conexiones a Internet de alta calidad en casa, por lo que el trabajo remoto no es una inversión significativa.

Pero incluso en los casos en que el empleador necesita proporcionar equipo o cubrir los costos de Internet, ¿esos gastos serán realmente más altos que el costo de mantenimiento de un fastuoso edificio de oficinas?

En mi experiencia, los líderes que quieren volver a los "buenos viejos tiempos" solo buscan una excusa para no evolucionar y hacer los ajustes necesarios a una nueva realidad.

Democratización del trabajo

Más bien de las oportunidades laborales.

Durante el 2020, los empleados esperaron que sus empresas permitan el trabajo remoto, especialmente si su presencia física no es necesaria. Un lugar de trabajo moderno y amigable para los empleados hoy en día es, definitivamente aquel con políticas de tiempo y espacio flexibles. Tener una política de *flexi-time* y *flexi-space* significa que también puede atraer mejores talentos o buscar talentos casi sin límites geográficos.

Hay talento en todas partes, esperando ayudar a lograr los objetivos de la empresa, siempre y cuando podamos ofrecerle condiciones de trabajo flexibles.

Particularmente tuve la oportunidad de contratar talentos increíbles, sin preocuparme por dónde vivían. El talento no es exclusivo de una determinada zona del país. Hay gente fantástica en todas partes y me encanta poder contratar a cualquier persona, sin restricciones geográficas.

Lo más evidente del trabajo remoto es que los empleados tienen más tiempo libre para disfrutar. Ya no tienen que viajar diariamente y pueden tener horarios más flexibles. Toda esta libertad tiende a asustar a la gente. Tanto los gerentes como los empleados se preguntan: ¿por qué alguien sería productivo cuando no está siendo supervisado?

Las personas no necesitan un seguimiento constante para hacer un buen trabajo. Lo que sí necesitan es un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida, con mucho tiempo para ver a sus seres queridos y ser partes activas de su comunidad. El trabajo remoto proporciona precisamente todo esto.

En AlixPartners vivimos una búsqueda constante por lograr los más altos niveles de productividad. Sin embargo, la productividad no solo no se vio afectada durante la pandemia, sino que entendimos que nos estábamos limitando al solo buscar talento en la ciudad donde tenemos nuestras oficinas. Desde marzo de 2020 tenemos gente trabajando desde Oberá, Mendoza, Rosario, La Plata con opción a ir a las oficinas cuando gusten. Un esquema mixto.

El trabajo remoto se ha convertido en una parte esencial de nuestra cultura, donde más de 2.500 colegas en más de 13 países colaboran regularmente en múltiples zonas horarias. Esto a su vez es otro gran equalizador mundial pero especialmente importante a quienes vivimos en países no centrales. El trabajo remoto generalizado que se dio durante la pandemia igualó las condiciones en las que trabajamos, especialmente frente a nuestros clientes. Eliminó una diferencia previamente existente pero absurda: Los que estaban físicamente en sus oficinas y aquellos que teníamos una presencia mixta.

Si bien perdemos la oportunidad de vernos cara a cara a través de viajes y eventos de toda la empresa, y algunas de nuestras reuniones de negocios de rutina se han interrumpido, hemos tenido la suerte de que la pandemia no haya causado el tipo de impacto que otras organizaciones han experimentado.

La clave es que los equipos remotos siguen siendo equipos y siguen trabajando con responsabilidad, bajo supervisión y espíritu de equipo. Como mencioné anteriormente esto es más fácil de lograr si se usan las herramientas digitales adecuadas de gestión de proyectos, nosotros usamos *DevOps* y *Teams* por ejemplo, se organizan llamadas regulares con el equipo (y uno a uno cuando sea necesario). Si estas condiciones se dan, entonces el trabajo seguirá funcionando sin problemas.



Desigualdades salariales

Es cierto que existen ciudades más caras que otras. El costo de vida en Argentina suele variar entre un 10 y 45% según las ciudades y regiones que se compare, pero ¿no es esto en parte, consecuencia directa de desequilibrios en concentración del mercado? Solo se puede acceder a servicios y productos de calidad en ciudades donde el mercado sea lo suficientemente grande como para justificar la inversión. Esto en Argentina son 4 conglomerados urbanos como mucho. Alejados de los mismos, la población tiene que contentarse con lo que queda (seguir).

Abramos el debate al análisis de qué sucedería si ofrecemos sueldos de primer nivel sin importar la ubicación espaciotemporal del talento, siempre y cuando se encuentre disponible conexión decente a internet:

1. Fomentaríamos la migración en sentido opuesto. ¿Cuántos amigos y familiares conocemos que, debido a lo ocurrido en el 2020, decidieron escapar de las grandes ciudades hacia localizaciones más tranquilas y con acceso a más espacio verde?
2. ¿Cuánto desarrollo estaríamos distribuyendo hacia el interior del país donde antes era impensada la posibilidad de trabajar en una compañía internacional?

La crisis de la pandemia nos ha empujado años hacia el futuro. Muchas empresas se dan cuenta ahora de que trabajar desde casa las hace más productivas, y si es cierto que eventualmente habrían llegado a esa revelación, pero los eventos actuales aceleraron el proceso.

El trabajo remoto trae grandes beneficios a nuestra sociedad y si bien, no es para todos, tenemos que aprender a entender que es una versión del presente y no el futuro.

*Las opiniones expresadas son las del autor y no reflejan necesariamente los puntos de vista de AlixPartners LLP, sus afiliadas o cualquiera de sus respectivos profesionales o clientes.



ANDREI RUKAVINA |  Data Scientist & Applications Architect



SheWorks!: Acortando la brecha de género a través de la tecnología

Natalya Spicker, flamante directora de la organización que trabaja en pos de igualar las oportunidades laborales para las mujeres remotamente, comenta los desafíos a los cuales deben enfrentarse, por qué es rentable tener a mujeres en las compañías y su visión sobre el empoderamiento.

Por LEILA OVANDO

Recientemente fuiste nombrada Presidenta de SheWorks! Contanos qué significa para vos desempeñar este rol.

Es un gran desafío para mí ser parte de este gran proyecto que es SheWorks! y trabajar con muchísimo compromiso para reducir la brecha de género no sólo en el plano laboral, sino que también involucrarnos desde un rol activo en la búsqueda de un mundo con mayor inclusión.

Queremos que las mujeres puedan desplegar su talento y es por esto que ayudaremos a las compañías a escalar sus operaciones con tecnología y talento, y a las mujeres a acceder oportunidades de empleo remoto y a escala global.

SheWorks! permite que las mujeres accedan a trabajos en condiciones flexibles, pero sin duda aun seguimos enfrentando otros obstáculos ¿Cuáles son desde tu experiencia los mayores desafíos que tenemos por delante las mujeres en el mundo laboral?

Nuestro mayor desafío es romper con las ideas impuestas de que las mujeres no podemos desempeñar ciertas tareas, ocupar cargos directivos, llevar adelante emprendimientos... debemos dejar atrás los conceptos que nos asocian a las *soft skills* y demostrar lo que somos capaces de hacer. La pandemia le abrió la puerta al trabajo remoto y esto ya se convirtió en una gran oportunidad para el talento femenino.

Según datos de McKinsey, alcanzar la equidad de género inyectaría 12 billones de dólares al PBI global para 2025. Sin embargo, actualmente las mujeres representan sólo el 39% de los puestos de trabajo formales y el 54% de la totalidad de los empleos que se perdieron como consecuencia de la crisis.

Desde SheWorks! buscamos quebrar las barreras que separan el talento de las oportunidades: centralizamos el talento de mujeres de todo el mundo y les damos a las compañías la oportunidad de llegar a través de nuestra plataforma a mujeres calificadas que quieren trabajar con modelos flexibles y remotos.

Apuntamos a que miles de mujeres no tengan que elegir entre su familia y sus carreras profesionales, y puedan tener un empleo que se ajuste a sus necesidades.

Formas parte de una empresa tecnológica que tiene una misión social muy fuerte y comprometida con la equidad de género y cerrar las brechas de empleo, dos temas muy en boga. ¿Te animas a hacer una predicción de cómo será el trabajo del futuro teniendo en cuenta estas variables?

El Banco Interamericano de Desarrollo da cuenta que la equidad de género dentro de las empresas las hace más rentables, produciendo un retorno 35 veces mayor que en las empresas donde no se trabaja este aspecto. Según la consultora Grant Thornton,

«Alcanzar la equidad de género inyectaría 12 billones de dólares al PBI global para 2025»

aquellas compañías con mujeres directivas tienen mayor probabilidad de crecer a ritmos superiores al 5%.

Las compañías se están dando cuenta de los beneficios que trae tener mayor cantidad de mujeres en sus equipos y esta es una tendencia que confío irá en pleno aumento.

Y en este camino, definitivamente la tecnología tiene un rol clave en eliminar las barreras que separan al talento de las oportunidades. Por un lado te permite encontrar a las mujeres creando una plataforma como SheWorks!, y por otro le da a las mujeres la flexibilidad necesaria para que puedan insertarse en el mercado laboral y conjugar sus vidas personales con el aspecto profesional. Debemos evolucionar a estos modelos más flexibles y creo que la pandemia nos dio el marco justo para embarcarnos en este cambio de paradigmas.

¿Cómo podrías definir al empoderamiento femenino?

Las mujeres tenemos la capacidad y el talento suficiente para romper con modelos obsoletos y abrirnos paso en el mundo. Pero para lograr esto es necesario que derribemos ideas autoimpuestas que nos llevan a pensar que no podemos hacer determinadas cosas por el hecho de ser mujeres. **Tenemos que decidirnos a mostrarle nuestro talento al mundo.**

Si profundizamos la mirada en la problemática de la desigualdad de género vemos que las mujeres obtienen más títulos académicos que los hombres, y sin embargo ellos siguen ganando más dinero. Uno de los tantos factores que explica esta diferencia es la elección de sus profesiones: mientras los hombres dominan en los campos de las ciencias duras y la tecnología, las mujeres se inclinan más por las carreras relacionadas con educación, cuidados o servicios.

Es necesario que evidenciamos estas problemáticas para buscar soluciones desde todos los sectores involucrados que nos permitan equilibrar la balanza de género tanto a nivel educativo como laboral, y eso es una forma de empoderamiento.

Minibio Natalya Spicker |  

• **Presidente de SheWorks!** Desde marzo de 2021.

• **Más de una década de experiencia en las industrias de reclutamiento, contratación de personal, creatividad y tecnología.**

• **Referente de inclusión laboral para las mujeres a través de la tecnología.**

• **Ha sido expositora al servicio de *The American Marketing Association, Bridges Unite, The American Advertising Federation of Miami* y *Fort Lauderdale*.**

• **Presidente de Membresía del Consejo de la *American Advertising Federation of Miami*.**

El futuro siempre es ahora

Feedback constante y comunicación son solo algunos de los puntos que más buscan los talentos al momento de valorar las organizaciones. Kevin Grossman, Presidente de *Talent Board* y experto en *Employee Experience*, compartió su experiencia como líder de los *Candidate Experience Awards* alrededor del mundo y por qué el terreno ganado por la empatía en el último año, no se puede perder.

Por LEILA OVANDO

¿Qué son los CandE Awards y cómo surgieron?

Fundada en 2011, *Talent Board* y *The Candidate Experience Awards* es la primera organización de investigación global sin fines de lucro centrada en la elevación y promoción de una experiencia de candidato de calidad. Durante más de 10 años, hemos realizado una investigación anual de referencia de la industria de contratación que destaca la **responsabilidad, la equidad y el impacto comercial de la experiencia del candidato**. Realizamos nuestra investigación anual en América del Norte, América Latina, EMEA y APAC.

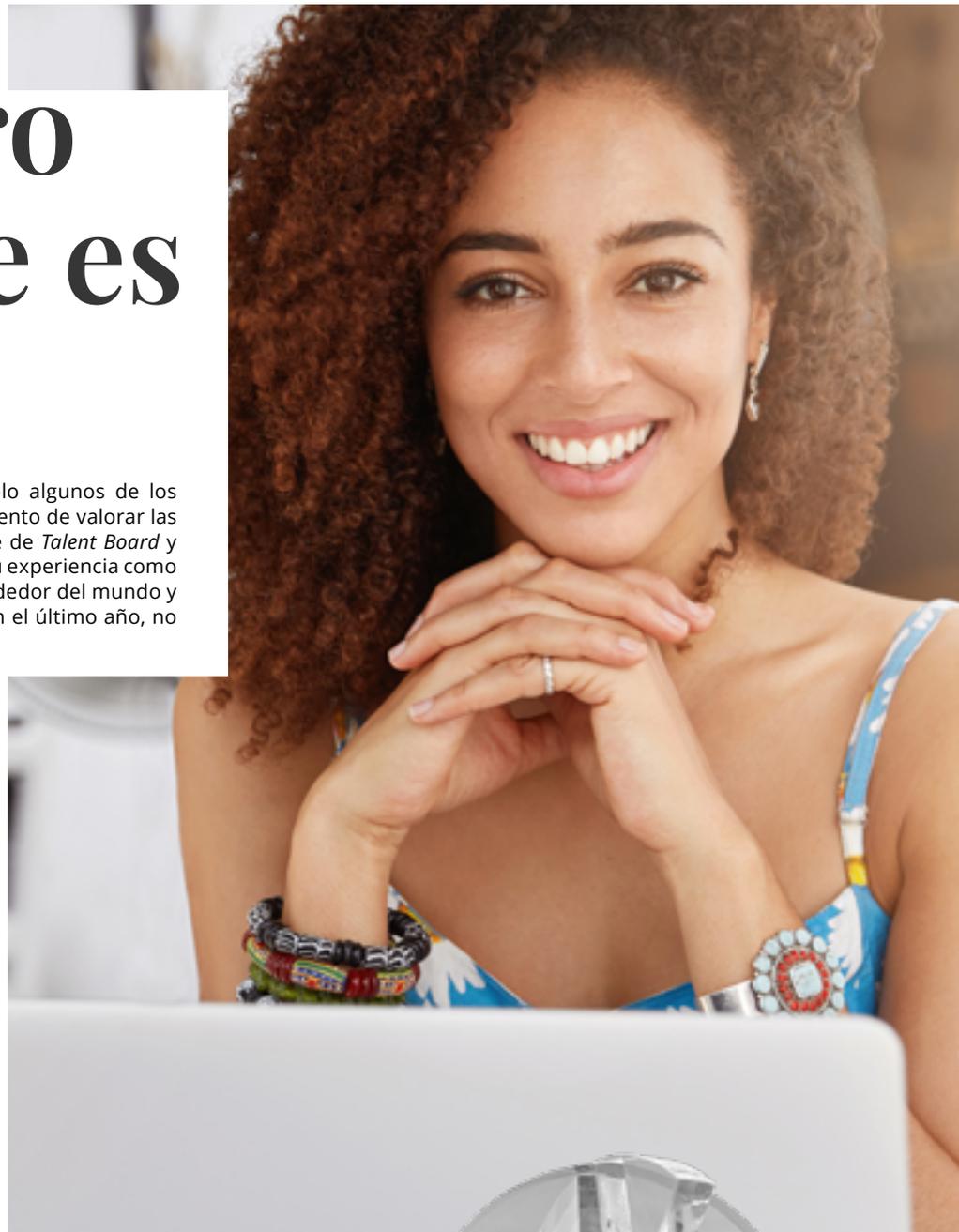
Los cofundadores de CandEs, como se nos conoce (abreviatura de *Candidate Experience*), Elaine Orlor, Gerry Crispin y Ed Newman, están reclutando luminarias de la industria. Vieron la necesidad de resaltar no solo lo que no funciona en el reclutamiento y la contratación, sino también resaltar aquellas organizaciones que mejoran el reclutamiento y la experiencia del candidato. Fui uno de los primeros voluntarios que ayudó a desarrollar el programa y, finalmente, fui contratado a tiempo completo para dirigir la organización.

En primer lugar, nuestro programa de investigación de referencia CandE ayuda a las organizaciones a identificar sus fortalezas y debilidades de reclutamiento y cómo afectan la experiencia de los candidatos tanto para los externos como internos (colaboradores actuales). También ayudamos a las empresas a identificar las

brechas de percepción: cómo califican su reclutamiento y entrega de contratación versus cómo sus candidatos perciben sus experiencias.

¿Cuáles son los denominadores comunes que ve en ambos lados, colaboradores y empleadores, en las diferentes organizaciones con las que trabaja? ¿Qué es lo que más valoran?

Mantener una gran experiencia de candidato significa que las organizaciones nunca pueden dejar de hacer mejoras. En el momento en que lo hagan, sus competidores los pasarán



«Mantener una gran experiencia de candidato significa que las organizaciones nunca pueden dejar de hacer mejoras»

«La comunicación incluye el establecimiento de expectativas»

de largo. Aquí hay cinco diferenciadores clave de las experiencias ganadoras de los CandE Awards que las empresas pueden y deben aprovechar para evitar que eso suceda:

1. Comunicación constante desde la pre-solicitud hasta la incorporación

Cuando se comunica a candidatos y colaboradores a lo largo del proceso de reclutamiento y contratación, y esto incluye mensajes automatizados e interacción humana, tienden a calificar su experiencia de manera más positiva y la percepción de equidad es mayor.

2. Establecer mejores expectativas sobre el proceso de contratación

La comunicación incluye el establecimiento de expectativas. Idealmente, los hitos básicos del viaje del candidato de una empresa deben describirse en su sitio de carrera, y deben comunicar los próximos pasos y cronogramas cada vez que los candidatos lleguen a una nueva fase de su viaje (selección, entrevistas, oferta e incorporación). Como han señalado nuestros informes de investigación de CandE, la precisión es primordial en estas comunicaciones; por ejemplo, si los reclutadores les dicen a los candidatos que estarán en contacto dos semanas después de la solicitud, pero en realidad toma cuatro semanas, socava la calidad de toda la experiencia.

3. Solicitar y dar *feedbacks* con más frecuencia

Los candidatos aprecian el ida y vuelta honesto sobre sus antecedentes, habilidades para entrevistas, CV y cosas por el estilo. Igualmente, importante, valoran la oportunidad de darle su opinión sobre varios aspectos de la experiencia de su candidato. Cuando se solicitó y se ofreció *feedback* a lo largo del proceso de atraer-reclutar-contratar, aumentó abrumadoramente la impresión positiva del candidato promedio de la organización.

4. Hacer que su organización sea más responsable

Para muchos candidatos, nada es peor que un proceso de reclutamiento aparentemente desprovisto de responsabilidad. Por ejemplo, reclutadores y gerentes de contratación que no cumplen sus promesas y nombramientos. Peor aún, cuando se siente que nadie es responsable de este tipo de mal trato, los candidatos asumen naturalmente que es endémico de la cultura de la organización.

5. Garantizar un mayor nivel de imparcialidad percibida entre los candidatos

Una gran experiencia de candidato no equivale a candidatos felices, porque solo

están felices si los contratan, y sabemos que la mayoría no lo hace para un trabajo determinado. Entonces, la clave es que los candidatos tengan un mayor nivel de equidad percibida. Es decir, se les comunicó de manera constante, se establecieron y se mantuvieron las expectativas, se dieron y se recibieron comentarios, las empresas fueron transparentes y responsables, y se les dio un cierre definitivo a los candidatos cuando ya no los perseguían.

¿Fue el 2020 un verdadero cambio de juego? ¿Cómo?

Todos sabemos cómo la pandemia de COVID-19 descarriló el reclutamiento y la contratación en todo el mundo. No solo eso, la injusticia y la desigualdad social y racial, que durante mucho tiempo no se abordaban, causaron más conmoción para los empleadores en todo el mundo. A pesar de estas incertidumbres y dificultades que todos causaron, y continúan causando, una serie de marcas respondieron admirablemente y de una manera que durará mucho más que la agitación actual: **elevaron la transparencia y la comunicación empática a un nivel completamente nuevo.**

Por ejemplo, poco después de que comenzaran los bloqueos el año pasado, las organizaciones publicaron rápidamente declaraciones relacionadas con COVID-19 en sus principales sitios web y sitios de carreras (por ejemplo, Sprint, New York-Presbyterian y Sharp Health-Care). Otros informaron a los candidatos internos y externos si la contratación continuaba (AT&T, E&J Gallo Winery y West Virginia University) o estaba en espera. Otros comunicaron nuevos protocolos en torno a la contratación virtual (Syneos Health). Mientras que otros comenzaron a usar un lenguaje más empático de lo habitual en sus sitios y en las comunicaciones de los candidatos, expresando su preocupación por el bienestar de los candidatos y su determinación de resolver los desafíos relacionados con la contratación lo más rápido posible.

Una gran consecuencia de estos esfuerzos es que han establecido un nuevo estándar para lo que define la gran experiencia de un candidato en el futuro. **Ahora que los candidatos han probado esta mayor transparencia y empatía por parte de los empleadores, no hay vuelta atrás, amigos. O no debería haber vuelta atrás.**

Miren cómo respondieron los candidatos. Yendo mucho más allá de la mera apreciación, dado que tantas personas habían perdido sus trabajos, adoptaron una actitud más indulgente hacia los empleadores, algo que en realidad podemos medir comparando las calificaciones de NPS de la trayectoria de los candidatos en los últimos años.

En 2019, por ejemplo, los empleadores calificaron los viajes de sus candidatos mejor que los candidatos. En 2020, sin embargo, esto cambió drásticamente. La brecha de percepción entre empleadores y candidatos se estabilizó, casi desapareció o, de hecho, pasó al lado positivo en casi todas las etapas del viaje del candidato (excepto cuando los candidatos fueron rechazados, lo cual es típico y esperado). No vale la pena que, si bien las calificaciones específicas pueden diferir de una región a otra, el patrón general de cambios de percepción es esencialmente el mismo en todas las regiones analizadas por *Talent Board*.

Estos cambios son directamente atribuibles, al menos en parte, a la mayor transparencia y empatía de los empleadores, lo que es aún más notable dado que ocurrieron durante un año en el que los empleadores rechazaron un número récord de candidatos (debido al aumento del desempleo).

Claramente, la transparencia y la empatía han cambiado el juego y, si las empresas quieren competir mejor con CandE, deberán implementar ambas en los activos, canales y estrategias de su marca de empleo. Y nuevamente, quiero enfatizar la empatía en la comunicación y *feedback* de la organización. Más que simplemente ser considerada y respetuosa, la comunicación empática **demuestra claramente que las empresas comprenden y actúan de acuerdo con las necesidades y deseos de los candidatos, así como con los propios**. Puede significar reconocer cuándo y por qué el proceso de una empresa parece lento...o qué pueden hacer los propios candidatos para mejorar sus posibilidades de éxito...o factores inesperados que han surgido en la mitad del proceso.



¿Cuál crees que es la mejor forma de atraer talento online?

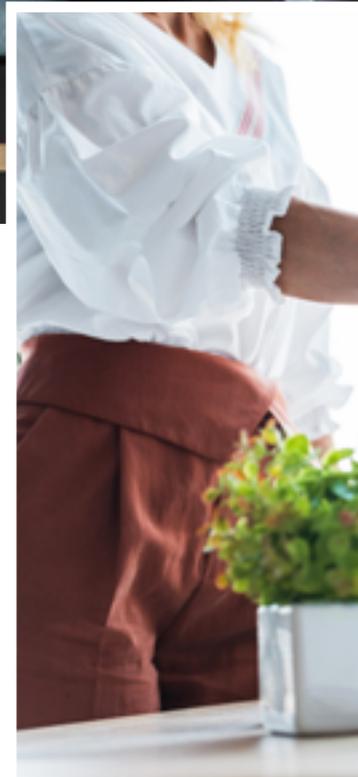
Las organizaciones pueden obtener una ventaja competitiva facilitando a los candidatos la investigación de su empresa. Muchos empleadores todavía están dando una palmada a los hechos básicos en sus sitios de carreras y en las descripciones de los puestos. Pueden dejarlos en el polvo al brindarles a los candidatos conocimientos más profundos sobre el trabajo que harán por ellos y cómo encajarán en la misión y el éxito general de la organización.

Mostrar la cultura, los valores y otros elementos diferenciadores de una empresa contribuirá aún más a llenar los canales con talento calificado. Aquí hay algunas ideas de nuestra investigación de referencia CandE 2020 sobre formas específicas de facilitar la investigación de su empresa:

 **Proporcione sitios de carreras en varios idiomas.** En 2020, casi el 35% de los candidatos dijeron que quieren sitios profesionales en varios idiomas. Actualmente, las empresas ganadoras de CandE implementan sitios profesionales en varios idiomas con un 6% más de frecuencia que todas las empresas, una estadística que esperamos que crezca en los próximos años. Esto también puede contribuir a una contratación más inclusiva en cualquier parte del mundo.

 **Cree una presencia más allá del sitio.** Aunque los sitios de carreras siguen siendo el principal destino para los candidatos que realizan investigaciones (el 46% dice que los sitios de carreras son el canal de investigación más valioso), las páginas de carreras de LinkedIn ocupan un segundo lugar (el 30% de los candidatos las usan). Otros canales valiosos incluyen bolsas de trabajo (30%), grupos en línea como Facebook y Yahoo (29%) y sitios de reseñas de empleadores como Glassdoor, Indeed y kununu (24%).

 **Deje que los colaboradores hablen.** Casi el 32% de los candidatos dijeron que quieren más información sobre la cultura de la organización, y otro 32% quiere más información sobre por qué los empleados quieren trabajar para una empresa y por qué se quedan en esa empresa. En opinión de muchos candidatos, los empleados son las fuentes más persuasivas y auténticas de esta información, así que anime a los empleados a hablar libremente sobre estos asuntos en su sitio de carrera, en sus redes sociales y en sitios de reseñas como Glassdoor, Indeed y Fairy Godboss. Para su información, los ganadores de CandE hacen que los testimonios de los empleados estén disponibles un 11% más a menudo en comparación con todas las demás empresas, siendo el video el medio más poderoso.





 **Implemente un chatbot.** Los chatbots no solo son rentables, sino que también son convenientes y ahorran tiempo tanto para las empresas como para los candidatos. Los ganadores de CandE utilizan chatbots para responder a las preguntas de los candidatos en los sitios de carreras con un 15% más de frecuencia que todos los demás.

 **Publique un boletín.** Si pensaba que los boletines estaban muertos, ¡piénselo de nuevo! Cada vez más empresas publican boletines informativos orientados a la carrera para comunicarse con potenciales candidatos, y las empresas ganadoras de CandE lo hacen con un 40% más de frecuencia que todas las empresas.

En pocas palabras, al facilitar que las personas investiguen una empresa y sus trabajos, sin importar dónde se lleve a cabo esa investigación, los empleadores crearán una ventaja significativa para su marca de empleo al competir y convertir candidatos calificados. La atracción de talentos es un gran lugar para comenzar a construir una ventaja competitiva, y no solo porque es la etapa inicial del viaje de cada candidato.

Centrarse en la etapa de atracción le permite llegar a todos aquellos candidatos que hacen su propia investigación sobre empleadores potenciales, ahora un considerable 74% del grupo de talentos global. Igualmente, importante, las empresas ayudarán a los candidatos a auto-seleccionarse de manera más efectiva, es decir, a tomar una decisión informada sobre si permanecer o abandonar su proceso antes de contactarlos. Con millones de personas desempleadas y desplazadas que actualmente buscan trabajo, la autoselección eficaz puede ahorrarles a los reclutadores innumerables horas de trabajo cada semana.



¿Cuál es el mejor consejo que alguien te ha dado alguna vez y lo repetirías a las generaciones más jóvenes?

Liderar con empatía, ojos de amor y estar conscientemente presente. Siempre. Ser comprensivo con las diferencias de los demás como quisiera que los demás comprendan las tuyas.

Desde su experiencia, ¿cómo ve el futuro del trabajo? ¿Ya está aquí?

No soy un adivino, pero sé que el futuro del trabajo (y de la vida) siempre es ahora. Es decir, está cambiando todos los días, cada minuto, por sutil e incremental que sea. Hay tantas cosas que impactan en nuestros negocios y en nuestras vidas todo el tiempo.

Por ejemplo, ¿quién planea una pandemia? De repente, las organizaciones grandes y pequeñas de todas las industrias tuvieron que cambiar de inmediato a las entrevistas virtuales y la incorporación, o a cerrarse por completo. Para aquellos que podían trabajar de forma remota, las empresas se volvieron más flexibles y les permitieron hacerlo. Para aquellos que tenían que trabajar en el sitio, en la tienda, en la planta, etc., debían implementarse protocolos de seguridad y luego cambiarse a medida que cambiaba la información sobre la covid-19.

También nos apoyamos en las tecnologías de reclutamiento más que nunca, con el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural y la tecnología relacionada con la inteligencia artificial que nos ayudan a buscar, seleccionar y evaluar a más y más candidatos hoy.

Entonces sí. Ya está aquí. Y mañana volverá a estar aquí. Y al día siguiente.



KEVIN W. GROSSMAN |
Presidente de Talent Board



La transformación de la “SOLUCIONOLOGÍA”

Por JUAN PABLO LÓPEZ FAOUR | [in](#) People and Culture Regional Manager

Comenzar el día con situaciones que merecen nuestra atención y resolución. ¿Rápida? seguramente. Casi como una misión diaria, nos encontramos haciendo frente a todo tipo de problemas que aparecen en el seno de nuestro trabajo. Problemas que necesitan de una solución.

Y en eso nos hemos transformado: en profesionales que solucionan todo tipo de problemas. ¿Será que ese llega a ser el propósito de nuestro puesto? Quisiera no creerlo pero que levante la mano quien no se sintió alguna vez como MacGyver, un entrañable personaje de una serie de los años 80.

Para los que no lo conocen, Mac era una especie de héroe que conocía a la perfección temas relacionados a química, física y demás ciencias. Siempre buscaba resolver los conflictos sin usar la violencia y con su ingenio usaba todo recurso que tenía a su alrededor. Y siempre se las arreglaba para construir todo tipo de aparatos que lo ayudaban a sortear el obstáculo/problema de la trama.

¿Entonces, será que para resolver problemas necesitamos incrementar nuestra base de recursos? ¿Algo así como incorporar más y nuevas herramientas a nuestra mochila? Yo no lo creería. Mac tampoco, pues siempre

«Las personas suelen aportar una riqueza de respuestas diversas»



«Parecemos destinados a dedicar nuestro tiempo a escuchar miradas y opiniones sobre el problema»

apelaba a su misma amiga inseparable: la navaja suiza. Quiero decir: no se trata de agregar y agregar más bulto a la mochila, sino de conocer la herramienta justa que nos permita realizar el arreglo que estamos pensando.

En mi caso, y eso es lo que quiero compartir con ustedes, no es la victorinox el solucionador de conflictos que vengo usando en los últimos 10 años, sino la *apreciatividad*. En breve vuelvo sobre este concepto, que tanta luz arroja la psicología positiva y tan útil me resulta para enfocar en lo que viene.

Nos preguntábamos si hemos sido contratados para resolver, resolver y resolver. Algunos le dicen arreglar lo que no funciona. Parecemos destinados a dedicar nuestro tiempo a escuchar miradas y opiniones sobre el problema. En el área de gestión de personas nos piden que identifiquemos y analicemos las causas de la alta rotación, pobre *performance*, baja motivación, *engagement*, etc. También nos encontramos con los clásicos: necesitamos mejorar las ventas, no logramos que nuestro negocio escale, tenemos fallas en la calidad del producto, etc.

¿Será que muchas veces nuestro cliente interno espera una propuesta o el lanzamiento de un programa que “repare” lo que no funciona? ¿Cuántas veces nos lanzamos sin más a esta solución? Esto suele generarme la sensación de que estamos haciendo demasiado foco en eliminar lo que no se quiere ver más: haciendo zoom en el *déficit*.

¿Y si probamos un enfoque distinto? En mi estilo indagador, cuando no me siento del todo cómodo con algo, prefiero molestar y preguntar: ¿qué es lo que verdaderamente te gustaría ver más dentro de la compañía? ¿qué te gustaría que florezca todos los días en la organización? ¿cuáles son las cosas que valoras de lo que sucede en el día a día?

Nunca dejo de sorprenderme con las respuestas que estas ¿simples? preguntas

traen. Por ejemplo: “mmm...nunca me lo pregunté”. Efectivamente, muchos equipos de liderazgo no suelen hacerse estas preguntas. Pero si uno los guía para que atraviesen la primera perplejidad, las personas suelen aportar una riqueza de respuestas diversas. Y cuando lo hacen, en general descubren que sus deseos son mayores que sus inconvenientes y, que la solución a tal o cual problema, suele tratarse solo de su necesidad inmediata. Llevar a las personas a que hagan zoom en lo que desean es mucho más poderoso que solo llegar a las organizaciones como “solucionólogos” para resolver aquello que los incomoda.

Parece razonable que para mejorar una situación sea necesario arreglar primero lo que está mal y esto puede ser cierto en algunos casos, pero no siempre es la única opción.

Desde nuestro rol es importante que podamos acompañar a las organizaciones a subir hasta un escalón más alto, generando experiencias que les permitan ser la mejor versión de sí mismas. Que puedan caminar desde el paradigma de la resolución de problemas, que es inherentemente conservador, hacia el mundo de la *apreciatividad*, la creatividad y la innovación, impulsando así la transformación organizacional. Sin negar aquello que no funciona, no es esto lo que plantea la *apreciatividad*, sino conectando y floreciendo junto a lo que ya viene funcionando, potenciándolo.

En resumidas cuentas, cuando he transitado de una organización a otra, de un equipo a otro, de un cliente interno a otro, lo que elijo llevar en mi mochila no es la victorinox (no niego que me ha servido para arreglar alguna que otra lamparita, manija rota o tornillo suelto) sino la indagación *apreciativa*, buscando que las personas se conecten con la mirada positiva necesaria para caminar hacia la alta *performance* y compromiso con el propósito de la organización.

«Construir equipos de alto rendimiento es una cuestión de piezas distintas pero adecuadas»

ADELANTTA, enfrentando los desafíos del mercado laboral actual

AdelantTa (*Advance Training, Search & Development, s.l.*) es una sociedad constituida por profesionales de larga trayectoria en el campo de los recursos humanos, con vocación de mejorar el papel que ejercen las personas en el desarrollo del negocio. Hablamos con su CEO, Juan Carlos Sánchez sobre diversos temas del mercado laboral actual.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Cómo ves actualmente el mercado laboral en España?

Es realmente difícil tener una visión clara de la situación global del mercado laboral. Los datos públicos no son suficientes y, si se consultan diversas fuentes, la información puede responder a intereses diversos. Nuestra propia experiencia personal es limitada, al trabajar fundamentalmente en la selección de perfiles de nivel medio-alto y alto. No obstante, voy a tratar de dar mi punto de vista y arrojar algunos datos que creo pueden dar claridad sobre la situación.

Existe una clara desconexión entre los planes educativos y los puestos que se generan de modo real en el mercado de trabajo. El **90% de las empresas tiene problemas para encontrar los profesionales que se adecúen a sus necesidades, un porcentaje que no ha dejado de aumentar en los últimos años, aun en situación de pandemia. La cifra no ha dejado de crecer desde el 2017, que diversos estudios la situaban en torno al 72%.**

La situación provocada por el COVID-19 nos ha permitido ver un incremento en la demanda de profesionales relacionados con el mundo de la venta o el marketing en internet (*Digital Marketing Manager, Digital Account Manager, Community Manager, Digital Communication y Brand Manager, SEO Content, CRO, etc.*). Esto resulta concordante con la digitalización acelerada que se ha vivido en el planeta y ha afectado de lleno a los canales de comercialización de las empresas.

Este incremento en la demanda también lo hemos podido ver en otro tipo de puestos relacionados con la tecnología, que se encuentran adicionalmente con unos niveles de competencia escasos en el mercado de trabajo (Programador J2EE, Arquitecto informático, Programador ORACLE, Programador JAVA, Programador .NET, Programador COBOL, Desarrollador soluciones *Big data*, Programador ABAP, Programador Apps Móvil, etc.). Consti-



tuyen un reto para las empresas en lo que se refiere a atracción y retención del talento.

En el lado oscuro, están las profesiones con alto nivel de competencia y en las que es casi imposible encontrar empleo, como los perfiles administrativos básicos y el periodismo, con un número de candidatos por puesto de entre 400 y 500, según reportan empresas como InfoJobs.

Este aspecto confirma también una tendencia ya iniciada tanto en España como en Europa y que las tareas rutinarias son cada

menos demandadas y tienen un menor salario, como consecuencia de su automatización, viéndose el empleo cada vez orientado hacia tareas abstractas de alto nivel de cualificación y algunas profesiones manuales. La formación en España tiene forma de uso, con un alto nivel de desempleo en aquellas personas que tienen bajos niveles de cualificación y dificultades para encontrar perfiles de tipo medio relacionados con la tradicional formación profesional.

A pesar de que España ha tenido una caída significativa de su PIB el último año, hay sectores que han generado una mayor demanda de puestos de trabajo, como la logística, ciertas formas de distribución-*retail* y las tecnologías de la información.

En cuanto al empleo femenino, el 48.6% de las españolas trabajadoras con hijos menores de 12 años compatibilizan el trabajo a tiempo completo con la educación de los hijos y el 51.4% de las mujeres que trabajan, lo hacen a tiempo completo y no tienen niños pequeños. Los porcentajes son similares, si bien es cierto que a medida que se tienen más hijos, la tasa de empleo femenino disminuye en casi el 19%.

En cuanto a los salarios percibidos por los profesionales hay ciertas comunidades autónomas que destacan por tener sueldos más altos (Madrid, País Vasco, Cataluña, Asturias y Navarra) que coinciden prácticamente con aquellas que tienen una mayor inserción de titulados universitarios en el mercado laboral (Navarra, País Vasco, Madrid, La Rioja).

Finalmente, quiero mencionar la carencia de dominio de lenguas extranjeras que aún se aprecia en el mercado laboral español, incluyendo a las nuevas generaciones, de modo tal que aquellas personas que dominan otro idioma tienen hasta un 19 % más de probabilidad de encontrar empleo.

¿Cómo es posible impulsar equipos de alto rendimiento desde cero?

Impulsar un equipo de alto rendimiento es algo en lo que influyen diversos factores. Uno de ellos, es el **nivel de competencias de cada persona** que lo integra. Resulta

obvio de que, si tenemos un equipo de fútbol constituido por buenos futbolistas a nivel individual, será más fácil obtener un alto rendimiento que si no es así. No obstante, resulta igualmente evidente que esto es necesario, pero no suficiente. El segundo factor es **como se produce el ajuste entre todos ellos** de modo que funcionen con la precisión, eficacia y eficiencia necesarias como la maquinaria de un reloj. De lo que se trata es de que el todo

A nivel práctico, ¿qué proceso debemos poner en marcha si queremos crear un equipo de alto rendimiento y tenemos la fortuna de poder hacerlo desde 0?

a. **Establecer los objetivos.** Se deben tener unos objetivos claros, que luego deberán ser conocidos y compartidos por todos los miembros del equipo. Cuando estos objetivos se trasladen deberán cumplir los criterios habituales, ser relevantes, realistas, específicos, motivadores, medibles y alcanzables. Ningún equipo funciona si no sabe a dónde va o si los objetivos son irrelevantes o se perciben como imposibles. Si los objetivos coinciden con los valores y el propósito es percibido por el equipo como algo realmente importante, tendremos mucho terreno ganado (Ejemplo: desarrollo de una nueva vacuna que ayude a evitar muertes)

b. Para conseguir los objetivos propuestos, **definiría que roles voy a necesitar dentro del equipo.** Es el primer paso y, en mi opinión, es el que va a condicionar el talento a las habilidades que vamos a tener que buscar en el mercado de trabajo para cubrir esos roles específicos. Si nos encontramos con un equipo que ya existe y

los roles que tienen que asumir no están en consonancia con lo que necesitamos, solo nos queda detectar el gap y acometer las necesarias acciones de formación y desarrollo. Conviene decir que los roles de un equipo pueden ser muy diferentes aun buscando un objetivo común, por ellos es necesario crear una cultura de gestión de la diversidad y no hay que tener miedo a vincular perfiles y personalidades diferentes. Por ejemplo, debemos aprender a mezclar, sin temor, un profesional optimista y sociable con otro de estilo independiente y con capacidad de decisión. Generalmente los equipos obtienen un rendimiento mayor si hay

«Como con un niño, el líder debe vigilar más de cerca y dar mucho más apoyo del habitual»



sume más y funcione mejor que la suma de las partes, de manera que los miembros de los equipos de trabajo estén bien compenetrados y complementados.

Por tanto, la primera clave es seleccionar para constitución del equipo personas con un alto nivel de competencia o, cuando menos, con un alto nivel de potencial y capacidad de aprendizaje. En cuanto al segundo factor, la cosa resulta más compleja. Las piezas, como en el ejemplo del reloj, tienen que encajar con precisión. Y el objetivo (dar la hora) tiene que ser claro para definir la mecánica. Esto constituye la labor directiva, conviene cuando se crea un nuevo equipo reflexionar sobre **la estrategia** (que se quiere conseguir), **la organización** (que piezas son necesarias y como deben estar coordinadas), **los procesos de trabajo** (como se van a optimizar) y, repetimos, **las personas** (quien debe constituir ese equipo). La idea de que con unos malos miembros se puede hacer un buen cesto es algo descabellada. Se puede lograr en ocasiones, pero dependerá de factores muy relacionados con la suerte y obligará a luchar mucho con las dificultades.



un acuerdo en los aspectos básicos que determinan los resultados, pero hay una diversidad suficiente que enriquezca el conjunto.

c. **Definiría un modelo de organización del trabajo y unos procesos básicos para funcionar.** Tenemos roles y los perfiles que vamos a necesitar. No obstante, es bueno proporcionarles de modo claro las funciones y los procesos de trabajo. Qué esperamos de cada persona en función de su experiencia, competencias técnicas y competencias personales. Sería importante que el grupo tuviera un protocolo de actuación y unas normas bien estructuradas para saber cómo responder ante determinadas situaciones.

d. **Elegiría el estilo de liderazgo adecuado para el equipo.** Este estilo debe estar marcado por las características personales y profesionales de sus miembros, pero también por la naturaleza del objetivo. Puede tener mayores o menores niveles de control. Bien es cierto, que los equipos de alto rendimiento suelen caracterizarse por su alto grado de autonomía. Esto sucede porque lo habitual es que se dediquen a tareas de alto nivel y con profesionales muy cualificados. En estos contextos, el equipo debe poder tomar decisiones y tener independencia. Cada integrante es consciente de qué es bueno en su rol para lograr los objetivos y qué no. Pero también puede haber equipos que necesiten un control muy férreo y otro tipo de liderazgo. En cualquiera de los casos, en mi opinión, es bueno que exista bastante comunicación, en todas las direcciones (ascendente, descendente, horizontal) y en distintos escenarios (personales, virtuales, formales, informales).

e. Finalmente, establecería un **sistema de refuerzo y recompensas parciales.** Es importante el objetivo final, pero también lo es que el equipo disfrute con el proceso. Es bueno poner metas intermedias que a los equipos le ayuden a tener la sensación de que se van alcanzando hitos importantes en los proyectos. Aquí, la clave está en combinar adecuadamente las recompensas individuales con las metas de equipo.

En conclusión, construir equipos de alto rendimiento es una cuestión de piezas distintas pero adecuadas, funcionando de manera síncrona y en beneficio de la misma meta. El símil del reloj lo utilizo para indicar que se trata más de una labor de precisión que de impulso, como nos suelen vender algunos gurús muy centrados solamente en los aspectos motivacionales.

¿Cuál es el rol del líder en la nueva normalidad y la formación de cultura organizacional?

¡Wow! Realmente, no sé si es una pregunta que se pueda contestar rápidamente. Incluye muchos aspectos que en sí mismo son preguntas distintas:

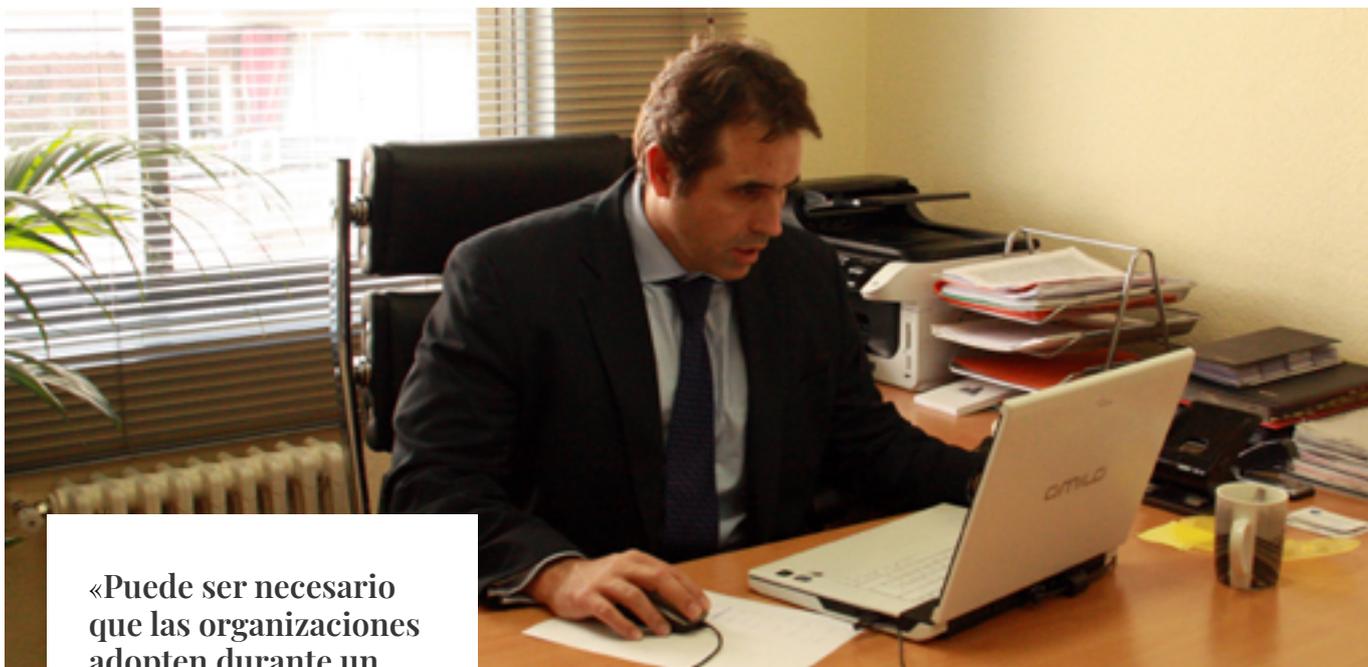
¿Cuál debe ser el rol del líder?, ¿Cambia el rol del líder en la “nueva normalidad”? ¿Influye el líder en la cultura de la organización?, ¿Se necesita una cultura nueva cuando volvamos a la “nueva normalidad”?

Intento contestar a la pregunta respondiendo a las cuatro en las que, en mi opinión, se subdivide. En primer lugar, **el rol del líder.** Mucho se habla sobre liderar y no mandar, sobre el jefe frente al auténtico líder, etc. Lo cierto es que la mayoría de las empresas tienen una estructura de poder formal y las personas que están en puestos de mando adquieren el poder sobre los equipos no por una cuestión natural, sino por el rol que la organización les



asigna. Dicho, la forma de liderar o de ejecutar el puesto, deberá ser aquella que consiga los resultados esperados con el máximo respeto y cuidado por las personas. Resultados a costa de sufrimiento, no son válidos. Buen nivel de clima de clima humano y de satisfacción en el trabajo sin resultados, tampoco resulta válido en la vida real para ninguna organización. Creo que no es necesario obsesionarse con la búsqueda del carisma o de ciertas cualidades. Hay líderes de todos los tipos. Los hay tímidos, extrovertidos, educados, patosos, serenos, nerviosos, etc. Lo que si debe caracterizar a todos ellos es la claridad de visión, saber lo que hay que hacer, saber comunicarlo y trasladarlo a la realidad. Y lo que si deben tener todos ellos es una valoración positiva de las personas, no ingenua, pero si positiva. El estilo de dirección concreto (autocrático, delegador, participativo, consultor) dependerá de las características de la organización y del equipo, y el líder deberá adaptarse a lo que sea útil para el equipo en ese momento.

¿Y cómo evoluciona este rol en la nueva normalidad? Lo que ha traído toda la situación que estamos viviendo es una alta dosis de incertidumbre, cansancio psicológico, adaptación a nuevas formas de trabajo y no poca sensación de desmotivación en las personas, provocada en gran medida por el aislamiento social. En este sentido si puede ser conveniente que el perfil de los líderes o los mandos en las organizaciones tengan un plus de inteligencia emocional en esta situación que les permita comprender la situación a la que están enfrentándose muchas personas de su equipo



«Puede ser necesario que las organizaciones adopten durante un tiempo una cultura organizacional más orientada al soporte al empleado»

y abordarla con soluciones basadas en el apoyo y el consejo. Curiosamente también, se incrementa moderadamente la necesidad de control de la actividad. La situación sociosanitaria ha producido una cierta involución en muchas personas, que se sienten más vulnerables y cansadas. Como con un niño, el líder debe vigilar más de cerca y dar mucho más apoyo del habitual.

Esta situación no debe perdurar en el tiempo ni convertirse en una forma de gestión habitual, que recuerda a desfasados modelos paternalistas. Se trata de un mayor apoyo transitorio en un momento donde se ven incrementadas las necesidades de soporte emocional por parte de los equipos. Será necesario ayudar a muchos líderes en este proceso también, con profesionales externos que les aconsejen y les escuchen. No olvidemos que ellos también son personas y pueden haber vivido de cerca la muerte de un familiar o la propia enfermedad. Estabilizar las emociones del líder resulta clave.

En este sentido, sí que puede ser necesario que las organizaciones adopten durante un tiempo una cultura organizacional más orientada al soporte al empleado y que contemple de modo más explícito la importancia de las emociones en el rendimiento. El miedo

ha bloqueado la actuación de muchos equipos durante la pandemia y este miedo aún no ha desaparecido por completo.

Finalmente, hay que señalar que la influencia de líder en la cultura de la empresa depende de muchos factores. No es absoluta ni completamente determinante, a pesar de que la fantasía de control que muchos directivos tenemos nos haga sentirnos responsables de la cultura que se respira en la organización. La cultura, por definición, se alimenta de todos los integrantes de la organización. Depende de sus mandos, pero también la alimentan los empleados o profesionales. Aun así, resulta bastante evidente que **la forma de hacer que baja en cascada desde el primer nivel de la organización va a influir en la cultura de ésta**. Pero insisto, no es absoluto. La cultura se va a alimentar por un conjunto de *shareholders* con intereses muy diversos que van a determinar finalmente el tan consabido "aquí se hacen así las cosas". Son muchos los líderes que tratan de cambiar la cultura de una empresa y se estrellan en el proceso, acabando agotados y exhaustos. Dicho esto, forma parte de la responsabilidad de los que dirigimos empresas que están tenga la cultura corporativa adecuada.

¿Qué podemos esperar de AdelanTta para este año?

Pues personalmente espero lo mejor, porque tengo la fortuna de contar con un equipo excepcional. Hemos avanzado mucho en soluciones para los clientes soportados por la tecnología. Fuimos de las primeras empresas españolas en poner en marcha el Aula Virtual para formación o en disponer de más de 6 mil productos de formación de calidad en nuestras plataformas *e-learning*.

Hemos desarrollado un Marketplace relacionado con el ámbito de los recursos

humanos y que saldrá próximamente al mercado en el ámbito de los recursos humanos. Y, sobre todo, estamos creciendo mucho y esperamos crecer más en externalización completa del departamento de recursos humanos.

En España hay un tejido empresarial fundamentalmente constituido por pymes. Muchas de estas pymes no tienen capacidad económica para tener un departamento de recursos humanos que les cubra todas las funciones que necesitan (selección, formación, asesoramiento legal, comunicación interna, gestión de nóminas, control de PRL, organización interna, retribución productiva, control horario, etc.). Contratar buenos profesionales es caro y así debe ser, pero muchas de estas Pymes de tamaño medio (entre 50 y 150 trabajadores) solo necesitan las funciones habituales de un departamento de recursos humanos durante un tiempo parcial. Pongo un ejemplo, tal vez solo incorporan uno o dos profesionales al año. Normalmente se van arreglando como pueden y externalizan parcialmente las funciones. En el ejemplo, buscan una empresa de selección que les cubra los puestos. Pero esto es algo insuficiente.

Nosotros tenemos un equipo que dispone de profesionales en selección, en formación, en organización, el desarrollo del talento, asesoría jurídica, nóminas, etc., por lo que podemos ser su departamento de recursos humanos, compartido con otras empresas. Cada vez más clientes están viendo las bondades del modelo y esperamos crecer de forma importante en esta área, y estamos seguros de que **Rocking Talent** es un aliado en este proceso.



JUAN CARLOS SANCHEZ | 
CEO AdelanTta 



Hacia una Experiencia del Empleado (EX) que apuntale la agilidad organizacional

Por SAMANTA CAPURRO [in](#) | Especialista en #EX y #TransformaciónOrganizacional

Se habla mucho de la necesidad de las organizaciones de ganar agilidad en su gestión de negocios. Y en paralelo se habla mucho también de Experiencia del Empleado (EX). Pero en casi todos los casos, parecen ser conversaciones que no convergen nunca. En varias organizaciones de la región incluso se han generado áreas específicas de Experiencia del Empleado. Pero el peso relativo que tienen los procesos de recursos humanos en el diseño de la EX sigue siendo desproporcionadamente alto.

Cuando converso con mis colegas en gestión de **la Experiencia del Empleado**, lo primero que les pregunto es: ¿por qué renuncian los que renuncian? la respuesta a esa pregunta puede darnos una muy buena pista de por dónde pasan los principales drivers de la experiencia. Y resulta que casi nunca las respuestas están vinculadas a procesos de gestión de recursos humanos. Es posible que una persona decida irse de nuestra organización por una mejor oferta económica o por la imposibilidad de crecer jerárquicamente. En ambos puntos, las áreas de recursos humanos tienen una capacidad de injerencia más

o menos alta; es cierto. Pero en la mayoría de los casos, las personas deciden dejar las organizaciones por ruidos en el vínculo con sus jefes directos o porque sienten que su trabajo no es lo suficientemente interesante y enriquecedor. Esos son los elementos centrales que necesitamos tener primeros en la lista cuando trabajamos en el diseño de experiencias.

Ahora bien, tampoco se trata de diseñar experiencias valiosas de empleo sólo porque las áreas de recursos humanos están convencidas de que es importante. Necesitamos, indefectiblemente, pensar qué necesita el negocio. Ahí es donde vemos la mayor oportunidad de mejora en la gestión de la EX: en entender cómo debe resultar trabajar en la organización en términos del vínculo entre las áreas, cómo necesitan ser los procesos de producción y de gestión del negocio, qué competencias necesitamos desarrollar en las personas en general y en los líderes en particular. Todos esos elementos son los que verdaderamente impactan en la construcción de experiencias valiosas de empleo; “lo demás es cotillón” como dice una comediante e *influencer* en Argentina.



66

... las personas deciden dejar las organizaciones por ruidos en el vínculo con sus jefes directos”

Permítanme compartir con ustedes el siguiente modelo de Marco Estratégico de la EX que puede ayudar a clarificar. Siempre insisto en que ni el diseño ni la gestión de la Experiencia del Empleado son temas de Recursos Humanos. En cambio, tanto el diseño como su gestión son un tema transversal de negocio y el gobierno debe ser compartido con múltiples actores. Cada quién tendrá su cuota de injerencia y de responsabilidad y la gestión de las áreas de recursos humanos, que son quienes mayormente lideran este tema, deberían asegurar la coherencia, coordinar esfuerzos y garantizar el monitoreo permanente que ayude a tomar acciones correctivas a tiempo.

Ahora bien, volvamos al eje de la **agilidad organizacional**. Esa sí es una definición de negocios que normalmente no nace desde las áreas de recursos humanos, sino que éstas procuran acompañar el proceso de cambio que la mayor parte de las veces implica. Las áreas de negocio suelen tener bastante claridad respecto de que necesitan ganar agilidad en su gestión si quieren lograr mejores resultados. Pero no siempre tienen la misma claridad respecto del camino. Muchas veces optan por instrumentar metodologías ágiles (como SCRUM, Six Sigma, Kanban, Design Thinking y otras) pero no siempre tienen presente los pilares que definen a las organizaciones ágiles:

1. Equipos balanceados
2. Calibración permanente
3. Estabilidad

Cuando hablamos de tener un **buen balance en los equipos** nos referimos en esencia a «tener la cantidad justa de cocineros en la cocina», como comentaba Elaine Pulakos. Es indispensable pensar muy concienzudamente a quiénes realmente vale la pena sentar a la mesa. En este sentido, ¿cómo podemos apuntalar este pilar desde el diseño y la gestión de la EX? ¿qué estrategias podemos instrumentar en términos de desarrollo de habilidades, de comunicación y concientización? ¿qué indicadores específicos de medición podemos elegir para monitorear la correcta ejecución de los actores involucrados?

El segundo de los pilares es el de la **calibración permanente de objetivos y de performance**. ¡Y acá es donde probablemente más necesitamos “deconstruir” buena parte de nuestro



mindset de profesionales de HR! Porque en este punto la clave es entender que no se trata de hacer ajustes en los procesos de gestión del desempeño que normalmente coordinamos desde las áreas de recursos humanos sino de la detección de fallas y gestión de ajustes en tiempo real al interior de los equipos. Nos referimos a la gestión en el avance de los proyectos y objetivos de gestión, y a la detección de puntos de desvío (o «puntos de dolor») sobre los que necesitemos operar en el momento.

Para que esta calibración permanente sea posible, necesitamos básicamente de 2 elementos:

- Por un lado, brindarles a los líderes herramientas concretas de calibración. Aquí entran las metodologías específicas de agilidad que mencionábamos antes y que sin dudas ayudan: SCRUM, Six Sigma, etc.
- Por otro lado, y creo que aún más crítico que «darles herramientas a los líderes», es **fomentar una cultura en la que los propios colaboradores puedan hacer su propio «follow up» y se sientan motivados a levantar la mano cada vez que necesitan**. En este punto, el diseño de la EX juega un rol central. ¿Cómo vamos a gestionar el error? ¿cómo vamos a favorecer la búsqueda activa de áreas de oportunidad? Y nuevamente: ¿qué indicadores específicos de EX vamos a elegir para monitorear la ejecución en este punto?

El tercer pilar de las organizaciones ágiles es el de la **estabilidad**. claro, en una lectura rápida uno podría suponer que “estabilidad” y “agilidad” son conceptos con-

trapuestos. Pero, no sólo no lo son, sino que es prácticamente imposible aspirar a lograr una organización ágil si antes no desarrollamos un ambiente de seguridad, de estabilidad emocional, de resiliencia y de confianza personal en nuestra gente y de nuestros equipos. Aquí nuevamente las áreas de Experiencia del Empleado y de recursos humanos en general vuelven a tener un rol muy relevante, especialmente en lo que respecta al diseño de una estrategia integral de comunicación y en el desarrollo y promoción de competencias específicas de liderazgo.

Les propongo re-pensar la EX a la luz de esta mirada mucho más holística e integradora. Les propongo compartir la responsabilidad tanto del diseño como de la gestión de la EX con muchos otros actores de la organización; esto no sólo no nos quitará ningún protagonismo, sino que nos ayudará a posicionar la gestión como lo que verdaderamente es: un *driver* del negocio. No digo que no repensemos nuestros paquetes de beneficios, por ejemplo. Ni que dejemos de buscar áreas de oportunidad en los procesos críticos de recursos humanos como pueden ser la inducción o los programas de reconocimiento, por citar sólo un par de ejemplos. En cambio, digo que todos los ajustes que podamos hacer en estos puntos van a tener un impacto muy relativo si a la vez no trabajamos en enriquecer el trabajo de las personas y en hacer que éste les resulte interesante, aspiracional y factible a la vez. Como digo siempre: de nada sirve un buen paquete de salario y de beneficios si siento que mi trabajo es “remar en dulce de leche”.

avanzza:

“las organizaciones deben alinearse con las exigencias de las nuevas generaciones”

Por LEILA OVANDO

Las áreas de formación y desarrollo fueron algunas de las más golpeadas en el 2020. Andrés Hidalgo, Fundador y Socio Director de Avanzza, firma de consultoría en formación de España, compartió la relación que existe entre la última crisis económica mundial, la Segunda Guerra y las empresas que salieron airosas.

“LAS ORGANIZACIONES DEBEN ENTENDER Y ALINEARSE CON LAS EXIGENCIAS Y NECESIDADES DE LAS NUEVAS GENERACIONES”

¿Qué es Avanzza y cómo nació?

Avanzza es una consultoría de servicios profesionales en el ámbito de la formación. Nuestro objetivo es ser útiles a nuestros clientes, y para ello, ofrecemos soluciones globales y nos implicamos al máximo en cada proyecto.

Me gusta definir nuestra oferta de soluciones con tres palabras: **integral, flexible y dinámica**. Integral, porque abarca todas las fases de la función de formación, y cubre un amplio abanico de áreas. Flexible, por nuestra capacidad para adaptarnos a la realidad de cada organización. Dinámica, porque siempre está creciendo y en evolución, para afrontar nuevos retos y ofrecer soluciones poniendo el foco en lo que realmente importa a nuestros clientes.

El proyecto nació al amparo de un cambio normativo en la formación profesional para el empleo, que revolucionó el sector y nos brindó la oportunidad de entrar en el mercado con una oferta muy especializada, que en aquel momento se limitaba al ámbito de la gestión de ayudas para formación. Desde entonces, hemos evolucionado de la mano de nuestros clientes, hablando con ellos, escuchando sus necesidades y tratando siempre de ayudarles y aportar valor. Esa evolución nos ha permitido configurar una oferta global que incluye una amplia gama de soluciones: consultoría, diseño e impartición de formación a medida, externalización de operaciones, soluciones llave en mano, estrategia y desarrollo *e-learning*, formación de idiomas, y un largo etcétera.

El 2020 fue un año en el que muchas organizaciones comenzaron a reestructurarse y hacer reacomodamientos. El área de desarrollo y formación fue uno de los denominadores comunes ¿cómo fue y es el desafío de evidenciar la relevancia que tiene este sector en los talentos de las empresas?

El año 2020 no fue fácil para nosotros, tuvimos que reinventarnos por completo, ya que buena parte de nuestras soluciones de formación se basaban en la modalidad presencial.



ANDRÉS HIDALGO | 
Fundador y Socio
Director de AVANZZA

Llevamos a cabo una vertiginosa y exitosa transición al formato de aula virtual, acompañada de una labor de concienciación a nuestros clientes de la importancia de seguir formando a sus profesionales. Aunque, al principio, muchas organizaciones mostraron una gran resistencia al cambio, con el tiempo, la mayoría ha entendido que la capacitación de las personas que componen las organizaciones es fundamental, y que lo determinante no es el formato o los medios, sino la calidad del programa formativo y la solvencia de los facilitadores de esa formación.

Por el otro lado, COVID-19 fue un acelerador de la transformación en la mayoría de las organizaciones. ¿Cómo hacen desde Avanza para que esos cambios sean estratégicos y sustentables?

Vivimos una era marcada por la tecnología y la digitalización. La llamada transformación digital de las organizaciones es imparable, y en efecto, el inicio de la pandemia, con el confinamiento total, aceleró aún más este proceso, empujando incluso a las organizaciones.

Avanza mismo fue un ejemplo de ello. Hicimos una apuesta decidida por la tecnología como palanca de cambio en muchos de nuestros procesos, y la experiencia está siendo muy satisfactoria.

Queremos ayudar a nuestros clientes, desde nuestro ámbito de actuación, a realizar esa necesaria transformación de la mejor manera posible. Es fundamental que las personas desarrollen las competencias digitales y tecnológicas necesarias para impulsar esa transformación, pero al mismo tiempo, las organizaciones deben experimentar un cambio cultural y dirigirse hacia un modelo de innovación y eficiencia.

Por eso, hemos diseñado un abanico de soluciones para ayudar y acompañar a nuestros clientes en esa transformación digital. Ponemos a su disposición un extenso catálogo de programas formativos dirigidos a incrementar esas competencias digitales e impulsar ese cambio cultural. Incorpora "learning experiences" que contribuyen tanto al desarrollo estratégico de la empresa como al propio desarrollo de las personas, alineando así los intereses de ambos, que promueven la cultura de la innovación abierta y el aprendizaje continuo, y que tienen utilidad más allá del puesto de trabajo.

También les ayudamos a implantar soluciones tecnológicas que posibiliten el aprendizaje colaborativo, el *feedback* inmediato, el uso del juego como elemento de aprendizaje significativo, el *microlearning*, el consumo de formación multiplataforma, etc.

¿Cómo promover el aprendizaje y la mentalidad de aprendizaje dentro de las organizaciones?

Afrontamos una rápida evolución en gestión del talento, fruto de la transformación digital y de las exigencias de las nuevas generaciones. Ganar su fidelidad supone ganar una fuerza de trabajo que será la encargada de impulsar los cambios que las empresas necesitan a fin de mantener su posición en un mercado cada vez más complejo y competitivo.

Los cambios no deben hacernos olvidar que el objetivo es ser más competitivos, mejorando la productividad de las personas, al tiempo que se hacen más empleables. Para ello, los departamentos de Formación deben crear un entorno corporativo que fomente el aprendizaje continuo, potencie la innovación y genere una cultura de aprendizaje que resulte en trabajadores ávidos de aprender y compartir lo aprendido con sus compañeros, centrados en mejorar sus competencias, y en maximizar su potencial y productividad. Y también que sean más felices, comprometidos y abiertos al cambio y, en definitiva, ayuden a lograr mejores resultados.

¿Cuáles considera Avanza que son los principales desafíos a los que se enfrenta el líder de Desarrollo y Formación de una organización? La incertidumbre del 2020 ¿hizo que cambiase alguno o no los alteró?

Hace poco más de un año, me hacían esa misma pregunta y, en mi opinión, la respuesta que di en aquel momento sigue muy vigente, pero quiero incorporar una consideración previa sobre la que debemos reflexionar.

Nos enfrentamos a una crisis económica global sin más precedentes que la gran depresión del 29 y la Segunda Guerra Mundial. En la anterior crisis financiera, vivida hace solo unos años, la inversión en formación se desplomó, y muchas organizaciones recortaron drásticamente el presupuesto destinado a la formación de sus empleados. El tiempo demostró que las empresas que siguieron apostando por la formación, a pesar de la difícil coyuntura económica, fueron las más exitosas y a la hora de superar la crisis y afrontar la consiguiente recuperación.

La realidad de muchas organizaciones habrá sufrido un gran impacto y el primer gran desafío será, en muchos casos, asegurarnos de que aprendemos de los errores, y evitar caer en la tentación de infravalorar la importancia de retener y mejorar el talento.

Al margen de esta importante consideración, sigo destacando los retos derivados de dos fenómenos marcados por el desarrollo tecnológico, con gran impacto en el presente y futuro de las organizaciones: la mencionada transformación digital y la diversidad generacional, que exige a los responsables de formación y desarrollo gestionar la convivencia de personas con expectativas muy diferentes en su relación con la empresa y, en concreto, respecto de la formación que esta les ofrece.

La misión de Avanza es hacer de las organizaciones lugares más competitivos. Viéndolo desde el lado del colaborador o potencial colaborador, ¿cuáles son las variables que hacen que un lugar sea competitivo y atractivo para trabajar allí?

Las organizaciones deben entender y alinearse con las exigencias y necesidades de las nuevas generaciones. Ganar su fidelidad supone ganar una fuerza de trabajo que será la encargada de impulsar los cambios que las empresas necesitan a fin de mantener su posición en un mercado cada vez más complejo y competitivo.

En el contexto actual, la *Employee Experience* (EX) se ha convertido en un factor clave a la hora de atraer y fidelizar el talento. Esta experiencia es la suma de todo lo que observa, siente y vive un empleado a lo largo de su conexión con la organización y, en parte, se refiere a todo aquello que tiene que ver con el crecimiento de la persona dentro de la organización, es decir, con su formación y desarrollo. Por tanto, invertir en la "Employee Learning Journey" es prioritario para las empresas líderes, aquellas que han comprendido que deben poner a las personas en el centro, cliente y empleado, para lograr éxito en sus objetivos de negocio.

¿Cómo preparo **mi organización** para incorporar inteligencia artificial y *machine learning*?

Por FREDI VIVAS



La inteligencia artificial (IA) y el *machine learning* (ML) se están posicionando como un medio para que las instituciones y empresas de todo tipo reduzcan costos, mejoren la calidad de sus servicios, la coordinación, productividad y la eficiencia de sus prácticas.

Vemos como cada día más organizaciones crean nuevas conexiones humano-máquina, desde la toma de decisiones en la gestión, fabricación o diseño.

Estos sistemas de IA-ML entonces son agentes que responden de forma autónoma a los datos de entrada, con poca o sin intervención del usuario, realizando tareas guiadas por sus algoritmos.

De esta forma, estas tecnologías son un nuevo "talento digital" que se convierte en un componente clave para las organizaciones que busquen innovar y ser competitivas.

Aunque es importante aclarar que, en términos de accesibilidad, escalabilidad y facilidad de uso, las organizaciones todavía no están aprovechando todo el potencial de la inteligencia artificial y el *machine learning*.

Seguramente en gran parte, por su naturaleza misma, desafiante y dinámica, que implica cambios en la tecnología y en la organización. Entonces se vuelven necesarios ajustes en la cultura, los *skills* de

los equipos y principalmente, en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones.

El verdadero impacto de la inteligencia artificial en las organizaciones.

Estos algoritmos que se construyen para lograr objetivos definidos tienen el poder de transformar organizaciones de una manera cualitativamente diferente a otras tecnologías y uno de los pasos cruciales para que eso suceda, es desarrollar un nivel de comprensión de las habilidades necesarias para enfrentar estos desafíos.

Según un estudio de la revista Forbes en 2020, sólo el 13% de las empresas del mundo usan eficientemente los datos que poseen.

Las tecnologías de inteligencia artificial pueden de manera "similar" a un humano hacer cosas como aprender, percibir, interpretar, comunicarse, recomendar decisiones y muchas otras más que ni siquiera ahora podemos imaginar. Sin dudas todo esto puede

tener consecuencias de gran alcance para las organizaciones y su ecosistema, los consumidores, vendedores, proveedores de servicios y otros actores relacionados.

Existe la necesidad marcada de una exploración más profunda del impacto de la IA en las actividades, los límites y los objetivos de la organización, incluidos los mecanismos y procesos involucrados en el aprovechamiento de su poder en la transformación digital, esto es, utilizar la IA de formas que agreguen valor a la organización. Descubrir esas iniciativas y crear un camino para concretarlas se vuelve indispensable.

Del plan a la acción

Big data, inteligencia artificial y *machine learning* son algunas de las palabras más escuchadas en los pasillos de las principales empresas del mundo, pero a pesar de esto, todavía no son tantas las que están implementando realmente estas tecnologías.

Según un estudio de la revista Forbes en 2020, sólo el 13% de las empresas del mundo usan eficientemente los datos que poseen. Para revertir esos números, primero tenemos que entender el fenómeno del mundo de los datos y los beneficios concretos que su análisis aporta a las empresas.

En los últimos 10 años, el volumen de datos que hay en el mundo creció exponencialmente.

Esto fue gracias a una combinación explosiva de tres elementos;

El mayor uso de internet,

El aumento de la capacidad de almacenamiento a un costo más bajo.

Y el incremento de dispositivos conectados.

Esta situación abrió una enorme posibilidad para empresas y organizaciones de todo tipo, que de a poco comenzaron a convertir esos datos sin procesar en información.

Y a su vez empezaron a aprovechar esa información para poder tomar decisiones de forma más rápida y eficiente.

Eso lo lograron gracias a las técnicas de ciencia de datos, como *machine learning* e inteligencia artificial.

Estos algoritmos ayudan a mirar el pasado, no solamente generar informes, sino para predecir lo que podría suceder en el futuro.

Con *machine learning* (o aprendizaje automático en español) podemos hacer predicciones en base a probabilidades de lo que sucederá, gracias a observar y entender la historia. Descubriendo patrones que nunca habíamos notado.

¿Para qué puede servirle todo esto a una organización?

¿Reducción de costos? Sí.

¿Aumento de la eficiencia? Por supuesto, también.

Descubriendo patrones que nunca habíamos notado.

Estos 2 puntos anteriores conectan directo con los casos de negocio más probados en el mundo de *machine learning*, y cuando hablamos del verdadero valor de la IA aplicada a las organizaciones, el foco estará en la ampliación o el crecimiento de nuevos verticales de negocio, es decir, puede generar nuevos negocios por sí misma.

Entonces cuando hablamos de para qué sirve la ciencia de datos (o *data science* en inglés), podríamos simplificar diciendo "permite responder preguntas usando datos".

Y esas preguntas nos llevan a pensar en los diferentes subcampos de la ciencia de datos, por ejemplo:

¿Cuánto dinero ganamos el año pasado? - *data analytics*, análisis descriptivo.

¿Cuánto dinero ganaremos el próximo año? - predicción de demanda con *machine learning*.

¿Cuánto debería costar esta casa? - predicción de precios con *machine learning*.

¿Qué canción le gustará a este usuario? - motor de recomendación con *machine learning*.



¿Qué significa este mensaje? - procesamiento de lenguaje natural con inteligencia artificial.

¿Hay un gato en esta imagen? - clasificación de imágenes con inteligencia artificial.

¿Cómo respondo a esta pregunta rápidamente para un millón de usuarios? - ingeniería de datos y *big data*.

Esto nos habilita a imaginar preguntas con más profundidad, que las soluciones de *machine learning* pueden responder:

¿Cómo puedo predecir las ventas en cada ubicación para que no nos quedemos sin *stock*?

¿Cuál es la mejor oferta que le puedo sugerir a cada cliente?

¿Cuál es el mejor curso para un colaborador? o ¿cuál es el beneficio que más le puede interesar a un colaborador de mi empresa?

¿Cuáles son mis clientes/alumnos/colaboradores con más probabilidad de abandonar mi organización?

¿Cómo puedo predecir el ingreso que me generará cada uno de mis clientes?

¿Cómo puedo detectar el fraude antes de que se realice una compra?

Todas estas preguntas tienen una respuesta precisa si usamos los datos correctos y los algoritmos de *machine learning* adecuados.

Profundizando en un caso específico, por ejemplo, en el mundo de la salud, la utilización de *data* puede potenciar a las organizaciones para ser más eficientes y tomar decisiones más inteligentes, para gestión del *staff* o equipamiento, mejorando la experiencia del paciente y del cuerpo médico.

Por ejemplo:

Prediciendo la disponibilidad de camas de quirófanos, internación general y salas de emergencia.

Prediciendo turnos médicos a lo largo del año.

Prediciendo la cancelación de turnos.

Prediciendo la cantidad de pacientes ingresando con una determinada enfermedad.

La ciencia de datos y la inteligencia artificial pueden convertirse en una herramienta indispensable en cualquier rubro, porque nos permite traducir las necesidades de las empresas en algoritmos, resolviendo problemas complejos con precisión, rigurosidad científica, flexibilidad y escalabilidad.

¿Cómo acelerar la adopción de estas tecnologías?

Gracias a esta enorme capacidad, la IA está potenciando la toma de decisiones, desde cosechas de cultivos hasta préstamos bancarios.

Pero a diferencia de lo que pasaba hace unos años, hoy, las tecnologías que permiten que funcione la IA, desde plataformas de desarrollo hasta la capacidad de procesamiento se están volviendo cada vez más accesibles.

Por eso, este es el momento para que las empresas incorporen la IA de manera definitiva. De hecho, no armar un plan para comenzar a implementar estas tecnologías ahora mismo representa un riesgo para cualquier organización.

Muchas veces ese inicio se frena simplemente por no saber bien por dónde empezar.

Un camino hacia implementar IA y hacer modelos predictivos de *machine learning*, puede implicar pasar por una serie de habilitadores; relacionados a los procesos de capturar datos de las fuentes internas de la empresa, enriquecerlos con datos externos, organizarlos, mejorar su calidad y colocarlos en un espacio único con las características de seguridad-calidad necesarias, para luego permitir al resto de la organización tener acceso a esa información de manera simple y accionable.



El último paso de ese camino es generar nuevo conocimiento a partir de las predicciones que generan los algoritmos de *machine learning* e inteligencia artificial.

Para implementarlas, es recomendable hacerlo en ambientes controlados que nos permitan medir impacto y ajustar expectativas y procesos.

Las organizaciones que tienen éxito implementando IA son aquellas que elaboran planes de adopción, estrategias de inversión en capacitación, rediseños de flujos de trabajo y comunicación.

Adquirir talento con conocimiento específico en IA es muy complejo, por eso tener aceitados los mecanismos de capacitación y por supuesto para “enamorar todos los días” a nuestro talento serán muy importantes.

Factores de riesgo

Pero como toda gran innovación, la adopción de IA/ML en los procesos de toma de decisión puede generar cierta resistencia en algunos sectores de la organización.

Y eso es algo completamente normal, porque la mayoría de las empresas no nacieron digitales. Por eso, para encarar este camino de la mejor forma, es importante prestar atención a ciertos factores de riesgo que pueden demorar la confianza en la puesta en producción de estas tecnologías. Algunos de los más comunes son:

- Sesgos en el desarrollo de los modelos,
- Datos faltantes o de mala calidad,
- Barreras culturales,
- Falta de involucramiento de las distintas áreas.

Estos desafíos requieren de líderes decididos, que entrenen, motiven y den las herramientas adecuadas a los equipos.

Los líderes que más rápido tomen medidas para derribar estas barreras, son los que podrán capitalizar más eficazmente las oportunidades que genera la inteligencia artificial.

Consiguiendo que sus organizaciones sean pioneras en sus industrias.

Anexo para debatir: ¿se puede confiar ciegamente en los algoritmos?

Si bien en los últimos años, la IA tomó un rol preponderante en nuestras vidas. Dado a su inmenso potencial, cada día vemos aplicaciones innovadoras en distintos aspectos. Pero, junto al crecimiento, surge una gran polémica en cuanto a la imparcialidad que los sistemas pueden adquirir: ¿podemos confiar ciegamente en el juicio de los sistemas de inteligencia artificial? o también preguntarnos ¿qué tan precisos son?

Comencemos con el segundo punto, la precisión, o qué tan perfectos son los algoritmos. Lo primero es aclarar que los algoritmos predictivos no pueden resolver cualquier tarea y dependen del contexto que se les brinde. Por eso la intervención del científico de datos y los expertos en



*Los principales habilitadores de un camino hacia la IA. (Gráfico de RockingData)

6 claves para obtener beneficios concretos de IA / ML.

Lo primero que debemos tomar en cuenta es que para que estos proyectos se traduzcan en beneficios concretos para las compañías es necesario alguien que los lidere.

(1) **El liderazgo es fundamental para llevar adelante este proceso de transformación y manejar las expectativas de los miembros de la organización al respecto.**

La incorporación de tecnología de IA o ML no siempre es lo que solemos llamar *plug and play* (conectar y funcionar).

Y, además, el retorno a la inversión puede no ser inmediato.

Antes de comenzar a trabajar, es clave (2) **realizar un buen balance entre viabilidad, presupuesto, tiempo y valor al negocio.**

Muchas veces sabemos que queremos comenzar a usar estas tecnologías, pero no tenemos bien claro qué es lo que queremos hacer con ellas, o cómo van a mejorar nuestro negocio. Es clave invertir tiempo en eso, o pedir ayuda a expertos en esas definiciones.

Para los casos donde no haya mucha claridad de por donde arrancar, es recomendable (3) **comenzar con un piloto o prueba de concepto.**

Estos pilotos de prueba, además de poder generar ganancias en las organizaciones, actúan como un golpe de impacto que ayuda a romper la barrera de desconfianza o escepticismo.

El aprendizaje basado en la prueba y el error es lo que nos va a ayudar a construir bases muy sólidas para nuestro proyecto. Y por supuesto también hacer que más gente en la organización conozca cómo funcionan estas herramientas.

Una cuarta sugerencia o recomendación a la hora de implementar por primera vez un proyecto de esta magnitud, es (4) **no poner demasiado foco en tecnicismos del estilo;**

¿Es mejor un algoritmo u otro?

¿Vamos a desarrollar en Python o en R?

No estamos diciendo que esas discusiones no sean importantes, pero en el periodo de adopción, lo fundamental es alinear la cultura, las diferentes áreas involucradas y sus objetivos comunes para comenzar a trabajar con inteligencia artificial en nuestra organización.

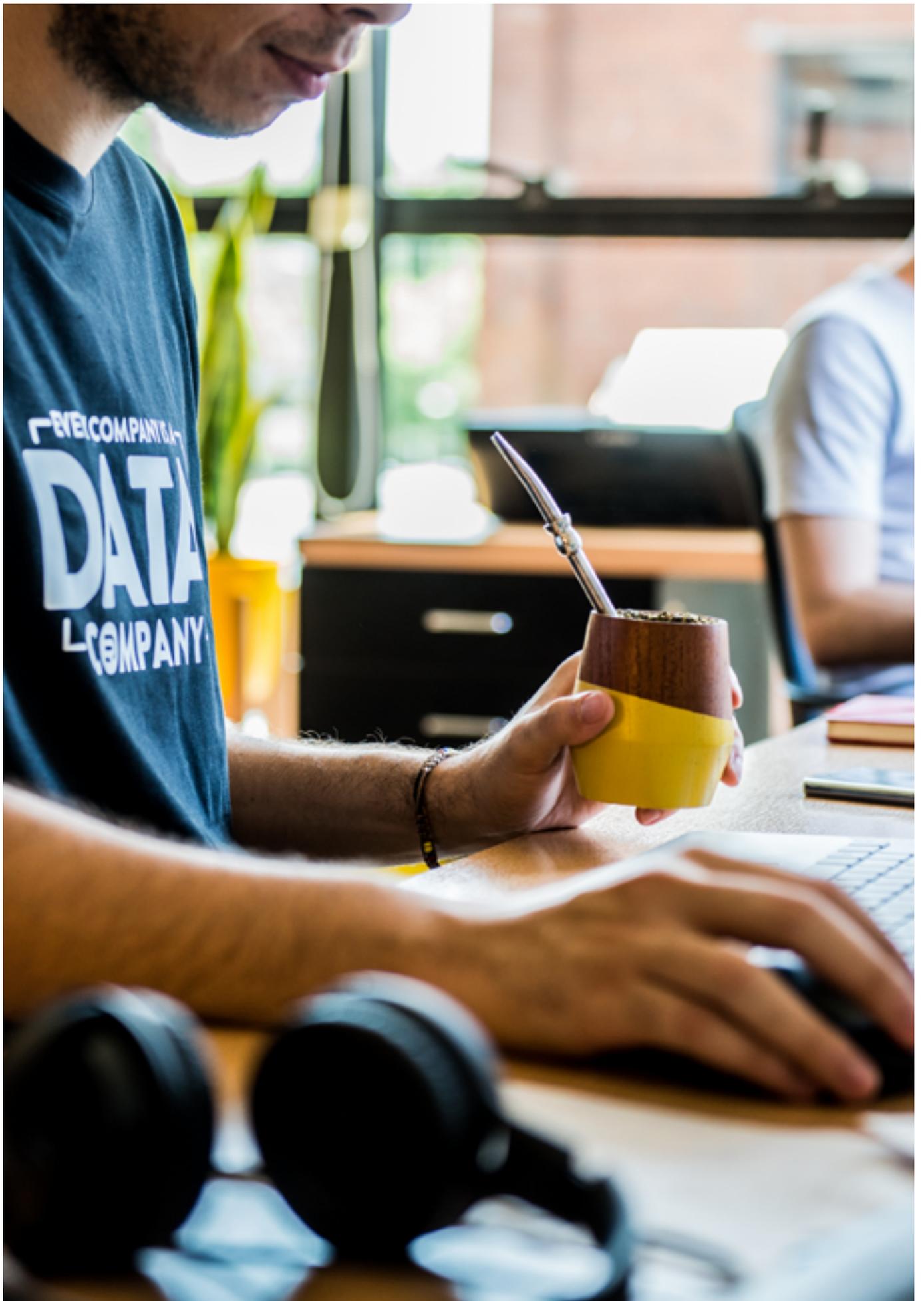
Para hacer esto, es fundamental poder (5) **implementar herramientas de colaboración y trabajo en equipo.**

La IA suele tener mayor impacto cuando es desarrollada por equipos multidisciplinarios, que mezclan habilidades y perspectivas para sacar el mejor provecho de estas herramientas.

El gran desafío que tenemos por delante para transformar nuestra organización en *data driven* es desarrollar un *mindset* ágil, flexible y colaborativo en nuestros equipos de trabajo.

Y eso solo puede hacerse si todos estamos subidos al mismo barco.

En este sentido, nuestra última sugerencia es (6) **invertir en entrenamiento y planes de adopción.**





dominio del problema siguen siendo fundamentales. En resumen, no son perfectos, pero sí son útiles y la mejor herramienta para anticipar tendencias.

Sobre el punto de la confianza en los algoritmos, podemos decir que debido a la forma en la que estos funcionan, con frecuencia los resultados aparecen sesgados. Por ejemplo, Amazon debió dejar de utilizar un sistema de inteligencia artificial encargado de relevar el currículum de potenciales candidatos para trabajar en la empresa, porque presentó un sesgo desproporcionado a favor de trabajadores hombres por sobre mujeres.

Estos sesgos aparecen porque el conjunto de datos utilizado para entrenar los algoritmos es un reflejo del contexto social y cultural precedente. La historia de cierto fenómeno es el resultado de distintos procesos y relaciones de poder que luego son transferidos a los modelos en la fase de entrenamiento, y por lo tanto a sus resultados.

Si no auditamos el funcionamiento de los distintos algoritmos que intervienen en nuestras vidas, estos pueden volverse rápidamente en nuestra contra, es decir, se convierten en sistemas que reproducen a escala masiva las estructuras que como sociedad estamos combatiendo, como el machismo o el racismo”.

¿Cómo funcionan estas tecnologías?

La materia prima de estos sistemas son los datos. A la hora de entrenar un modelo utilizamos datos históricos, es decir, una tabla que contenga la información del caso sobre el que queremos aplicar *machine learning*, por ejemplos las ventas históricas de una empresa.

En la fase de entrenamiento el modelo extrae patrones que no están a la vista del ojo humano y que le permiten entender la relación entre ellos y lo que se quiere predecir. El modelo luego, en la fase de predicción, utiliza ese conocimiento para hacer predicciones sobre datos nuevos.

¿Qué podemos hacer con esta situación? A nivel individual debemos formarnos y poner en contexto los resultados que generan estos algoritmos. Para esto es imprescindible entender cómo funcionan; por ejemplo, los algoritmos que nos recomiendan música, películas o personas a seguir en las redes sociales; y comprender de qué manera deciden los resultados. Finalmente, las empresas que desarrollan estas tecnologías deben, por su parte, crear estrategias responsables que minimicen el sesgo lo más posible.



in 

FREDI VIVAS |

Profesor Ingeniero en Sistemas de Información.

CEO de RockingData.

Alumni de Singularity University (NASA + GOOGLE).

Profesor de la Universidad de San Andrés.

A person wearing a blue shirt is holding a tablet. The tablet screen is the central focus, displaying the text 'making exponential decisions' in white. The background of the tablet is a solid blue color. In the bottom right corner of the tablet, there is a white graphic element consisting of a large, stylized arrow pointing upwards and to the right. The person's hands and part of their torso are visible, but they are slightly out of focus compared to the tablet screen. The overall scene is set against a dark, textured background.

**making
exponential
decisions**

PDAInternational