

Rocking Talent

**Isela
Costantini**

El mayor desafío que
tenemos es no caer
en la tentación de
creerse la *superwoman*

**HR no puede
quedarse
en la galería**

Karina Awad

**De saberlo
todo a
aprenderlo todo**

Fernando López Iervasi

**La diferencia
siempre
la hacen
las personas**

JM Aggio

COMPETENCIAS

PDA ASSESSMENT

J.O.B

Audio
Feedback

PDA *International*

PEO
DA
SCIE
DASH

CULTURA
ORGANIZACIONAL

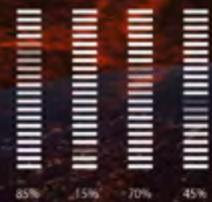


EARTH



PLE
TA
NCE,
BOARD

⇒ ROCKINGDATA



LENDICR



p. 058
EL DESAFÍO DE NO CREERSE SUPERWOMAN
ENTREVISTA
Isela Costantini

p. 008
LOS DATOS APORTAN PRECISIÓN, FLEXIBILIDAD Y ESCALABILIDAD
ENTREVISTA
Fredí Vivas

p. 012
LA DIFERENCIA SIEMPRE LA HACEN LAS PERSONAS
ENTREVISTA
José Manuel Aggio

p. 016
HR NO PUEDE QUEDARSE EN LA GALERÍA
ENTREVISTA
Karina Awad

p. 020
ALSEA, UNA ORGANIZACIÓN QUE CREYÓ EN LA REINVENCIÓN
ENTREVISTA
Martín Lucía

p. 022
MICROSOFT: DE SABERLO TODO A APRENDERLO TODO
ENTREVISTA
Fernando López Iervasi

p. 026
VIRGINIA GARCÍA BEAUDOUX: VOCACIÓN DE LIDERESA APRENDIDA
ENTREVISTA
Virginia García

p. 030
CUPONSTAR: UN EJEMPLO CONTEMPORÁNEO DE EMPRENDIMIENTO
ENTREVISTA
Brian Klahr

p. 032
UNILEVER: MOMENTO DE COLABORAR, CONSTRUIR Y CREAR
ENTREVISTA
Melina Cao

p. 034
VANGUARDIA TECNOLÓGICA EN SALUD
REPORTAJE
Entrevista: Farid Murzone / Gustavo Daquarti

p. 036
ENTREVISTA CON HANNA SCHIUMA
ENTREVISTA
Hanna Schiuma

p. 040
LAS PERSONAS EN EL CENTRO
COLABORACIÓN
Manuel Arias

p. 044
LA AGILIDAD ES ADAPTARSE A LOS CAMBIOS
ENTREVISTA
Melina Jajamovich

p. 046
MÁS EMPATÍA PARA CO-CREAR Y LLEGAR MÁS LEJOS
ENTREVISTA
Walter Villar

p. 050
EL IMPACTO SOCIAL DE ARBUSTA
ENTREVISTA
Emiliano Fazio

p. 054
LAS MUJERES Y SU APOORTE A LOS MODELOS DE LIDERAZGO
COLABORACIÓN
Silvia Bulla



p. 068

EL LIDERAZGO ES UN SERVICIO

COLABORACIÓN

Esteban Madrigal

p. 072

AYUDAR A QUE OTRAS MUJERES TAMBIÉN PUEDAN

ENTREVISTA

Jimena Sabor

p. 076

EL RECORRIDO DE UNA EMPRENDEDORA TECNOLÓGICA

ENTREVISTA

Andrea Renzo

p. 080

EL PRESENTE DEL RECLUTAMIENTO CON INTELIGENCIA ARTIFICIAL

ENTREVISTA

Mateo Cavasotto

p. 084

VENDER VS. SERVIR: 5 MANERAS DE HACER AMBAS BIEN

COLABORACIÓN

Grant Cardone

p. 085

EL DESAFÍO DE LAS BOLSAS DE EMPLEO EN LA CRISIS

ENTREVISTA

Alejandro Ordoñez

p. 088

LAS PERSONAS COMO CENTRO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

ENTREVISTA

Ismael Briasco

p. 090

APRENDIENDO SOBRE LA FELICIDAD

ENTREVISTA

Sylvia Ramírez

p. 094

CASO DE ÉXITO: #TRANSFORMARSEESSUPERVIELLE

ENTREVISTA

Mariano Muñiz

p. 098

LADIESBRUNCH, LA RED QUE ACOMPAÑA A LAS MUJERES EMPRENDEDORAS

ENTREVISTA

Marina Ponzi

p. 102

UN VIAJE A LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

COLABORACIÓN

Juan Pablo Lopez Faour

p. 104

LA ELECCIÓN MUTUA, LA EXPERIENCIA QUE HACE RESET AL PROCESO DE TALENT ACQUISITION

COLABORACIÓN

Susana Von Der Heide

p. 106

MARIA FERNANDA CRESPO: INCLUSIÓN Y EQUIDAD PARA LAS MINORÍAS

ENTREVISTA

Maria Fernanda Crespo

p. 110

DIEGO GONZÁLEZ, DE RECLUTADOR A EMPRENDEDOR EN TECNOLOGÍA

ENTREVISTA

Diego Fernando Gonzalez

p. 114

LA CUOTA FEMENINA SIGNIFICA MUCHO MÁS QUE REPRESENTACIÓN CUANTITATIVA

COLABORACIÓN

Cintia Gonzalez Oviedo

p. 117

IVAN SANTAMANS: "ME CONSIDERO UN EMPRENDEDOR SERIAL"

ENTREVISTA

Ivan Santamans

p. 118

BURNOUT: EL MAL DEL TALENTO CONTEMPORÁNEO

REPORTAJE

Entrevista: Bruno Moiola / Mars Negrette

p. 120

CLIMA ORGANIZACIONAL EN CONTEXTO DIGITAL

ENTREVISTA

Marité Pereda

p. 122

ENTREVISTA CON FEDERICO MUTTONI

ENTREVISTA

Federico Muttoni

p. 124

LA FORMACIÓN, BASE DE LA TRANSFORMACIÓN

COLABORACIÓN

Gonzalo D'Oliveira Lima

p. 126

TU VIDEOCV: CONOCE AL CANDIDATO ANTES DE LLAMARLO

ENTREVISTA

Santiago Figueroa

p. 129

RESIGNIFICANDO LA TRANSFORMACIÓN

COLABORACIÓN

Congreso Argentino de Recursos Humanos

p. 130

PENSAMIENTOS SOBRE LOS EMERGENTES EN EL FUTURO DEL TRABAJO

COLABORACIÓN

Luis Aragón

p. 134

¿TU ORGANIZACIÓN ESTÁ PREPARADA PARA APRENDER?

PUNK EDITION

Cecilia Del Valle

Coordinación general:

Julieta Cumbo

Board editorial:

Julieta Cumbo

in

Leila Ovando

in

Paola Albornoz

in

Rosana Barrera

in

Cecilia del Valle

in

Colaboración:

Cintia González Oviedo

in

Esteban Madrigal

in

Gonzalo D'Oliveira Lima

in

Grant Cardone

in

Juan Pablo López Faour

in

Luis Aragón

in

Manuel Arias

in

Silvia Bulla

in

Susana Von Der Heide

in

Congreso Argentino de



Recursos Humanos

Diseño gráfico:

Leyairu Figueroa

in

Silvana Hase

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](#)

t [pdaprofile](#)

f [PDAInternational](#)



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

Contactarse con: Julieta Cumbo jcumbo@pdainternational.net

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

Talent



JAIME ANDRÉS DÍAZ LUQUE | CEO de PDA INTERNATIONAL
in

Desde mi formación familiar, crecí en un hogar donde mi madre siempre ocupó un lugar de cabeza de hogar mano a mano con mi padre. Tuve la increíble oportunidad de acompañarla en su desarrollo profesional y vivir desde muy pequeño el ambiente corporativo en casa. Crecí en un lugar donde las tareas se compartían y, sin embargo, era inevitable notar cuanto más se le exigía a ella y sobre todo cuán más difícil fue desarrollarse para convertirse en la profesional de la cual obtuve el ejemplo.

En mis primeros años en el mundo laboral viví en un país asiático donde el primer choque con el que me encontré fue la enorme brecha cultural de género que existe y las injusticias que banalmente podía percibir en pequeños casos.

Desde lo profesional, he trabajado mayoritariamente con mujeres y la misma experiencia me ha llevado a ver con más claridad las dificultades extras con las que suelen lidiar en la cotidianidad, cuan diferentes pueden ser las oportunidades que se presentan y sobre todo cuánto esfuerzo se requiere y necesita para hacerse un lugar.

Hoy en mi posición como CEO, tengo la oportunidad de tomar decisiones que afectan e impactan en la pequeña socieda-

que vivimos todos los colaboradores, la de PDA International. Es muy importante tomar estas decisiones de manera consciente, con una mirada no solamente en el género, sino en la cultura, la religión y las experiencias con las cuales nos fuimos formando cada uno de los que hacemos parte de ella.

En esta edición queremos hacer un recorrido con los principales líderes que logran derribar barreras e imprimir ese punk y disrupción en las prácticas humanas, conociendo cuál fue su recorrido, descubrir frente a qué barreras y dificultades se enfrentaron.

Hoy desde **Rocking Talent**, queremos celebrar la **diversidad** de temas, de opiniones y de puntos de vista. Queremos fomentar la **humildad** porque entendemos la importancia de reconocer el aporte de cada persona. Queremos **contribuir a la comunidad** que nos impulsó a crear esta plataforma. Queremos invertir en el **propósito de nuestras conexiones**. Y por, sobre todo, **queremos desafiar** a vivir una vida de constante innovación, disrupción y dar lo mejor entendiendo que los talentos son los que "rockean" en las organizaciones.

Punk Edition!

Los datos aportan precisión, flexibilidad y escalabilidad

No solo te permiten mirar el pasado, además te dan la posibilidad de predecir lo que sucederá en el futuro en base a la historia.

Por JULIETA CUMBO

Los datos son uno de los activos intangibles con mayor valor para las organizaciones, es donde se almacenan los resultados del negocio, la relación con nuestros clientes (internos y externos), además de rentabilidad, costos, márgenes, etc. es decir, información estratégica que permitirá a los líderes tomar decisiones más conscientes y orientadas al negocio.

Según un estudio de Accenture, las aplicaciones de *data science* pueden aumentar la productividad laboral en un 40%, esto demuestra que las empresas no solo incrementan su productividad económica sino también entran en un proceso de cultura ágil. Fredi Vivas, CEO de RockingData, especialista en datos, nos compartió cuáles son los desafíos que enfrentan las organizaciones y el rol fundamental de la información para una gestión exitosa en tiempos de pandemia.

Lo primero que solemos preguntar en Rocking Talent, es acerca de las personas. Alguien que viene del mundo de los datos, súper concreto... ¿qué nos quieres contar acerca de tu historia, de tu viaje a la NASA, de cómo eso impactó y generó nuevas posibilidades en tu carrera profesional?

Bueno primero quiero decirte que, si bien soy ingeniero en sistemas, me encanta la comunicación, estudié 4 años de periodismo que me sirvieron mucho y creo en el poder de unir mundos, en la importancia de potenciar tanto las habilidades humanas como las tecnológicas.

Lo de *Singularity University* en NASA fue una locura, pasé un verano entero ahí, gracias a una beca que elige una persona de cada país por año, compartí con 90 personas de 50 países. Distintas profesiones, realidades y todos

queriendo entender mejor las tecnologías más disruptivas del mundo como inteligencia artificial, *machine learning* y robótica para solucionar problemas.

Sabemos que RockingData nace entre amigos y la música. ¿Nos cuentas un poco más acerca de esa combinación? y ¿cómo es trabajar con amigos? Muchos dicen que no lo recomiendan...danos tu opinión según tu experiencia.

¡Sí! antes de arrancar nuestra *startup* trabajamos juntos los 3 en una multinacional, haciendo proyectos de *Big Data*. Nos sentábamos en la misma mesa. Hablábamos de música y tecnología todo el tiempo, las cosas que más nos apasionan. Nos fuimos haciendo amigos y vimos también que éramos buen *team* de trabajo, porque nos complementamos mucho, los 3 tenemos perfiles bastante distintos. Como



somos músicos, fue natural juntarse a tocar y seguir charlando.

Cuando decidimos crear la empresa y había que ponerle un nombre, fue bastante fácil porque las 2 cosas que más nos gustan son el rock y los datos. De ahí nuestro nombre "RockingData".

La actitud rockera de ir al frente y ponerle onda a lo que hacemos nos representa.

Emprender con amigos yo creo que es lo mejor que me pudo pasar, porque realmente es un camino difícil y tener el apoyo de la gente que quieres es clave en momentos difíciles. Por supuesto, tiene que ser además un equipo que funcione profesionalmente, nosotros nos exigimos mucho entre los 3, siempre empujándonos a mejorar en lo que hacemos.

Una de las cosas que más nos llamó la atención, es la simplicidad que tienen a la hora de explicar algo tan complejo como *Big Data*. ¿Qué es la *Big Data*? ¿Cuánto ha cambiado con la pandemia la generación de datos y la administración de los mismos? ¿Cómo le podemos explicar a las personas de manera sencilla este universo?

Si, intentamos hacerlo simple porque creemos que es una tecnología demasiado importante y no queremos que nadie se quede afuera solo por usar jerga compleja.

Big Data es un concepto netamente técnico, propio de esta era que vivimos generando datos digitales, interactuando con dispositivos conectados a

internet todo el tiempo. Eso produce datos masivos, enormes volúmenes, transmitiéndose a grandes velocidades y con tipos de datos variados, como pueden ser imágenes, audios o videos. En épocas de cuarenta creció tremendamente el uso de comercio electrónico y plataformas digitales, por ejemplo, algunas plataformas de videoconferencia aumentaron su uso más de 600%.

Este incremento en el uso, creo que debería poner más que nunca en la mesa de las compañías la importancia de entender estos datos, convertirlos en información que sirva para accionar y tomar decisiones más inteligentes. Por ejemplo, si queremos entender mejor las ventas, podríamos cruzarlas con visitas en la web, combinarlas con los productos que más se miran, enriquecerlas con datos externos como el censo para conocer mejor las zonas desde donde nos compran o con información de Google para profundizar sobre la data geográfica. **Esta es una forma de pensar una solución desde la pregunta que queremos responder, desde el objetivo de negocio, que en este caso estaría relacionado a vender más, fidelizar o reducir costos.**

Se habla mucho de la información como base para la toma de decisiones. A veces es difícil entender cómo esto penetra en todas las áreas de la vida, ¿nos ayudas a comprender la diferencia entre *Big Data* y la analítica de datos o *Machine Learning*? Es un lindo momento para que nos ayudes a entender las diferencias y los alcances.

Si, es verdad. Sin darnos cuenta usamos inteligencia artificial y *machine learning* a diario.

Big Data es el resultado de los últimos 10 años, donde tuvimos una combinación explosiva de mayor uso de internet, capacidad de almacenamiento

más barato y el incremento de dispositivos conectados provocaron que el volumen de datos crezca exponencialmente.

Pero el desafío ya no es tener los datos, sino encontrar nuevos conocimientos en ellos.

Es ahí donde aparecen las técnicas de ciencia de datos, específicamente el *machine learning* (aprendizaje automático) para aprovechar la experiencia de las organizaciones, generando **modelos predictivos para no solo mirar el pasado para generar informes, sino tener la posibilidad de predecir lo que sucederá en el futuro en base a la historia, descubriendo patrones que nunca antes habíamos visto. Es un campo multidisciplinario en continuo desarrollo que involucra conocimientos de negocios, ciencias de la computación y estadística.**

Cuando Netflix te recomienda una película usa todo el conocimiento registrado en su base de datos sobre nuestro comportamiento, horarios preferidos, actores, géneros etc. para ser relevante en su propuesta, lo mismo que las recomendaciones de compra en los sitios como MercadoLibre o las sugerencias de recorridos marcadas por Waze, todas usan algoritmos de inteligencia artificial y *machine learning*.

RockingData es una consultora de análisis de datos y *data science* (otro concepto nuevo) que provee a sus clientes de información relevante para ayudarlos a eficientizar la toma de decisiones de negocio. Para las empresas que no están introducidas en este universo, ¿cuál sería el primer paso para empezar a profundizar? ¿sería un buen paso conocer la pregunta de negocio que quieren resolver?

Un buen primer paso es pensar los objetivos de negocio, pensar qué ne



cesidades tiene para solucionar y cómo los datos pueden ayudarlos en ese camino.

La ciencia de datos se convierte entonces en una herramienta para traducir las necesidades de las empresas en algoritmos. Aportan precisión, rigurosidad científica, flexibilidad y escalabilidad. Por ejemplo, proyectar con precisión las ventas, recomendar la mejor oferta para cada cliente, tener una visión 360° de los clientes, optimizar los procesos de negocio para reducir costos o detectar posibles operaciones fraudulentas automáticamente.

Vemos también empresas que entran en un “fanatismo” por los datos ¿existen las empresas 100% Data Driven?

Bueno creo que ningún fanatismo es bueno, pero si me das a elegir prefiero empresas que tomen decisiones basadas en datos a las que toman decisiones a ciegas, solo basadas en supuestos o en la intuición. **El escenario ideal me parece es el que las organizaciones generan datos digitales, los analizan, realizan abstracciones, arman modelos y realizan predicciones, esto en un proceso co-creado por expertos en ciencia de datos y expertos en el dominio del problema.** Es la forma ideal de trabajar y que tanto valor le dio a la creación de conocimiento y de ciencia a lo largo de la historia.

No sé si existen las empresas 100% *data driven*, pero puedo decirte que las que nacieron digitales, como los Amazon, Spotify o Google basan todas sus decisiones clave de negocio en datos. Porque saben que los datos son su principal activo estratégico, y que reflejan toda la experiencia de la organización; cada transacción, incumplimiento de crédito, reclamo de un cliente, cada venta, contenido reproducido o medicamento recetado, todo eso genera un registro en los sistemas a cada segundo en todo el mundo. Y todo podría servir para aprender.

Si nos metemos un poco más profundo en el universo de RR.HH. Machine Learning aplicado a los Recursos Humanos. ¿Qué nos podrías contar y cómo son los modelos predictivos que se pueden gestionar? ¿Por qué consideras importante incluir analytics en la gestión de talento?

Pienso que es clave porque el campo de HR es sensible al cambio y decisivo para el éxito organizacional. Incorporar la ciencia de datos puede posibilitar el camino hacia una visión 360° *employee centric*.

Algunos ejemplos para lo que puede usarse son:

¿Cómo definir segmentos de colaboradores con un proceso analítico y cuantitativo a partir de datos internos y externos? ¿Cómo predecir el abandono de colaboradores? ¿Cómo identificar candidatos con potencial acortando los tiempos de *recruiting*?

¿Cuál consideras debe ser la ruta de las organizaciones para la transformación digital en el futuro (presente) de los negocios? Si es que hay una ruta ideal.

No tengo dudas que el mundo seguirá avanzando en la incorporación de estas tecnologías, pero también es clave identificar que para liderar iniciativas exitosas de ciencia de datos debemos considerar:

- definir los objetivos estratégicos
- priorizar las oportunidades adecuadas
- iterar y hacer experimentos
- aplicar un proceso estandarizado de buenas prácticas de *machine learning*

- diseñar conscientemente las soluciones para maximizar el impacto positivo en la organización

Una organización *data driven* no se define por el número de científicos de datos que tiene, ni por la cantidad de informes y análisis que puede hacer, sino por la capacidad de diseñar y ejecutar acciones basadas en datos que mejoren el rendimiento del negocio.



El rol de un líder lo imagino como un impulsor interno de esta revolución *data driven*, un guía para orientar los esfuerzos hacia las necesidades clave y asegurando la adopción del proceso de toma de decisiones basadas en datos.

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

Para mí la mejor forma de explicar lo que puede hacer la ciencia de datos por los CEO o líderes es pensar algunas de las preguntas que pueden responder con precisión sus modelos.

- ¿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?
- ¿Cuáles son mis clientes/alumnos/pacientes/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?

Algo de lo que se habla mucho es el miedo que los modelos predictivos eliminen la fuerza de trabajo humana. ¿Cómo mantenemos dentro de nuestras organizaciones estas corrientes (modelos predictivos) sin afectar las interacciones entre las personas?

Muchas tareas repetitivas y que no agreguen valor se reemplazaran por algoritmos, eso no tengo dudas porque ya lo estoy viendo a diario. Es necesario, sin duda, un *upskilling* para mejorar las habilidades de los equipos y expandir sus capacidades. Desarrollar la "*data fluency*" o fluidez de datos es importante para incorporar conceptos y tecnologías que serán nuestros aliados en el día a día de nuestros trabajos en los próximos años.

Fredi Vivas.

Ingeniero en Sistemas de Información.
Egresado del Profesorado Universitario en Disciplinas Industriales.
CEO de RockingData.
Alumni de Singularity University (NASA + GOOGLE).
Coordinador académico programa *Big Data* de la Universidad de San Andrés.

Acerca de RockingData:

RockingData es una *startup* argentina que trabaja todos los días junto a empresas líderes en distintas industrias, identificando formas valiosas e innovadoras de usar los datos. Los modelos de *Machine Learning* que desarrolla *RockingData* usan algoritmos para resolver problemas de negocio concretos, automatizando y potenciando la capacidad de toma de decisiones en organizaciones.



in





La diferencia siempre la hacen las personas

Sin duda, todas las industrias se encuentran ante un cambio de paradigma que exigió y continúa exigiendo nuevas formas de trabajar, pero sin perder de vista lo importante. Trabajo en equipo, talento, innovación y diversidad, son algunos de los puntos en los que José Manuel Aggio, Vicepresidente de Recursos Humanos de YPF, hace énfasis al momento de trabajar con personas.

Por LEILA OVANDO

Esta pandemia sacudió todas las industrias, en el ámbito de los RR.HH. en el rubro en el que está YPF, ¿cómo crees que lo afectó?

Nuestra industria – y nuestra compañía – se caracteriza por un foco importante en la seguridad y además por los avances tecnológicos. Creo que la pandemia, en términos de gestión de RR.HH., aceleró y potenció ambas características. Los procesos ya en marcha de “trabajo remoto” para los puestos venían haciéndolo y, además, apalancados en la tecnología, descubrimos que muchos otros puestos también podían. Esto trajo aparejado una **necesidad de apoyo a los líderes para gestionar sus equipos** bajo esta modalidad, **innovar en la comunicación interna** y encontrar la manera de seguir estando **#SeparadosPeroUnidos**. Al pensar en el regreso **debemos capitalizar los aprendizajes y descubrimientos**, plasmando en procesos más ágiles y eficientes.

Con respecto a la seguridad y salud, al ser una actividad esencial, hubo que adaptarse rápidamente implementando protocolos de trabajo seguro de modo de garantizar el suministro de energía que Argentina necesita, pero priorizando siempre la salud de nuestra gente. Aquí que creo surgió con más fuerza el concepto de salud y bienestar en sentido amplio que quizás venía insinuándose de manera más lenta. **Nos encontramos mirando a las personas que hacen nuestra organización de un modo integral, holístico, contemplando la realidad de cada uno y tratando de brindar herramientas y acompañar a cada uno en ese contexto.**

YPF es la principal productora de hidrocarburos de la Argentina

¿Cuáles son las competencias que más valora YPF al momento de reclutar a alguien y cuáles son en las que más le interesa invertir? ¿Piensas que cambiaron a partir de esta “nueva normalidad”?

En términos de competencias genéricas venimos poniendo énfasis en la colaboración o trabajo en equipo, innovación (creatividad, nuevas formas de hacer) orientación a resultados (impacto en el negocio) y agilidad.

No cambiaron, se puso en evidencia que las competencias genéricas centrales o las más “base” son las necesarias para la nueva realidad. Quizás la creatividad lleva implícita otra que es la capacidad de adaptación a las distintas realidades. Esta nueva normalidad hizo de esa capacidad algo imprescindible; si bien pienso que en Argentina nos hemos acostumbrado a adaptarnos rápidamente a los cambios y seguir entregando resultados.

Por otra parte, nuestra actividad requiere de altas especificaciones técnicas y en general también las buscamos al reclutar y nos preocupamos por desarrollarlas en el marco de las carreras técnicas.



...se puso en evidencia que las competencias genéricas centrales o las más “base” son las necesarias para la nueva realidad.

Yendo a temas de liderazgo, un reciente estudio mostró que a nivel global solo el 18% de las posiciones senior están ocupadas por mujeres, ¿qué piensas sobre esto y cómo YPF está contribuyendo a la inclusión y participación de las mujeres?

Me parece que el techo de cristal existe desde hace años y que las mujeres lo están perforando a fuerza de talento y coraje, de modo que veo una evolución. Particularmente en YPF hace varios años esto se instaló en la agenda de la compañía y el *Senior Management*. Se encuestó a las mujeres de la empresa para identificar los obstáculos en su desarrollo y acceso a puestos de liderazgo, por lo que se creó un **Comité de Diversidad** (del que formo parte) y se nombró una Líder de diversidad para que, en ese marco, lleve adelante un plan de trabajo orientado a remover esos obstáculos que van desde la infraestructura edilicia hasta la posibilidad de participar en entrenamientos técnicos. Desarrollamos un set de indicadores y hacemos seguimiento periódico para monitorear la evolución, tanto en el Comité de Diversidad como en el Comité Ejecutivo de la empresa.

También vale la pena resaltar que hay otras minorías que incluir. Y nuestros programas de empleabilidad están dirigidos a esos colectivos. **Estamos convencidos que una compañía más diversa es una compañía mejor y que crea más valor.**

Diversidad en YPF

“Creemos que YPF tiene que ser un lugar donde personas con diferentes historias y experiencias aporten su talento y sean parte de un equipo plural. Estamos en camino hacia ese lugar, comprometidos en crearlo”, enuncia la **web** institucional mientras que José Manuel afirma “con un poquito de compromiso y creatividad la vida de las personas cambia” y comenta sobre 3 programas que llevan adelante:

- Espartanos

El programa de Empleabilidad para la inserción socio-laboral nació a partir de la vinculación con la ONG Espartanos, que busca “bajar la tasa de reincidencia delictiva y favorecer la inclusión social de personas privadas de libertad a través del **Rugby**, la educación, el empleo y la espiritualidad”.

“Para mi entrar a YPF fue un cambio total. Yo formé mi familia, me casé, todo gracias al trabajo (...) lo tomé como el **rugby**, no sabía jugar y me enseñaron y hoy en día en YPF también. Cada día trabajando aprendes algo distinta. Para mí es muy valioso” Juan (Espartano)

Conoce más sobre Espartanos



- Jóvenes con futuro

Destinado a brindar oportunidades a aquellas personas en situaciones de vulnerabilidad y sin la escuela secundaria finalizada. El programa tiene como objetivo brindar herramientas para terminar el colegio mientras se tiene una jornada laboral *part time*.



- Programa de empleabilidad para personas con discapacidad 🌐

“En nuestra industria hay una brecha muy grande”, expresa José Manuel. Este programa de YPF apunta a emplear a personas con discapacidades con el fin de fomentar la igualdad de oportunidades.

Se suele tener el estereotipo de que aquellas industrias “duras” como justamente la energía, el petróleo, construcción, etc., no tienen el foco puesto en las personas sino en la tarea al 100%. Sin embargo, YPF es conocida como una de las mejores empresas para trabajar en Argentina. ¿Cómo han podido trabajar en la construcción de una marca empleadora?

Creo que como bien mencionas, es un estereotipo que tiene que ver con actividades “capital intensivo”. Sin embargo, creo que **la diferencia siempre la hacen las personas**, en YPF lo sabemos y tratamos de hacer foco en eso.

Con respecto a la marca empleadora, no podemos negar que la marca YPF, tan querida por los argentinos ayuda. Por otra parte, me parece que la potencialidad tiene que ver con el valor para las personas que transitan su experiencia profesional en YPF.

Creo que la integralidad de nuestro negocio es atractiva, desde los geólogos de exploración hasta el alfajor que vendemos en las tiendas, el abanico de posibilidades en inmenso. Entonces el desarrollo profesional es un diferencial clave.

También, el cuidado de los empleados a través de prácticas e iniciativas que ponen al empleado en el centro: desde la salud física, emocional, hasta nuestro paquete de beneficios.

Por último, el aspecto “humano”, la integración, la colaboración que se vive en los equipos de trabajo, representa muchos de los valores que tienen YPF como base.

Entonces me parece que el trabajo es adentro y, después si, en todo caso comunicar o contarle al mundo del trabajo lo que hacemos o “como es trabajar en la empresa”.

Yo siempre le digo a los jóvenes profesionales que la empresa es tan grande y diversa, que: sea cual sea tu sueño profesional, si tienes el compromiso, talento y coraje, en YPF lo vas a poder cumplir. No sé si hay algo mejor que eso como marca empleadora.

En la actualidad, han surgido puestos de trabajo nuevos que se adaptan al entorno y que muchas veces no requieren título académico, entrando en un debate sobre si es realmente necesario estudiar en una facultad. Sabemos que eres abogado, ¿cuál es tu opinión sobre esto?

Entiendo que hoy se discuten de manera global los modelos educativos y, ciertamente, esto terminará afectando el mundo del trabajo. Dicho esto, en mi caso la facultad me ayudó mucho y me dio un marco de pensamiento amplio de modo de poder desarrollarme en un área no directamente vinculada con mi carrera universitaria. **Siempre voy a aconsejar a los jóvenes que estudien, mucho, todo lo**

que puedan; pero no creo que todos los puestos necesariamente requieran título universitario. Hoy hay tecnicaturas y otras alternativas que son muy útiles a la hora de insertarse. A partir de allí, no olvidemos que cuando uno está en el puesto, el 70% de lo que aprende lo hace trabajando.

¿Cómo impacta Vaca Muerta en la búsqueda de nuevos talentos?

Es una ventaja y un desafío. Ventaja porque **al utilizar nueva tecnología y brindar una visión de futuro, es natural que el talento se sienta atraído.** Como YPF tiene una presencia relevante allí, recibimos muchas consultas y postulaciones espontáneas y nos sentimos “atractivos” como empleadores.

El desarrollo profesional es un diferencial clave

Pero también es un desafío porque al ser desarrollos relativamente nuevos, no hay tantos profesionales con experiencia en lo que se llama el No Convencional y hay perfiles que son más difíciles. Por supuesto, la solución es de largo aliento y pasa por formar, desarrollar profesionales para la actividad. No sólo en YPF, sino en toda la industria.

¿Cómo vives el día a día en el trabajo?

Por un lado, me parece que lo vivo con intensidad y responsabilidad, porque llegamos a la vida de millones de personas. Por otra parte, trato de pasarla bien y divertirme. Disfruto del contacto con la gente, me parece que es parte de la función, pero además me gusta mucho. Compartir, colaborar y aprender juntos.

De todos modos, en esta nueva normalidad es todo más virtual se extraña bastante la interacción personal y visitar las operaciones. Siempre le digo al equipo: "extraño los abrazos"

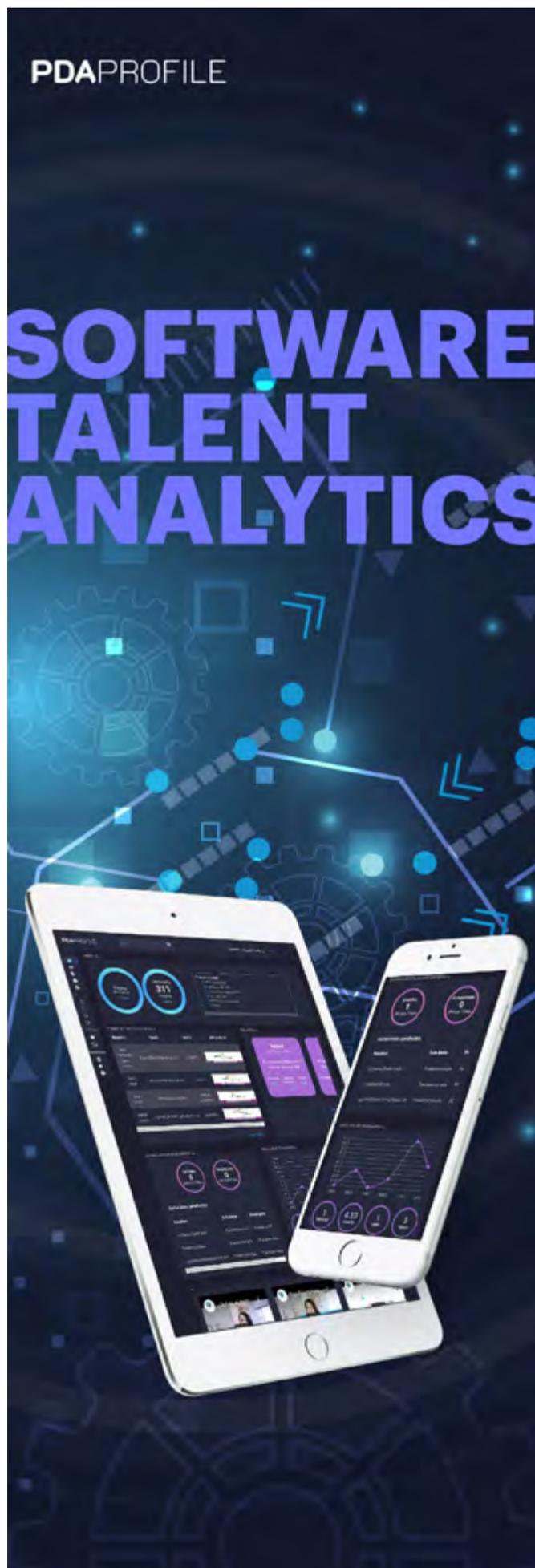


¿Qué consejo le darías hoy a los jóvenes ante el desafío del primer trabajo que se ven enfrentando un escenario nunca antes visto a nivel global?

Es una pregunta difícil porque, como dices, nunca se vió algo así. Creo que les diría que también vamos a pasar esta crisis y que no bajen los brazos, que se tengan confianza. Que con pasión y compromiso los resultados llegan. Y también que se animen a emprender, hoy el ecosistema laboral se modificó y pueden iniciar emprendimientos con amigos y compañeros. Lo que puedan generar será valorado por las empresas a la hora de evaluarlos.

También creo que los jóvenes están más preparados que yo para estos contextos inciertos y que en algunos aspectos son más sabios. Así que más que un consejo casi les pediría algo: **¡Que aprendan de nuestros errores y que su generación lo haga mejor que la nuestra!**

JOSÉ MANUEL AGGIO | Vicepresidente de Recursos Humanos de YPF y Presidente de ADRHA  



“

HR NO PUEDE
QUEDARSE EN
LA GALERÍA,

hoy esperan
vernos jugar en la
cancha y es una
oportunidad
que no podemos
desaprovechar”

Por JULIETA CUMBO

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

Karina Awad, CHRO Coca-Cola FEMSA, nos compartió cuáles son los desafíos que enfrentan y cómo la cultura de servicio y propósito ha incrementado el nivel de compromiso en los colaboradores, disminuyendo inclusive, los índices de ausentismo.

FEMSA



KARINA AWAD | CHRO Coca-Cola FEMSA



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

Yo soy una mujer apasionada por las personas, soy psicóloga con un MBA y una certificación en Coaching, tengo 2 hijos, una hija de 24 años, psicóloga y haciendo su Master y un hijo de 21 estudiando negocios. Soy chilena, la segunda de 3 hermanas y con más de 28 años trabajando siempre en recursos humanos, amo lo que hago y creo firmemente en que a través de las personas es la única forma de transformar a las empresas. Hace 8 años me mudé a México, por la empresa en que trabajaba en ese entonces, aquí estoy feliz, con un mundo de posibilidades por delante y entrando a una etapa de mi vida nueva y maravillosa, soltar y dejar ir a los hijos y planear dónde me veo cuando ya decida 'colgar los guantes'.

En una entrevista reciente, mencionaste que es hora de que Recursos Humanos deje de estar sentado en una galería y pase a ser protagonista. ¿Cuál es el rol o cuáles son los desafíos más importantes que el área tiene, más en medio de esta pandemia?

Siempre he creído que HR no puede quedarse en la galería, sin embargo, la gran diferencia que veo hoy es que también los demás esperan vernos jugar en la cancha y eso es una oportunidad que no podemos desaprovechar.

Eso significa que no podemos posicionarnos como áreas 'staff' o de 'apoyo'... recordemos que el lenguaje nos define, nosotros como un área neural para el negocio, debemos preocuparnos de entenderlo en profundidad y de que nuestros equipos tengan clara conciencia de cómo desde HR podemos hacer que el negocio tenga éxito o no, nuestras estrategias deben derivarse de la estrategia del negocio en que estamos, nuestras propuestas de valor ajustarse a los desafíos actuales y futuros de nuestros colaboradores, de nuestra industria, de nuestros consumidores.

Esto significa que también como HR tenemos mucho que decir de la estrategia del negocio, debemos ser parte de esta definición y preocuparnos por tener una silla en la mesa donde se toman las decisiones que marcan el rumbo de toda organización, las decisiones estratégicas.

Una de tus recientes declaraciones, afirma de la importancia que los CHRO están teniendo en esta crisis global. Hablando del liderazgo, ¿Cuáles son las competencias que un buen líder debe tener para afrontar esta situación y guiar a sus equipos?

Así como en otros momentos las crisis han expuesto a los CFO o a los *Compliance officers* o a los de IT, creo q esta pandemia nos 'tiró' a los de HR al ruedo y ja bailar se ha dicho!

66

Claramente lo que se ha esperado de nosotros es lo mismo que se ha esperado de cualquier líder ante una crisis: entendimiento global de lo que está ocurriendo y de su impacto en nuestro negocio, priorización rápida y certera, capacidad de reaccionar y ajustar planes, claridad en la comunicación, vulnerabilidad: reconocer lo que sé y lo que no sé, capacidad de navegar en la ambigüedad, credibilidad, capacidad de toma de decisiones”.

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

Desde mi punto de vista y experiencia, la comunicación constituye la base para cualquier proceso de transformación, es el medio a través del cual podemos transmitir el porqué de lo que hacemos, las razones que hacen necesario cambiar en la organización, es la herramienta con la que podemos conectar los intereses personales con el propósito de la organización, con la que puedo ayudar a que cada empleado le dé sentido a por qué hago lo que hago.

La comunicación nos permite establecer las conversaciones que queremos que existan, y es a partir de dichas conversaciones donde se generan las realidades que queremos instalar en la organización, la comunicación es la que va definiendo la cultura y el rol de los líderes en esto es fundamental, el tomar conciencia de su rol en esto, ya que todo comunica, incluso el 'no comunicar' comunica, por lo tanto es de los temas más críticos entre quienes ejercen un rol de liderazgo en la organización.

Estadísticas nos muestran las bajas cifras de participación que tienen las mujeres para ejercer roles de liderazgo en organizaciones o en política ¿Cuáles son los desafíos que encuentran las mujeres? ¿Crees que hay algo en común en los liderazgos femeninos?

Es un gran tema el de la representación femenina en roles de liderazgo, sea en las organizaciones, en política, etc.

No es algo que se resuelve de la noche a la mañana, pero sin duda es algo donde debemos concentrarnos para acelerar este cambio en el mundo y poder aspirar a tener representación equitativa entre hombres y mujeres, este cambio en nuestros países de Latinoamérica nos podría tomar alrededor de 100 años si es que seguimos haciendo las cosas como hoy las hacemos, razón por la cual debemos seguir empujando formas distintas de empoderar a mujeres, de darles acceso a la salud, a la educación, a la política y por supuesto, a la economía.

Los desafíos son múltiples para las mujeres hoy y no todos están en nuestro ámbito de control, pero debemos enfocarnos en lo que a nosotros sí nos compete: empoderarnos, no tener miedo a hablar y decir qué queremos, ir contra códigos culturales que nos desempoderan.

¿Que si hay algo común en el liderazgo de mujeres? Yo creo que los aspectos 'similares' no tienen que ver con estilos de liderazgo, tienen que ver con características psicológicas que tenemos en común. Que no es que sean propias de las mujeres, sino que del aspecto femenino de nuestra psicología y que todos debiéramos tener, pero que en nosotras suelen estar más desarrolladas: características que tienen que ver con cómo nos educaron, con qué hemos aprendido en nuestro desarrollo: más capacidad de escucha, facilidad para contener, para abordar varios temas al mismo tiempo, foco en el proceso más que en los objetivos y así.

Sin embargo, creo que las mujeres que han sobresalido en roles de liderazgo es porque han sabido hacer una buena integración entre estos aspectos psicológicos femeninos y los masculinos y lo mismo creo yo que ocurre con hombres que tienen un liderazgo excepcional.

El feminismo es una fuerza poderosa que hace un tiempo viene rompiendo con mandatos estructurales, ¿Cuál es el consejo para las mujeres que hoy se enfrentan a estructuras y entornos complejos para desarrollar sus carreras profesionales? y a tu criterio ¿cuáles son los obstáculos que más enfrentan las mujeres en sus organizaciones?

Más que consejo, yo lo que puedo hacer es hablar desde mi experiencia, la que probablemente está sesgada ya que mi realidad no es la misma que otras mujeres deben enfrentar y que, sin dudas, tienen mayores obstáculos que a los que yo me he enfrentado.

Creo que la 'consigna' es siempre tener confianza en una. Misma, en lo que soy y en lo que hago, no quedarme de brazos cruzados cuando recibo un no por respuesta a algo que yo creo que sí se puede hacer, tener claridad de que las estructuras y los mandatos son necesarios para establecer el orden, pero que eso no significa que todos los existentes sean los necesarios hoy, atrevemos a cuestionar el statu quo que para otros es 'normal' o están bien, si nosotras somos leales a nuestra visión, a nuestros objetivos, sabremos cuando hay cosas que no son 'normales', pero para eso debemos abrirnos a repensar nuestros propios paradigmas, ya que muchas veces somos nosotras mismas quienes normalizamos situaciones que no nos ayudan.

En cuanto a los mayores obstáculos que enfrentamos en las organizaciones para mí siguen siendo los sesgos inconscientes que todos traemos, los propios y los ajenos, que al ser inconscientes no los cuestionamos y los damos por obvios, son esos sesgos los que no nos permiten dejar de hacer lo que siempre hemos hecho para buscar nuevas alternativas, son esos sesgos los que sostienen las inequidades y la falta de inclusión.

Entendiendo la importancia de las personas en las organizaciones y las distintas realidades que los colaboradores de una industria como FEMSA tiene (desde la persona que tiene que seguir yendo a la planta para producir, o el reparador de las bebidas que debe estar en la calle) ¿Cómo han trabajado en FEMSA la experiencia de todos los colaboradores? ¿Qué aprendizajes pudieras contarnos?

Creo que lo fundamental es entender que cada empleado tiene una experiencia distinta, según el rol desde el cual le toque actuar, si ha pasado la pandemia trabajando desde su casa, en las calles vendiendo o en la planta, etc. El mayor aprendizaje aquí es nunca dar nada por obvio, no suponer nada. A veces a los líderes nos gana la ansiedad y queremos 'disparar' soluciones que en realidad no resuelven ningún problema, porque ese problema que yo creo existe, no es tal para mi gente.

Debemos escuchar, activar mecanismo de comunicación de abajo hacia arriba, entender qué necesita cada uno desde su particularidad y según eso yo evaluar también de qué me puedo hacer cargo y de qué no.

Y en estas situaciones también vencer la tentación de ser paternalistas y dar todo resuelto sin entender primero qué es lo que más valora en estos momentos nuestra gente...cada crisis es un aprendizaje permanente, cada día, cada nueva pregunta...

Es increíble lo que cuentas acerca de los índices de ausentismo, cómo han disminuido en medio de la crisis porque las personas entienden el propósito de su trabajo, y cómo desde FEMSA han podido construir una cultura de servicio de propósito. Cuéntanos un poco más acerca de la cultura de FEMSA y los valores que los colaboradores comparten.

Nosotros como Coca-Cola FEMSA tenemos una cultura muy rica, somos muy afortunados, tenemos los valores de una cultura como FEMSA donde la humildad, el líder al servicio de los demás, la responsabilidad propia, el respeto y la confianza se viven en el día a día, y también por otro lado tenemos el sello de una marca increíble como lo es Coca-Cola que trae aparejada una serie de atributos culturales también.

Hablas acerca del desafío de FEMSA y el balance que deben tener, dado que no es una industria que se vea favorecida por esta crisis. Balance entre el cuidado de la gente, la protección de las personas, tanto a nivel emocional como físico y al mismo tiempo asegurar la sostenibilidad del negocio. ¿Cómo transitas este proceso y este balance? ¿Cuáles son los consejos que le darías a los líderes que están atravesando la misma situación?

Aclaración, decir que somos una industria que no se vio favorecida por esta crisis es terrible, nadie se ha 'favorecido' en esta crisis, pero hay industrias a las que esta pandemia las han afectado mucho más que otras, hoteles, aerolíneas, restaurantes, en nuestro caso, al ser embotelladores de agua y bebida fuimos declarados como 'industria esencial'. Por lo tanto, nuestra afectación no fue al nivel de las industrias mencionadas antes, pero nos puso en la situación de tener que enviar a nuestra gente a seguir trabajando en las plantas, en los centros de distribución, en los camiones para llevar la hidratación necesaria a todos los puntos posibles de los lugares donde operamos.

¿Cómo le transmitíamos seguridad a nuestra gente de algo que ni nosotros teníamos control? Y ahí debimos ser claros y tajantes, la seguridad y salud de nuestra gente estaba por sobre cualquier otra prioridad, la única forma de asegurar la continuidad del negocio era asegurando en primerísimo lugar, el cuidado de nuestros empleados que debían estar afuera, trabajando en las unidades operativas.

Esta comunicación fue crítica para que se entendiera el porqué de la importancia de las medidas de cuidado y de autocuidado y es increíble cómo nos respondieron.

Es en este tipo de situaciones en donde quedó claro la importancia de tener comunicaciones oportunas y transparentes, de dejar en claro el propósito de lo que hacemos y el compromiso que hemos visto en nuestra gente nos muestra que no estábamos equivocados.

Ser un embotellador de Coca-Cola y ser parte de un negocio tan grande y prestigioso como lo es FEMSA en México y en el mundo es una gran ventaja.

Esta riqueza de los valores de dichas empresas nos ha permitido ir construyendo una cultura cada vez más enriquecida, por supuesto que aún con muchos desafíos por cumplir y comportamientos que debemos cambiar, pero cada vez con un foco más claro. Esto nos ha permitido definir nuestro aspiracional como una compañía que tiene al cliente al centro de todo lo que hace, donde las personas (nuestros empleados) siempre serán lo primero en Coca-Cola FEMSA, donde operamos con excelencia, donde todos y cada uno nos sentimos como dueños de la organización y donde tomamos decisiones ágilmente. Esta declaración es un enorme desafío para quienes estamos aquí, cómo seguiremos liderando nuestra industria, pero sin perder jamás el valor y respeto por todos los que forman parte de Coca-Cola FEMSA.

No es casualidad que el índice de compromiso de los empleados de los 10 países donde Coca-Cola FEMSA opera sea altísimo, estamos por sobre los estándares de compromiso de cada país y eso se traduce en lo que ha pasado en esta pandemia, en cómo nuestra gente tomó cada lineamiento y protocolo de autocuidado para estar 'al pie del cañón' ya fuera desde sus casas conectados a la oficina o en las unidades operativas donde debían estar, nuestra gente es nuestro principal capital y estamos muy orgullosos de ellos porque en esta pandemia nuestros más de 90 mil empleados nos han dado una lección inigualable de compromiso.

Para cerrar, una pregunta más divertida: Algún consejo que te hayan dado que no lo repetirías

Claro que sí... 'tú puedes lograr lo que quieras...trabaja como si fueras hombre', eso me lo dijo una vez un jefe intentando 'motivar-me' a llegar hasta donde yo quisiera llegar.

Menos mal que aprendí al poco tiempo que el gran valor de cada uno de nosotros es 'trabajar' como yo soy, que nuestro valor es aportar una forma distinta, que puedo trabajar como mujer, porque ahí se basa mi 'unicidad' no debo repetir patrones porque han sido exitosos, yo o cualquier persona, puede crear nuevos patrones de éxito y esto es lo que más repito a mis equipos.



Alsea,

una organización que creyó en la reinvencción

Por PAOLA ALBORNOZ

Esta compañía líder en su rubro cuenta con un portafolio multimarca integrado por *Domino's Pizza*, *Starbucks*, *Burger King*, *P.F. Chang's*, *Italianni's*, *The Cheesecake Factory*, *Vips*, *Vips Smart*, *El Portón*, *Archies*, *Foster's Hollywood*, *Cañas y Tapas*, *Gino's*, *TGI Fridays*, *Foster's Hollywood Street*, *Ole Mole*, *Corazón de Barro* y *La Casa de Comal*.

De ALSEA se desprende la región Cono Sur, compuesta por los negocios de Chile, Argentina y Uruguay donde operan las marcas de *Starbucks*, *Burger King*, *Chili's* y *P.F. Chang's*. Como fuente de primer empleo y espacio de desarrollo profesional de miles de jóvenes, cuentan con más de 10 mil colaboradores y más de 457 locales a lo largo de los 3 países. Para hablar sobre ella, entrevistamos a Martín Lucía, su Director de Recursos Humanos para el Cono Sur.

¿Cómo es la base de cultura organizacional de ALSEA?

ALSEA es una compañía con presencia en América Latina y Europa, con marcas de reconocimiento global dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías, comida casual, *fast food* y restaurante familiar, con su casa matriz ubicada en México

La cultura está centrada en el realce de sus valores: la actitud ganadora, el liderazgo involucrado, el servicio sorprendente, el espíritu colaborativo y la atención al detalle.

Nos nutrimos de las marcas que forman parte de nuestro ecosistema. En ALSEA somos una compañía multicultural, y cada marca tiene su propia esencia e impronta que viene desde las corporaciones de las que forman parte. Respetar esa idiosincrasia nos permite compartir transversalmente lo mejor de cada una a lo largo de toda la región mientras que tener una cultura definida desde ALSEA posibilita la integración en los países en los que estamos presentes.

La compañía opera cerca de 4.000 unidades y cuenta con más de 85 mil colaboradores en México, España, Argentina, Colombia, Chile, Francia, Portugal, Holanda, Bélgica, Luxemburgo y Uruguay.



¿Cuáles fueron las acciones que tomaron para enfrentar este año tan particular?

Al comienzo de la pandemia durante 3 semanas tuvimos nuestras tiendas cerradas, esperando las definiciones de los distintos Gobiernos. Elegimos crear alternativas y aplicar innovación para adaptarnos de la mejor manera posible al contexto. Estamos viviendo un momento completamente nuevo y vamos adquiriendo experiencia a cada paso que damos. Sabemos que no hay un manual o recorrido previo hecho en circunstancias similares, pero confiamos plenamente en nuestra capacidad de reinención para tomar decisiones.

Una vez habilitada la posibilidad de apertura, desarrollamos estrictos protocolos de seguridad e higiene para resguardar la salud de nuestros clientes y colaboradores a medida que progresivamente fuimos abriendo los canales de *delivery*, *take away*, *drive thru* y *lobby*. Si bien nosotros trabajamos en esta industria y tenemos altísimos estándares, nos dimos cuenta de que había más por hacer. Además, desarrollamos diversos programas al interior de la compañía y, en todo momento, mantuvimos conversaciones fluidas con el gobierno que nos permitió proyectar y adaptarnos a la nueva situación. En lo que respecta a nuestros colaboradores que trabajar en oficinas, a principios de este año lanzamos "Oficinas Flexible", un programa que les permitía trabajar una vez por semana en su casa, una tienda o un local; pero claramente la pandemia nos llevó a trasladarlos 100% *home office*, por lo que también tuvimos que adaptar varios procesos a esta nueva dinámica de trabajo remoto.

En ALSEA creemos que este año, más que nunca, nos demostró la importancia de poder adaptarnos al cambio y ser resilientes para salir adelante en conjunto. Estar informados constantemente de las novedades del mercado e industria, así como de la experiencia de la compañía en otros países del mundo, nos permitió conocer más sobre cómo asegurar la sostenibilidad de nuestro negocio. Reforzar el empoderamiento de nuestros líderes, otorgándoles herramientas y respaldo para la toma de decisiones, fue otra de las claves para sobrellevar la pandemia ya que son ellos quienes transmiten el espíritu de ALSEA a cada equipo, local y tienda que atienden. En ALSEA nuestro propósito es: "Encender el espíritu de la Gente", esta pandemia nos demostró que más que nunca la calidad humana marca la diferencia

en nuestro negocio. Estamos orgullosos de nuestro equipo de más de 10 mil personas que han dejado todo para salir adelante juntos. Este año nos permitió estrechar mucho más el vínculo con nuestros principales proveedores y socios, trabajando en una estrategia conjunta que nos ayude a sobrellevar y superar esta crisis.

El Programa de Alianzas

La creación del Programa Alianzas fue una política clave para adaptarnos a las nuevas necesidades del negocio y de nuestra gente. Luego de tres semanas de tener nuestro negocio en *stand-by*, retomamos el trabajo en los locales a través del canal de *delivery*, pero con ventas muy por debajo a nuestros números habituales. Esta situación nos impulsó a buscar alternativas para aquellos colaboradores que no estaban desarrollando tareas en tiendas/locales.

Repensamos nuestro proceso de selección, entendiendo que ahora teníamos que hacer "el camino inverso" y buscar compañías que estuvieran en una situación muy distinta a la nuestra, con un negocio en crecimiento y con la necesidad de agrandar sus equipos. Es así que comenzamos a recorrer un camino de cooperación admirable entre compañías líderes en el mercado: Nuestra primera alianza fue con Mercado Libre, y luego sumamos a Pedidos Ya y a CESSI (Cámara de la Industria Argentina del Software). Estas Alianzas nos dieron la posibilidad de brindarle una solución concreta a aquellas personas que no se encontraban realizando tareas. Además de garantizar todas las fuentes de trabajo, nos aseguramos de seguir brindando un diferencial a nuestros colaboradores en materia de desarrollo profesional.

Este proceso es voluntario. Son nuestros colaboradores los que deciden si quieren participar y cambiar de compañía, ya sea de forma temporal o definitiva, dependiendo lo que requiera la vacante. Las personas que no están interesadas continúan trabajando en ALSEA; y con quienes se involucraron e ingresaron, mantenemos un seguimiento para asegurar que se sientan cómodos y motivados durante su experiencia.

¿Cómo quedaron las evaluaciones de desempeño dentro de sus operaciones?

La evaluación de desempeño se reeditó debido a esta situación de estar frente a un marco laboral completamente diferente donde la *performance* del negocio bajó con lo cual toda gestión medible queda descartada. Transformamos en función del desarrollo de competencias y eventualmente de potencial para poder seguir



MARTÍN LUCÍA | Director de Recursos Humanos Alsea Cono Sur [in](#)

trabajando sobre el liderazgo. Hicimos un corte en el primer semestre para hacer un repaso de nuestra planificación, haciendo el ejercicio de una recolocación de metas realistas para el segundo semestre y acorde a cada contexto.

¿Tienes algún consejo para los jóvenes profesionales?

Confiar en sus propias capacidades y talento me parece fundamental. Buscar un proyecto donde se sientan representados, algo que hagan con pasión y que les permita comprender como contribuyen al negocio desde su rol. A la hora de encarar el mercado laboral, creo que mantenerse informado, instruido y entender la industrial en la que se desempeñen es sumamente importante. Por último, ponerle actitud positiva a todo. Problemas van a surgir siempre, pero con actitud positiva y predisposición, se puede salir adelante. Los desafíos nos invitan a repensarnos y mirar las cosas desde otro punto de visto. Hay que aprovecharlos.



Microsoft: De saberlo todo a aprenderlo todo

Empatía, escucha activa y aprendizaje constante son algunas de las claves que en estos tiempos han ganado más protagonismo que nunca. Fernando López Iervasi, General Manager de Microsoft Argentina, nos compartió cómo fue asumir un nuevo rol en un contexto de incertidumbre, las proyecciones de la relación tecnología-sociedad y la misión de Microsoft como organización y como plataforma cumplidora de propósitos.

Por LEILA OVANDO

Asumir un nuevo rol siempre es un desafío, pero esta vez tuvo un ingrediente extra y es que fue hecho en el medio de un escenario mundial poco común ¿cómo viviste esto desde el punto personal y profesional?

Viví con mucha energía y entusiasmo asumir este rol para el cual me venía preparando desde hace un tiempo. El contexto en el que estamos, trabajando completamente remotos le sumó un desafío extra en el cual la empatía es fundamental para el liderazgo del equipo, para mantenernos cerca, a salvo y a la vez pensar en grande en términos de lo que podemos hacer y el impacto positivo que podemos generar en el país con nuestras iniciativas. Estamos todos trabajando desde nuestras casas, en mi caso con mi familia cerca en un contexto de pandemia, que no es lo mismo que hacer trabajo remoto. Desde ese aspecto trabajé mucho para escuchar a todo el equipo y sus necesidades. **Liderar desde la escucha y la empatía**, desaprendiendo de herramientas clásicas del pasado a la hora de comenzar a liderar un nuevo equipo y construyendo desde la nueva realidad.



- Fernando López Iervasi fue designado como General Manager de Microsoft Argentina en julio de 2020.
- Tiene más de 20 años de trayectoria internacional y experiencia en empresas de primer nivel como Unilever, Carrefour, Philips y Google.
- Estudió Ingeniería Industrial en la Universidad de Buenos Aires y realizó un MBA en la Escuela de Estudios Superiores de Comercio de París.

Nos contarías tu recorrido ¿qué te llevó hoy a desempeñar la posición que en la que te encuentras?

Lo primero que agradezco de mi experiencia profesional es la posibilidad en estos poco más de 20 años de conducir equipos muy diversos e integrar esa diversidad con inclusión. Aprendí mucho de vivir, estudiar y trabajar en distintos países liderando personas de diversas nacionalidades, recorridos y funciones, esto me ha permitido adoptar una visión en la que los puntos de vista diversos, para la concepción de los equipos es crucial, y cuando hablo de este tema me refiero a género, nacionalidad, a formas de pensar, formación, edad, etc. Es muy distinto el efecto en las personas al expresar la misma frase en Holanda, en Irlanda, en Brasil o en Francia. **Es muy notorio cómo se enriquece el trabajo, se nutren los equipos cuando nos permitimos escuchar a otro; abrir una nueva perspectiva para llegar con mejores propuestas a nuestros clientes y a la comunidad.** En este recorrido sumé

experiencia en empresas líderes en diversos tipos de industrias como consumo masivo, *retail* y tecnología, y eso también me ayudó a pensar desde ángulos diferentes el negocio y los desafíos a abordar. Destacaría también que logré trabajar con líderes con perspectivas únicas, de las 15 personas que me lideraron en estos 22 años de trayectoria, hay 7 nacionalidades y culturas representadas, 4 continentes y una variedad de *backgrounds* académicos, funcionales y de diversidad cultural que me hacen ser muy agradecido – de hecho, sigo en contacto con todas las personas.

Antes de asumir como Gerente General, ocupé el rol en Microsoft Argentina como Director de Negocios y Grandes Empresas, yo venía de un negocio diferente y conocí de cerca la necesidad de transformación digital de grandes empresas con mucho impacto en el país y los colaboradores que trabajan para ellas. La tecnología con todo su potencial para transformar los negocios y cambiar desde ahí la experiencia de los usuarios radicalmente.

¿Cuál crees que es el mayor desafío de la Argentina a nivel tecnológico y profesional?

Este contexto nos mostró que las empresas que adoptaron tecnología son más resilientes para afrontar crisis y entornos desafiantes y cambiantes. **Hoy todas las empresas para poder pensar en largo plazo deben adoptar el paradigma de la intensidad tecnológica**, esto es poder incorporar la mejor tecnología de manera rápida y capacitar a sus colaboradores en nuevas habilidades, y hacer todo esto de manera simple.

Creo que este es uno de los mayores desafíos que tenemos por delante. También impacta a las personas, tanto a quienes están por entrar al mercado laboral, como quienes ya se encuentran trabajando. Por eso **es crucial que todos podamos capacitarnos en tecnología, entrenarnos y re-entrenarnos**, para adquirir capacidades digitales necesarias para el mundo que viene y generar más oportunidades para todos.

Cuando pienso en el mundo que viene, también pienso en hoy, el punto de inflexión se está dando ahora. Con la incorporación de esta mentalidad tecnológica, las empresas y las personas, estarán mejor preparadas, podrán crecer más, y ser protagonistas de la reconversión económica.

Hoy tenemos muchos ejemplos de empresas grandes y pymes que han entendido este nuevo paradigma y están llevando adelante su transformación digital. Un ejemplo muy claro es el de Papelera Bariloche que tenía el desafío de que sus pequeños clientes, librerías en todo el país que no contaban con catálogos digitales ni tenían plataformas para pasarse al *e-commerce*, durante el contexto de aislamiento pudieran seguir vendiendo. La solución para ellos fue hacerlo a través de la plataforma de nuestro socio Aleph CRM, generando catálogos *online* y la posibilidad de conectar a todos con los *marketplace* de Mercado Libre, Glovo, etc. digitalizán

Notas rápidas

“La tecnología me apasiona desde siempre y sobre todo el impacto positivo que genera en cada organización, en la vida de las personas, en la posibilidad de derribar barreras y también en que nos puede ayudar a resolver algunos de los grandes problemas que como sociedad estamos enfrentando. Encontré en esta organización la posibilidad de unir este propósito personal con la misión de Microsoft como compañía.”



dose y permitiendo que toda su red de negocios minoristas pueda reconvertirse.

Otro ejemplo, que habla de los beneficios de empoderar a los colaboradores, es Vittal emergencias, que mudó el 50% del *call-center* hacia la atención virtual y en apenas 48hs implementaron más de 100 usuarios administrativos. Triplicaron la cantidad de usuarios de Microsoft Teams que es la herramienta que eligieron para trabajar de manera remota. La usan para comunicarse, y la adopción fue muy natural.

Sabiendo que la misión de Microsoft es capacitar a todas las personas y organizaciones del planeta para que puedan lograr más, desde tu posición ¿cómo empoderas a tu equipo y a aquellas personas que lideras?

La misión de Microsoft es empoderar a todas las personas y organizaciones del planeta a lograr más. Hace más de 40 años cuando Bill Gates y Paul Allen fundaron la compañía tenían un sueño, el de llevar una computadora a cada hogar. Hoy ese sueño sigue vigente a través de nuestra misión y lo llevamos a la práctica todos los días a través de soluciones de tecnología que ayudan a resolver los desafíos de las personas y de las organizaciones.

Para generar un mayor impacto de nuestra misión en la comunidad donde operamos, desde mi lugar como líder de la subsidiaria promuevo que las personas puedan conectar su pasión con el propósito de la compañía, como yo lo hago. Para cada uno será de una manera diferente, sólo de esta forma Microsoft puede ser un motor de crecimiento para nuestros clientes, socios y para nosotros mismos, entendiendo que trabajamos para un fin más grande que estrictamente el propio puesto que ocupamos. Cuando invitamos a las personas que trabajan en Microsoft a descubrir su propósito, las invitamos a pensar en cómo la organización puede ser la plataforma para realizarlo. Y si esas dos cosas se dan, la persona entiende su propósito y lo conecta con Microsoft siendo la plataforma para realizarlo, entonces se crea un círculo mágico y virtuoso.

Así es como conformamos un gran equipo que trabaja colectivamente.

Cada vez estamos en un contexto más tecnológico y automatizado. Hace unos años Harry Schum, ex Executive VP de Microsoft, afirmó que no se trata de que las computadoras reemplacen a los humanos, sino de utilizar la tecnología para permitir a la gente hacer las cosas de manera mejor y más fácil. Sin embargo es una realidad que a más automatización, parecería que “socava” muchos de los trabajos manuales. ¿Cómo piensas que parte de la sociedad podría amigarse con la realidad de que la tecnología, la innovación y las máquinas en realidad aportan a la vida del ciudadano y tienen el objetivo de hacerla más fácil?

Históricamente, cada vez que enfrentamos nuevos desafíos, ya sea la necesidad de alimentar a una población en crecimiento o el deseo de cruzar un océano, creamos nuevas tecnologías para ayudarnos a resolver esos problemas. Con el tiempo, estas novedades llevan a más progreso y se crea un ciclo continuo de innovación.

Hoy estamos ante un momento histórico en el que la inteligencia artificial representa el cambio tecnológico más importante para los próximos años y es parte del ciclo de innovación. Somos la primera generación que habilita computadoras inteligentes para toma de decisiones que hasta ahora sólo tomaban las personas.

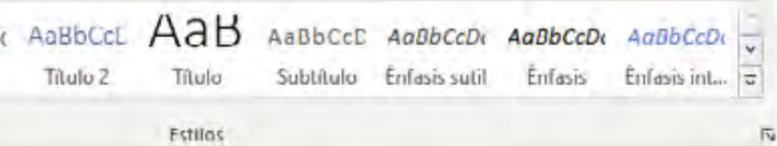
Esto tiene un enorme potencial, pero también implica muchos desafíos. Uno de esos desafíos tiene que ver con que las personas nos capacitemos y nos reentrenemos en nuevas habilidades. La tecnología sin dudas que va a automatizar algunas tareas, que nos va a permitir poder ocupar el tiempo en generar valor sobre nuestro trabajo y ser más productivos. Y también va a generar otros puestos.

Yo creo que para que la sociedad abrace la transformación, tiene que ver a la inteligencia artificial como la tecnología que potencia las capacidades que tenemos como humanos y que los dos elementos juntos, humanos y máquinas, van a ser capaces de resolver los mayores desafíos de la humanidad.



FERNANDO LÓPEZ IERVASI | General Manager Microsoft Argentina





Siguiendo con esta línea, entendemos que, si bien algunas industrias o productos estaban creciendo progresivamente a un nivel estable, hubo algunos que dieron un salto importante a partir del COVID-19 y el distanciamiento social. Por ejemplo, con la herramienta de Teams. ¿Nos contarías como supieron adaptarse rápidamente a la demanda del mercado, enfocar tiempo, recursos y energía en esta clase de productos para finalmente satisfacer a los usuarios o mejor aún, mejorarlos semana a semana?

La pandemia nos puso ante un contexto en el que vivimos una transformación de dos años en dos meses. Tuvimos que trabajar muy rápido junto con nuestro ecosistema de socios de negocios quienes supieron acompañar a cada cliente en su acelerada transformación. Lo que hizo este contexto es acelerar un proceso que ya se venía dando con la tendencia de la Cuarta Revolución Industrial.

Desde hace un tiempo en Microsoft reorientamos nuestro modo de trabajar y nuestro enfoque, **pasamos de desarrollar productos a diseñar experiencias tecnológicas**. También nosotros adoptamos el paradigma de intensidad tecnológica y nos propusimos aprender más, esto junto con una mentalidad de crecimiento constante que es central en nuestra cultura como organización. De esta manera impulsamos a los equipos a capacitarse en temas técnicos, independientemente de los roles todos tenemos mucho por aprender, y **nos declaramos como una compañía que pasó de saberlo todo a aprenderlo todo. Este cambio cultural** que ya habíamos hecho nos permitió hoy tener equipos ágiles capaces de adaptarse a contextos cambiantes.

También el sentido de propósito, en un contexto crítico como el que nos impuso el COVID-19, nuestros colaboradores y también toda nuestra red extendida conformada por nuestro ecosistema de negocios salimos rápidamente a apoyar a los clientes para poder continuar sus operaciones de manera remota. Actuamos en

cierta forma como rescatistas digitales, en un momento crítico para todas las organizaciones.

En la mayoría de las organizaciones las proyecciones se pausaron o tomaron un rumbo totalmente diferente. Desde tu posición ¿cuál es la proyección que tienen ya que la industria de la tecnología es una de las que tuvo que acelerar sus procesos y acciones en tiempo récord?

Más que nunca los clientes y socios me llaman para ayudar a repensar sus nuevas realidades, y sienten que tenemos un punto de vista muy relevante. Estamos transitando un ciclo de respuesta y recuperación. Desde Microsoft estuvimos ahí en el primer momento para ayudar a nuestros clientes a dar respuesta, como señalaba antes. Por ejemplo, para ir hacia el teletrabajo cuidando a sus empleados y poder seguir operando. Luego trabajamos para acompañar en cómo se iban a acercar a sus clientes, conectando de otra manera, por ejemplo a través del e-commerce, y recuperar el negocio. Muchos clientes también están reinventándose, todo al mismo tiempo como parte de la aceleración de la transformación, y de la crisis.

Hace 28 años que operamos en el país y nuestro compromiso está puesto en seguir ayudando a nuestros clientes en su transformación digital a través de la nube y de la inteligencia artificial, profundizada en este contexto desafiante. También en acompañarlos a poder pensar más allá de la coyuntura, poder proyectarse a largo plazo repensando sus procesos de negocios y su oferta de productos y servicios, para acompañar el entorno cambiante sin perder competitividad. Mi opinión es que hoy no se trata más de tecnología sino de lo que la tecnología puede habilitar, empoderar y agilizar.

¿Qué le dirías a las generaciones más jóvenes que viven un escenario de constante cambio a nivel laboral?

La clave está en el aprendizaje constante, en ser curiosos, en capacitarse, reentrenarse, y para los que se animen a tomar riesgos. Yo soy una persona que me impuse y me impongo retos personales fuertes, que rompo con lo que se y abrazo mi deseo de ir por lo nuevo, ya sean países, empresas, personas de las que aprender. Adquirir habilidades digitales dentro de la especialización de cada uno, preguntarse cómo la tecnología puede ayudar a hacer mejor las tareas, y **no perder jamás la esencia de lo humano**.

El entorno cambia a una velocidad enorme, por eso como profesionales tenemos que ser flexibles y trabajar en nuestras capacidades.

LO

Ping Pong

Una película: Medianoche en París de Woddy Allen

Un libro: La Ignorancia de Milan Kundera

Un ejemplo a seguir: mi papá Horacio y mi mamá Ana

Una palabra/frase que te define: alegría infinita

Un recuerdo: mis torneos infantiles de Ajedrez, en particular la partida final del Metropolitano rodeado de mucha gente en el tablero uno (tablas)

Un hobby: viajar a la Patagonia

@Mencionar o responder...

Virginia García Beaudoux:

“Imagino que dentro de poco podemos vivir en un mundo en el cual ninguna mujer, joven o niña tenga que pedir perdón por su vocación de lideresa, por ser ambiciosa o por atreverse a perseguir su sueño”

Por PAOLA ALBORNOZ

Virginia García Beaudoux es graduada de la Universidad de Buenos Aires, Doctora en Psicología, Especialista en comunicación y liderazgo con perspectiva de género, Consultora de organismos como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ONU mujeres, la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) de la OEA, el Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria entre otros.



¿Qué te ha impulsado a trabajar por el liderazgo de las mujeres?

Sí me preguntas específicamente en qué consiste el trabajo que hago, me dedico al asesoramiento en formación y consultoría en comunicación y liderazgo. Sí me preguntas qué me apasiona empoderar mujeres y jóvenes; sí me preguntas qué me motiva, lo que hace que me levante cada mañana con un enorme compromiso por las cosas que hago, que me ponga contenta pero que también me frustré y que vuelva a recuperar la esperanza, a no bajar los brazos es imaginar que dentro de poco podamos vivir en un mundo en el cual ninguna mujer, joven o niña tenga que pedir perdón por su vocación de lideresa, por ser ambiciosa o por atreverse a perseguir su sueño.

¿Qué soñabas de niña que ya has logrado?

De niña soñaba con conocer el mundo, conocer muchísimas personas, formas de vida diferente, mi gran sueño ha sido viajar y visitar muchos países diversos. Me acuerdo de que una de mis actividades favoritas cuando era niña era abrir un mapa del mundo que tenía mi papá, desplegarlo en el piso de la sala e imaginarme los países a los que iba a viajar. Eso es algo que he logrado, gracias a

mi trabajo he conocido a más de 3500 mujeres de todas partes, de países tan diversos como Estados Unidos, México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, República Dominicana, Colombia, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Chile, Uruguay, Argentina, Venezuela pero también de España, Suecia, Holanda, es decir, que he tenido la oportunidad de conocer realidades de mujeres muy distintas no como turista sino compartiendo con ellas las experiencias del día a día y qué significa trabajar como lideresa o política en todos esos países.



¿Cómo incluir la perspectiva de género en las acciones que empoderan a las mujeres?

Lo que he encontrado que hacía falta en mi profesión, que lo he estado desarrollando en el intento por aportar algo diferencial es justamente la perspectiva de género, es decir, entender que las mujeres enfrentamos obstáculos diferentes, desafíos diferentes y que, por lo tanto, también necesitamos una mirada y herramientas de comunicación y liderazgo diferentes para poder superar esos obstáculos.

Ser mujer no garantiza que tengas perspectiva de género, de hecho, hay hombres que son muy conscientes de los obstáculos que enfrentamos y mujeres que no. Entonces en mí caso personal fue todo un aprendizaje, hace 20, 30 años si me preguntaban ¿qué pensaba de las cuotas? no estaba a favor, pero ahora yo soy la primera convencida del valor de las cuotas como una herramienta, porque las mujeres jugamos en una cancha desigual, una cancha que está inclinada en contra. Esta es la idea que me llevó a escribir el libro *¿Quién teme al poder de las mujeres? Bailar hacia atrás con tacones altos*, justamente para hablar de esto, nos dicen que las mujeres compiten en los mismos escenarios y la verdad es que lo hacemos con condiciones mucho más desfavorables.

Sabemos que la participación de las mujeres en roles de liderazgo tanto en la política como en lo organizacional es muy baja. ¿Cuáles considera son los desafíos que enfrentan las mujeres para ascender a esas posiciones?

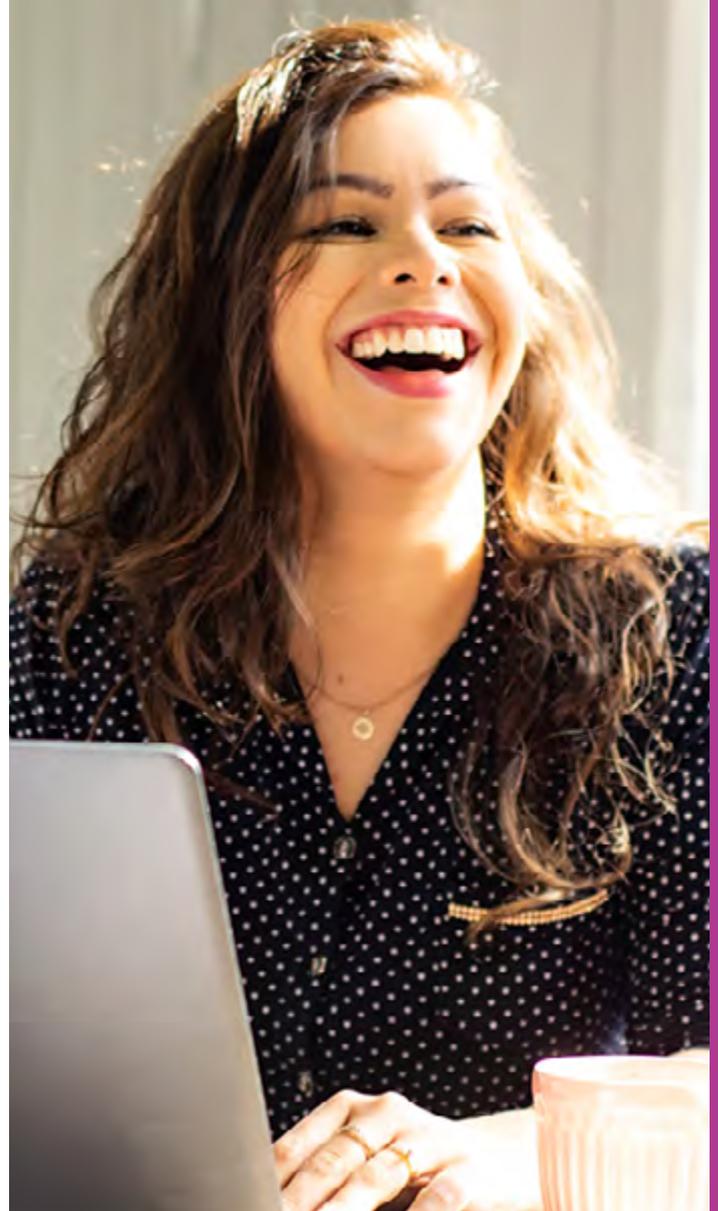
Considero que estos desafíos tienen que ver con derribar ciertas estructuras de cristal que existen dentro de las organizaciones. Por empezar **los techos de cristal** que son esos límites invisibles, pero efectivos que hacen que las mujeres no puedan pasar de la parte media de la pirámide organizacional a las posiciones de dirección, estas no son las únicas piezas de cristalería que hay que romper.

Están **las paredes de cristal** donde solo consideran a las mujeres aptas para liderar ciertas áreas. Por ejemplo, si miramos cómo se posicionan las ministras en el mundo, la mayoría se encuentran en salud, en educación, en infancia, en género, en familia, pocas mujeres, en economía, en defensa, tecnología; el estereotipo que existe acerca de nosotras hace que, aunque lleguemos y rompamos el techo muchas veces seamos encasilladas dentro de estas paredes de cristal que no nos permiten movernos hacia otras posiciones que también quizás nos interesaría ocupar.

Podemos encontrar **los laberintos de cristal** porque sabemos que a una mujer en comparación con un hombre le lleva mucho más tiempo alcanzar una posición de liderazgo, que son muchos más los caminos que tiene que recorrer y los obstáculos que tiene que sortear.

Están **los precipicios de cristal** que son estas trampas que a veces nos ponen a las mujeres en el liderazgo cuando nos ofrecen una posición cuando ya se ha probado todo y nada ha funcionado, ahí es donde llaman a una mujer "porque bueno probemos el último recurso".

Otra barrera muy importante que hay que modificar que no es de cristal son **los suelos pegajosos** que tienen que ver con la falta de leyes y de políticas públicas que alienten la corresponsabilidad doméstica. Por ejemplo, la falta de buenas licencias por paternidad, hacen que las mujeres tengan muchas más dificultades porque están adheridas a estas tareas domésticas y de cuidado, que vuelven costoso insertarse en igualdad de condiciones en el mercado laboral.



En una entrevista citabas "las mujeres a lo largo de toda América Latina lo que cuentan es que nadie confía en el liderazgo de las mujeres". ¿Por qué crees que esto pasa y sólo pasa en LATAM?

Cuando pensamos en liderazgo automáticamente hay un sesgo inconsciente que nos hace pensar en varón, es decir, culturalmente hemos equiparado el liderazgo con aquellas características o atributos precisados arbitrariamente como masculinos, tales como la fortaleza, la racionalidad, la capacidad de planificar. **Cuando tenemos que definir el liderazgo lo hacemos mediante una superposición casi perfecta con esas atribuciones que pensamos masculinas.** Asimismo, definimos a las mujeres asociadas a la pasividad y la cooperación. Por lo tanto, cuando una mujer se atreve de alguna manera a liderar lo que está haciendo es desafiar lo que psicología llamamos una **prescripción de rol** que es justamente esta idea de que el liderazgo es algo natural en los varones y no lo es en las mujeres. Ese es uno de los principales desafíos. **Vencer el sesgo que asocia a los hombres con el mundo público y a las mujeres con el mundo privado.**

¿De qué manera los medios de comunicación y las redes sociales suman a estos estereotipos que limitan a las mujeres ascender a los puestos de poder?

Los medios de comunicación y las redes sociales tienen un rol muy importante en la reproducción y mantenimiento de sesgos de género. Además, utilizan dobles estándares para referirse a la actividad pública de los hombres y de las mujeres.

Según el reporte Who makes the news, de las fuentes consultadas por los periodistas en América Latina, apenas el 27% son mujeres. Existe una iniciativa creada por GK y ONU Mujeres que ofrece un Directorio Latinoamericano de mujeres especialistas en distintos ámbitos del conocimiento llamado “Voces Expertas”.

Conoce más



Por otro lado, hay pocas mujeres visibilizadas como editoras, columnistas y también a pesar de que las mujeres representan el 55% de las personas que se están graduando de las universidades, son muy pocas las expertas que se citan, pues se tienden a buscar hombres.

Todavía no hay un país donde se haya logrado la equidad de género ¿cómo ves esto actualmente?

El informe de World Economic Forum 2020 indica que faltan más de 99 años para la equidad. En la actualidad solamente el 30% de los puestos de investigación del mundo están liderados por mujeres, apenas el 20% de las posiciones de liderazgo en la industria tecnológica están ocupadas por mujeres, el 75% de los presidentes y directivos de las compañías que cotizan en la bolsa europeas son hombres. En el 2019 había solamente 24 mujeres en el ranking Fortune 500, es decir, creo que los datos son contundentes y hablan por sí solos de la desigualdad y del tiempo que va a llevar a revertir eso.

Finalmente, un consejo que te dieron que no darías.

Alguna vez me dijeron que era mejor para las mujeres mantener un perfil bajo y creo que es muy mal consejo. De hecho, hoy digo todo lo contrario, no tengan miedo de mostrar sus logros y procesos. Otro consejo que me dieron fue cuando te decidas a hacer, no te equivoques y yo creo que hay que equivocarse; creo que la vida es ensayo y error que aprendemos del error que no tiene nada de malo equivocarse y que las mujeres nos tenemos que sacar de encima la presión por ser perfectas.

Ping Pong

-  **Un libro:** Testosterone Rex / Pink Brain | Blue Brain
-  **Una serie:** Mrs. America, Borgen
-  **Un sueño:** Sociedades más igualitarias

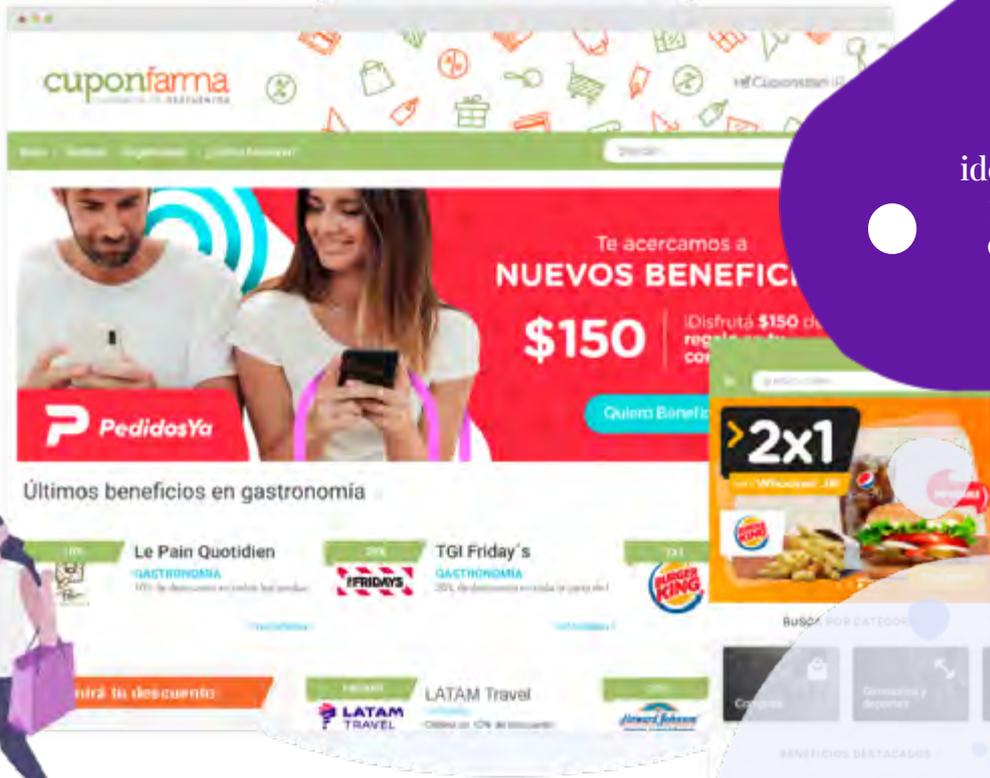


▼

Virginia García Beaudoux | Especialista en comunicación y liderazgo con perspectiva de género, diversidad e inclusión

in

Para arrancar, lo más importante, es tener la idea. **Si no tienes la idea, no te apures.** No hagas cualquier cosa solo por emprender.



CuponstarHR, un ejemplo contemporáneo de emprendimiento

Por ROSANA BARRERA

Cuponstar es la empresa líder en beneficios corporativos en Latinoamérica. Brian Klahr, uno de sus fundadores, nos comenta en esta entrevista cómo ha sido la experiencia de transformar una idea de negocio en el área de tecnología para hacerla viable, lograr materializarla y, finalmente, obtener resultados exitosos.

¿Cómo nació Cuponstar?

Nosotros arrancamos en el 2010, desarrollamos un modelo de negocio donde la idea era hacer una cuponera para que las empresas pudieran publicar sus descuentos y la gente los pudiera obtener de manera gratuita. Le íbamos a cobrar a las empresas por poder publicar, iba a ser una especie de *Market Place* o clasificados de cupones de descuento.

Cuando lanzamos la propuesta, nos dimos cuenta de que era muy difícil cobrarles a las empresas por publicar, en ese momento los bancos les pagaban a las empresas para incluirlas en sus clubes de beneficios.

Como queríamos probar la idea de todos modos, se nos ocurrió armar una página especial para la Universidad del CEMA, donde estudiaba, para poner a disposición esos beneficios para los alumnos y profesores exclusivamente.

Fue ahí, cuando nos dimos cuenta de que las empresas estaban dispuestas a pagar por la plataforma de beneficios corporativos, que es lo que desarrollamos actualmente. Desde ese momento hasta hoy logramos contar con 26 colaboradores, alrededor de 500 clientes y llegamos a más de 400 mil personas en toda Latinoamérica.



¿Cómo has experimentado el crecimiento de la empresa desde sus inicios hasta hoy? Especialmente haciendo énfasis en la aparición de nuevas tecnologías y tomando en cuenta la transformación digital acelerada que hemos experimentado como sociedad en los últimos 5 años.

La tecnología es un factor fundamental en nuestro negocio. Primero, para brindar una buena experiencia a nuestros usuarios, pero más importante aún, para nosotros poder administrarlo.

Tenemos tantos clientes que si nosotros no tenemos una tecnología flexible que se adapte, sería imposible darles buen servicio a los clientes. Ha sido clave mantenernos actualizados a pesar de lo rápido que cambian las cosas.

Nosotros arrancamos tercerizando con proveedores y después llegamos a tener un equipo de nueve desarrolladores. Luego, notamos que trabajábamos mejor con pocos desarrolladores y teniendo proyectos pequeños que se cumplieran bien.

Hoy trabajamos solamente con dos desarrolladores. Tenemos un *backlog* de *features* muy importante, lo vamos dividiendo en cosas chiquitas y las vamos desarrollando poco a poco, pero de manera eficiente.

Después trabajamos con cuatro agencias de desarrollo con las que tercerizamos algunos proyectos. Siempre buscamos desarrollar con las últimas tecnologías.

El año pasado, por ejemplo, tuvimos una migración importante de plataforma para ofrecer un servicio óptimo. Ahora estamos en condiciones de tener más clientes y seguir escalando.

¿Cómo viviste la maduración del modelo de negocio?

La maduración no fue de un día al otro, estuvimos 10 años experimentando y chocando con todas las paredes posibles. Desarrollamos con todas las tecnologías posibles, con diversos tipos de equipo y estructuras. Hasta que llegamos a nuestra forma de trabajar hoy, con *sprints* cortos. En cuanto al negocio, nos pasó que al

principio nosotros nos enfocábamos en desarrollar muy a medida, personalizábamos tanto que se nos hacía un desajuste interno en cuanto a la administración de recursos. Fue ahí cuando decidimos estandarizar el servicio y ofrecer herramientas que permitan una amplia variedad de personalizaciones, pero que al mismo tiempo nos permita tener a todos los clientes contentos.

Puedo decir que una clave de la maduración fue haber llegado al punto de no desarrollar tanto a medida sino tener una plataforma que sea adaptable y eficiente.

¿Cómo ha sido la experiencia de liderar un emprendimiento tecnológico sin conocer de desarrollo?

Para emprender en tecnología no tienes que ser programador, sólo tienes que saber con quién asociarte. Esto se traduce en: conseguir un socio que sepa, un colaborador que desarrolle y en el que confíes o una buena agencia en la que puedas tercerizar. Para mí, lo primordial es la confianza.

Al no entender nada de desarrollo es necesario confiar en el equipo. Con el tiempo se puede ir aprendiendo. Los primeros años son los más duros porque uno toma malas decisiones por desconocimiento, pero poco a poco llega el equipo adecuado. No es de un día para el otro.

¿Cuál ha sido tu mayor desafío para encontrar el equipo adecuado?

Pasamos de tener un equipo de nueve desarrolladores a uno de dos. Creo que lo que más me costó fue encontrar un líder que pudiera guiarme correctamente, que fuese honesto al 100% respecto a cómo trabajar eficientemente.

Al principio me pedían que contratara más y más gente. Perdí mucho dinero por eso, por tener un equipo de desarrollo con baja productividad.

Hoy en día el equipo de desarrollo lo conforman dos personas, pero la productividad es excelente; porque hay mucha confianza, podemos trabajar muy de cerca y con buena fe. Definitivamente, el mayor desafío fue encontrar el equipo.

¿Consideras que es más valioso contratar a un desarrollador más por sus valores que por sus competencias técnicas?

Tiene que ser un híbrido, pero siempre valoro por encima la honestidad. Es preferible un profesional que reconozca que no sabe y pida ayuda antes que uno que diga que sabe y luego no pueda cumplir.

Esto no sólo aplica para los desarrolladores sino para todas las personas que conforman un equipo.

¿Cómo se ha adaptado Cuponstar a la nueva realidad?

Hoy tenemos la oportunidad de ayudar a las empresas a estar más cerca de sus colaboradores a pesar del confinamiento. En este sentido, desarrollamos una serie de beneficios digitales y de contenido para que nuestros usuarios puedan acceder a través de nuestra plataforma: yoga, meditación, charlas, capacitaciones, *shows*, clases de cocina, etc.

Transformamos los beneficios a la realidad y nuestros clientes, por suerte, están contentos con la reinversión.

¿Qué mensaje le das a la persona que quiere emprender en tecnología?

Para arrancar, lo más importante, es tener la idea. Si no tienes la idea, no te apures. No hagas cualquier cosa solo por emprender.

Creo que una persona cuando emprende tiene que dedicarle al menos diez horas por día a ese emprendimiento, por eso es importante que elijas algo que realmente te apasione y que creas que todo ese esfuerzo que inviertes después lo puedes disfrutar, sino puede que sientas que todo ha sido en vano con el pasar de los años.

Después, es clave elegir bien las personas con quienes lo haces. Desde quién será tu socio, tu cliente, tu equipo, etc. Muchos emprendimientos se quedan a medio camino porque quienes lo hacen posible no comparten los mismos objetivos.

Finalmente, tienes que buscar un modelo de negocio que sea sostenible en el tiempo. Si tienes una idea pruébala en chico primero, no quieras hacerlo enorme de una. Testéalo, si funciona bien y hay mercado, después fíjate en los precios para ver qué tan grande puede ser el negocio. A partir de ahí, puedes decidir si quieres seguir impulsando esa idea o ir por otra más (o menos) ambiciosa.

El camino que elijas depende del fin que quieras conseguir con tu emprendimiento.

Como emprendedor en tecnología, ¿cuál ha sido tu fin?

Quiero que las personas usen lo que yo creo. De hecho, para mi próximo emprendimiento me gustaría desarrollar algo que yo use. Eso sería un sueño cumplido: desarrollar un producto, una marca o un servicio que yo pueda consumir en mi día a día.

Creo que la clave es disfrutar siempre lo que uno hace, si lo disfrutas no hace falta que ganes plata.



BRIAN KLAHR | Co-fundador de Cuponstar



Unilever: momento de colaborar, construir y cuidar

En momentos de incertidumbre es determinante la posición que se toma y en este caso Unilever decidió ser parte de la solución. Melina Cao, Gerente de Recursos Humanos Cono Sur de Unilever, expresó cómo el poner la colaboración en primer lugar, priorizar la agilidad y el propósito personal de los equipos ha sido determinante para medir el éxito de la compañía.

Por LEILA OVANDO

Formas parte de una de las multinacionales más importantes a nivel global, ¿cómo es llevar a cabo una agenda coordinada entre todos los países en donde Unilever tiene presencia, pero al mismo tiempo tener en cuenta el contexto de cada país, en este caso Argentina?

Esto implica una gestión con mirada en lo global, para entender cuáles son las tendencias y hacia dónde va el negocio, pero con foco en lo local, cuáles son las necesidades de consumidor y oportunidades de negocio en cada mercado, y cómo garantizamos acceso a talento que nos permita empujar esas prioridades. Para poder gestionar de esta manera, consideramos clave el entendimiento profundo de cuáles son las prioridades de negocio a nivel global y cómo a nivel local podemos contribuir a conseguir estos objetivos, re-priorizando en cada mercado lo estratégico y distinguiendo lo importante y lo urgente para alinear a las prioridades los proyectos que empujen esas. Para esto, capacitamos al negocio para correr procesos de priorización y re-priorización y desarrollamos una dinámica que nos permite administrar la capacidad que tenemos en base a esas prioridades. Esto nos permite llevar a cabo una agenda coordinada entre todos los países y a nivel local.

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

Estamos convencidos de que la clave hoy es ser ágiles internamente para dar respuesta a las necesidades de los consumidores. Por esto desde hace un año comenzamos este proceso hacia una organización más ágil, trabajando con foco en prioridades y habilidades. La pandemia nos agarró en plena transición de modelo y nos hizo repensar si era el momento para seguir en este camino. Entendimos que el dinamismo del mundo actual reforzaba esta idea inicial y vemos que los resultados fueron más que positivos.

Un ejemplo que demuestra esto tiene que ver con el contexto y nuestro rol como industria esencial. A raíz de la pandemia observamos una demanda de sanitizantes para manos y emprendimos

un proceso ágil para producirlo bajo la marca Rexona. De esta forma pudimos lanzar una nueva línea de alcohol para manos en tiempo récord: desde que se pensó la idea hasta que el producto estuvo en la calle pasaron 2 meses.

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

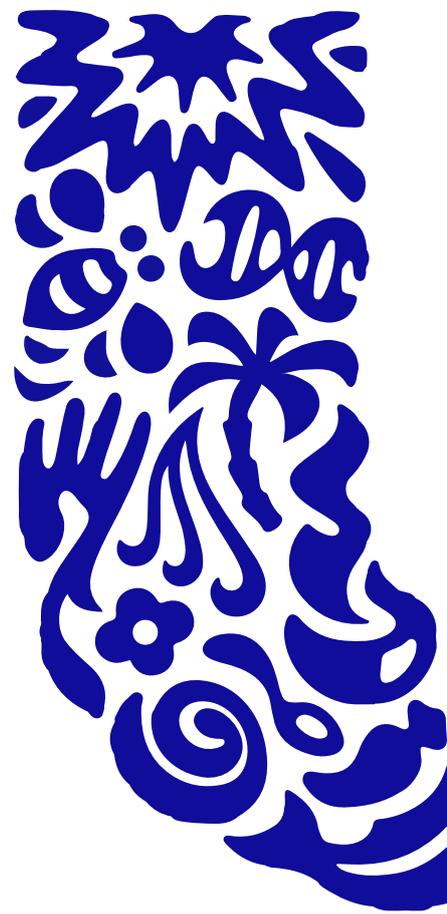
El enfoque de gestión de talento a partir de las prioridades de negocio es clave para mantener la sinergia entre equipos, ya que se rompen los silos y se tiene una visión más holística de los objetivos. Por esto, cuando encaramos un proyecto nos preguntamos **qué habilidades necesitamos y no cuántos recursos** necesitamos para poder llevarlo adelante

A partir de ahí salimos a buscarlas dentro del amplio abanico de posibilidades y eso incluye pensar en todas las alternativas: empleados de las distintas áreas, pensando en qué puede aportar cada uno a ese proyecto independientemente de su área de origen; el *pool* externo de candidatos tradicional, sinergias con otras compañías que tengan esa habilidad desarrolladas o bien *freelancers* que cuenten con estas habilidades.

Si bien su industria es una de las que continuó trabajando con relativa "normalidad". ¿Desde qué enfoque están abordando a los talentos de la organización en el entorno actual?

Hace más de 10 años tenemos incorporado el *home office* en Unilever, con lo cual teníamos ya internalizada la forma de trabajo, desarrollo y capacitación bajo esta modalidad.

Sin embargo, a partir del contexto, incorporamos medidas para acompañar a nuestros colaboradores: sumamos reuniones dia-



Protegera los colaboradores

Objetivos:



Contribuir a la sociedad



Asegurar el abastecimiento



rias en cada equipo, además de un *check-point* virtual con el *Board* de forma quincenal. Diseñamos encuestas de pulso a medida para cada público: una encuesta telefónica para los *merchans* (para entender si se sienten cuidados, si cuentan con los elementos de seguridad que necesitan, si conocen el protocolo ante una emergencia) y otra a través de un bot para aquellos que trabajan de manera virtual (conocer cómo se siente cada uno en la nueva rutina, qué está funcionando bien y qué se podría mejorar para que fluya mejor el trabajo). Con estos *insights*, vamos ajustando constantemente el plan para nuestros colaboradores.

Los datos de nuestra encuesta de clima demuestran el impacto de la estrategia que venimos trabajando hace tiempo para que nuestros colaboradores se sientan acompañados: el 93% dice estar orgulloso de trabajar en Unilever, aumentó un 7% la creencia de poder vivir el propósito personal trabajando en la compañía y aumentó un 15% la percepción de bienestar de los colaboradores.

tan acompañados: el 93% dice estar orgulloso de trabajar en Unilever, aumentó un 7% la creencia de poder vivir el propósito personal trabajando en la compañía y aumentó un 15% la percepción de bienestar de los colaboradores.

“Estamos más comprometidos que nunca con nuestro propósito y como compañía, queremos ser parte de la solución. Reconocemos que el trabajo de forma articulada con todos los sectores es fundamental para poder salir adelante y atravesar esta emergencia sanitaria. **Todos somos parte y podemos colaborar desde nuestro lugar**”

– Karen Vizental, VP de Asuntos Corporativos y Sustentabilidad de Unilever Latinoamérica



Una de las características de las nuevas generaciones es cambiar bastante de trabajo a lo largo de su vida profesional, ¿cómo manejan desde RRHH el desafío de la retención del talento, planes de carrera y esta inquietud de la generación?

Creemos que lo que vino para quedarse es el concepto *Dynamic Resource Allocation*. El mismo significa relevar la capacidad disponible dentro la compañía y hacer un *match* entre proyectos que necesiten reforzar sus equipos con habilidades concretas. Pero, por otro lado, implica también mirar para afuera hacia todo el ecosistema, y no sólo la clásica visión de reclutamiento.

El punto clave en materia de gestión de talento, tiene que ver con romper el viejo paradigma de “ser dueños del talento” para dar lugar al “acceso al talento”. Es por esto que venimos trabajando hace tiempo en habilitar nuevos canales de talento poniendo foco en *skills* y habilidades. Las habilidades correctas, para la prioridad de negocio correcta. Todo esto potenciado por el propósito personal de cada uno y cómo conecta con ese proyecto. Una de las acciones en línea con esto, es el proyecto de “*Partnerships*”, donde buscamos generar alianzas con empresas de industrias con capacidad ociosa para poder contratar sus empleados de forma temporaria. Ya firmamos un acuerdo con *General Motors* y estamos avanzando con otras compañías. Entendemos que, si jugadores como Unilever impulsamos este tipo de iniciativas disruptivas, podemos generar un gran aporte a la sociedad al allanar nuevos caminos moviendo los límites que hoy tiene el mercado. Para nosotros fue una gran satisfacción ver la repercusión que tuvo esta iniciativa, al ser replicada por muchas compañías de forma posterior, como así también sirvió de buena práctica a nivel global.

¿Cómo se preparan organizacionalmente para la post-pandemia? ¿Impulsaron acciones que crees que se mantendrán?

Las herramientas y espacios con mentalidad ágil que pusimos en marcha para profundizar los modelos de trabajo virtual llegaron para quedarse. Comprobamos que el *engagement* y bienestar de los empleados no depende de estar físicamente cerca, pero para esto es fundamental trabajar en estar cerca en la virtualidad. Es por eso que mantendremos los espacios de conexión tanto formal como informal, compartir cafés virtuales y *afters* con los equipos, tener reuniones quincenales con el *Board* de la compañía y generar espacios de escucha y acompañamiento a la medida de cada colaborador.

Desde una perspectiva personal y profesional ¿cuál consideras que es el mayor aprendizaje que deja esta crisis y mayor oportunidad?

El aprendizaje que me llevo de esta situación es que en momentos de tanta incertidumbre la clave es **ser más creativos y buscar la colaboración por sobre la competencia**. Quedó demostrado que la innovación desde Recursos Humanos puede tener impacto en los resultados del negocio y si bien hace un tiempo venimos trabajando en preparar la compañía del futuro, haciéndola más ágil y dinámica, este nuevo contexto aceleró la transformación y habilitó nuevas conversaciones con el mercado, animando a las compañías a experimentar y colaborar.



MELINA CAO | Gerente de Recursos Humanos Cono Sur de Unilever





üma: vanguardia tecnológica en el sector salud

Por ROSANA BARRERA

ÜMA Health es una plataforma *online* cuyo propósito es mejorar el sistema de salud contemporáneo y hacerlo más accesible a través de los dispositivos móviles.

La compañía opera internacionalmente en el sector *Health Tech* y fue fundada en el año 2019 por científicos, doctores, ingenieros, sociólogos y psicólogos; pioneros en aplicar Inteligencia Artificial y *Deep Learning* para desarrollar servicios más personalizados y enfocados en disminuir los contratiempos al momento de solicitar atención médica.

Al respecto, Farid Murzone, Líder Tecnológico de ÜMA comentó: “el proyecto surge con la idea de mejorar el acceso a la salud. Aprovechamos una herramienta que todos tenemos, que es el celular con todas sus posibilidades y de esta forma colaboramos con el diagnóstico médico. Vimos que teníamos la oportunidad de analizar la voz, el pulso sanguíneo y hasta de detectar ciertas patologías a través de las funciones de estos dispositivos y nos pusimos manos a la obra”.

Buen *timing* para la invención

Este proyecto, que es relativamente nuevo, y cuyo lanzamiento oficial fue en enero de este año tuvo su auge a partir del brote de COVID-19. Antes de la pandemia, lograban acumular un promedio de 300 consultas por mes, hoy tienen alrededor de 3.500 consultas en promedio por día.

Sobre esto, Gustavo Daquarti, Líder Médico de ÜMA, indicó: “acumulamos alrededor de 350 mil teleconsultas actualmente y el 60% de esas consultas se han podido resolver a distancia sin problema. Estos datos definitivamente van en consonancia con lo que ocurre a nivel mundial. Cuando nosotros nos proyectamos, esperábamos que más del 50% de las consultas que se hicieran de emergencia se pudieran resolver a través de la teleasistencia”.

Diversos estudios comprueban que, a partir de la pandemia, las personas se han visto obligadas a cambiar de paradigma respecto a la

“La cuestión técnica no es limitante sino las ganas de llevar un proyecto adelante lo que lo hace, hoy con internet todo es posible. Yo soy un ejemplo de ello, en un año aprendí una habilidad en programación que no tenía prevista desarrollar”
– Farid Murzone

atención médica, así como otros sectores ya lo han venido haciendo progresivamente en los últimos años: “hoy quedó demostrado que el médico te puede ayudar igual o mejor y a cualquier hora. La telemedicina brinda la opción de no tener que esperar en una guardia o varios días por un turno, sino que al instante puedes lograr contactar a un profesional que, además, tiene menos margen de error porque está ayudado por algoritmos de inteligencia artificial”, señaló Farid Murzone.

Rompiendo los paradigmas de la medicina tradicional

Uno de los principales desafíos que han encontrado al momento de impulsar la telemedicina tiene que ver con la resistencia al cambio por cuestionamientos éticos y de seguridad. Para esto, desde el tratamiento de los datos se enfocan en brindar la seguridad de que los datos personales no van a ser expuestos y, por la parte médica, controlando que la atención sea precisa, de calidad y llevada a cabo por profesionales.

“Nosotros, de hecho, para mitigar los miedos hemos implementado, por ejemplo, el reconocimiento facial para identificar a los médicos. Esto ayuda a que las personas salgan de su zona de *comfort* y se animen a probarlo. Y a nosotros, nos ayuda a brindar un buen servicio y comprobar que es algo mejor, con mayor seguridad de un diagnóstico más certero”, agregó el líder en tecnología.

El avance tecnológico ha impulsado la innovación, optimización y nuevos descubrimientos en todas las industrias y sectores. Por esta razón, para estos emprendedores en tecnología, incorporar automatizaciones al sistema de salud, más allá de ser un desafío, ha sido una necesidad. Tomando en cuenta la gran cantidad de datos que se generan y que pueden tener un mejor tratamiento con *Data Science*.

“La calidad de la atención médica es lo más importante. Nosotros hacemos monitoreos de las consultas. La oportunidad de tener datos digitalizados es que nos permite tener paneles de control para visualizar el estatus de las consultas y esas estadísticas nos ayudan a comprender si hay un parámetro que se sale de lo normal para prever que se desencadene un evento adverso”, señaló Gustavo Daquarti.

Acumulando credibilidad

Gracias a la solidez del artículo científico que generaron a partir del modelo de inteligencia artificial que aplicaron para su servicio de autodiagnóstico, *Autonomous*, fueron admitidos en el Congreso Internacional “*Machine Learning For Healthcare 2020*” organizado por prestigiosas universidades de Norteamérica.

Explica el Líder Médico: “presentamos un póster que resume todo el abordaje que hicimos para el diagnóstico de forma autónoma a partir de un síntoma coloquial del paciente que se refiera de un texto libre”.

Llegar a poder predecir el diagnóstico a partir de la frase de un paciente involucra tres modelos secuenciales:

Modelo 1:

Decodifica en un término médico lo que está diciendo el paciente.

Modelo 2:

Busca entre los posibles síntomas médicos qué otros síntomas están relacionados a ese síntoma y le pregunta al paciente si los tiene o no. Después, si la persona tiene esos síntomas se van generando etiquetas y se va construyendo un texto médico.

Modelo 3:

Ese texto médico finalmente es comprendido por un algoritmo que sugiere cuáles serían los diagnósticos posibles basándose en una lista de posibles diagnósticos.

Al respecto, Farid Murzone como representante del ámbito técnico comenta: “hace cinco años esto no era posible, en los próximos años seguro aparecerán nuevas cosas (...). De hecho, hoy estamos evaluando la droga que se le puede recetar a un paciente también a partir de la epicrisis y esto le servirá al médico para contar con una herramienta más que le ayude a ser más asertivo a través de un algoritmo que puede detectar información que a una persona se le puede escapar. Es el potencial del humano más la capacidad del algoritmo”.

Fuerza de implementación

ÜMA está conformada por un equipo de 23 personas con roles protagonistas desde sus distintas áreas de implicación, con una plantilla de 500 médicos en ejercicio y acuerdos estratégicos con las principales obras sociales de Argentina y con usuarios en toda la Latinoamérica de manera independiente.

“Realmente creo que vivir en el día de hoy para un joven emprendedor entusiasta o un desarrollador, es una oportunidad enorme porque estamos viviendo una explosión/revolución tremenda. Todos los meses se supera el *state of the art* del mes anterior y tenemos herramientas que nos permiten innovar y aplicarlas en las distintas áreas. Nosotros lo hicimos con la medicina”.



FARID MURZONE | Tech Leader



GUSTAVO DAQUARTI | Healthcare
Data Scientist Cardiologist



HANNA SCHIUMA:

“Fintech, un sector que tiene el potencial de corregir las brechas a través de la inclusión y la educación financiera”

Por PAOLA ALBORNOZ

Inclusión financiera, democratización de las finanzas y una mejor accesibilidad es el norte por los que Hanna Schiuma trabaja impulsando proyectos que permitan espacios más diversos.

¿Qué te inspiró a acercarte a las Fintech? ¿Cómo fue tu camino para esto?

Mi camino no es muy lineal, vengo de las ciencias sociales aunque nunca ejercí. Cuando terminé de estudiar me dediqué a trabajar en la gastronomía que era mi otra pasión, estuve muchos años trabajando en un rubro que no estaba muy conectada que digamos con la industria *Fintech*, que es donde estoy ahora, pero sí fue un lugar donde me desarrollé muchísimo en habilidades personales, de comunicación, en producción y un eterno resolver problemas. Así que mi paso a las *Fintech* fue muy natural, en el sentido de que soy inquieta por naturaleza y estoy siempre buscando nuevos desafíos. Ingresé a la industria hace más o menos 4 años a una compañía que era *fintech* y no lo sabía.

Mi primer trabajo en el mundo *fintech* fue haciendo desarrollo de negocios en una empresa, donde yo me encargaba de los *partnerships*, todo lo que tiene que ver con nuevos negocios y así abrir un poco las puertas para esta compañía en la cual yo me desarrollaba y al mismo tiempo me di cuenta de que en el mundo de las finanzas y la tecnología había mucha desigualdad con las mujeres, ya que tenemos brechas

de todo tipo: brecha salarial, brecha patrimonial, brechas de acceso al crédito y brecha de posiciones dentro de las empresas.

¿Cómo ha sido tu experiencia en la Cámara Argentina de Fintech?

La Cámara Argentina de *Fintech* está yendo para su tercer año, aunque la industria existe como tal antes de que se popularizara el término *fintech*. Es una industria muy dinámica, hecha por gente que realmente desea potenciar el sector con intereses muy genuinos y auténticos y, hacerla más profesional, hacer que todos puedan tener oportunidades de ingreso, acceder a un buen trabajo, a la formación, es decir, que tiene una parte educativa súper interesante de vinculación académica. En este sentido, estoy súper agradecida de que me hayan elegido este año como vocal suplente y poder contribuir empujando una de las comisiones que es la Comisión de Diversidad e Inclusión, desde allí impulsamos los proyectos relacionados con género y las temáticas para potenciar el ingreso de las mujeres a la industria. Una de las temáticas que queremos desarrollar un poco más adelante son las otras diversidades: culturales, etarias, orientación sexual y demás. Trabajando bajo la idea de igualdad de oportunidades.

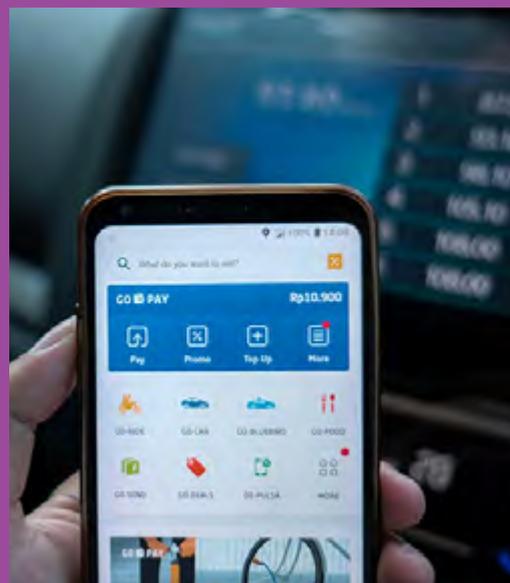
“Yo me enamoré de la industria *fintech* y me di cuenta de que había una posibilidad de trabajar en un sector que tiene el potencial de corregir esa brecha a través de la inclusión y la educación financiera. Entonces, al mismo tiempo que descubrí mi pasión por el empoderamiento económico de las mujeres, entendí que podía crear un espacio de impacto positivo que realmente fuera un instrumento para alcanzar la igualdad de oportunidades”.



Conoce más sobre **Mujeres en Fintech** en Twitter: @mujerfintech

¿Cómo nace Mujeres en Fintech?

Mujeres en *fintech* es una iniciativa súper espontánea que nace de la inquietud que teníamos varias mujeres que estamos en la industria por toda Latinoamérica, con una colega de Estados Unidos que vivió en México mucho tiempo liderando una compañía *fintech*, nos encontramos en un Congreso en Miami el año pasado y surgió esta idea de crear un espacio de intercambio de oportunidades, para fortalecer el *networking*, para potenciarnos entre nosotras. Surgió a través de una convocatoria por las redes sociales, hoy ya somos más de 200 mujeres por toda Latinoamérica desde Estados Unidos hasta Uruguay.



“Trabajando bajo la idea de igualdad de oportunidades”





¿Cómo incentivar la participación de mujeres en la industria *Fintech*?

Igualar la participación de la mujer en la industria tecnológica y en las *Fintech* representa uno de los desafíos más grandes para los próximos años. Para esto es necesario:

Iniciativas Educativas: sí queremos que la industria sea más diversa, queremos productos *fintech* con perspectiva de género, necesitamos equipos diversos y para eso necesitamos más mujeres trabajando dentro la Industria ¿Cómo hacemos? hay que ir a buscarlas, ya no alcanza una política pasiva de contratación de mujeres, no alcanza decir “nosotros no discriminamos”, lo que hay que hacer es salir a buscar activamente mujeres porque nosotros sabemos que los sesgos y las barreras culturales a la hora de que las mujeres accedan a carreras vinculadas con ciencia y tecnología, con informática, con programación incluso con finanzas y economía arrancan desde muy chicas desde la primera infancia.

Acceso al financiamiento: en la realidad de la inclusión financiera no sólo necesitamos equipos más diversos, también necesitamos mujeres fundando compañías y para impulsar a mujeres fundadoras tenemos que facilitar el acceso al capital ¿Qué pasa con el acceso capital? Por un lado, las brechas patrimoniales: históricamente las mujeres tenemos menos patrimonio entonces es difícil acceder a un buen crédito tanto en montos como en tasas, aun cuando los papers muestran que las mujeres en general somos mejores pagadoras; por otro lado, vencer los sesgos conscientes e inconscientes que pasan a ser obstáculos.



CASO UALÁ -JEDI ACADEMY

Proponemos desde la Cámara, que las compañías *Fintech* tengan mayor diversidad, en este sentido se hace necesario que salgan a capacitar mujeres.

Puedo mencionar el caso de Ualá quienes crearon la *Jedi Academy*, con el objetivo de capacitar a 10 mujeres por 3 meses para luego incorporarlas a su equipo de desarrollo. Aprendiendo *Java*, *Swift*, *Kotlin*, *Automation*, *AWS* e infraestructura como código. Este es un reflejo de una política activa de contratación, que refleja sus valores y misión. Una organización argentina cercana a la paridad.

LA RAZÓN POR LAS QUE LAS MUJERES EMPRENDEDORAS TIENEN MENOS FINANCIAMIENTO | DANA KANZE

La investigadora Dana Kanze descubrió que existe un sesgo inconsciente que rige a la hora de otorgar el capital para los emprendimientos, centrado en la teoría de psicología social “foco regulador”. Encontrando en su estudio que los hombres obtienen 5 veces más financiamiento que las mujeres.

Mira esta
TED TALK



Las personas en el centro. Cómo la EX y los arquetipos pueden ayudar a Recursos Humanos en su nuevo rol

Por MANUEL ARIAS

Jacob Morgan afirma en *The Evolution of Employee Experience* que el cambio que observamos en las empresas nos muestra cómo las prioridades organizacionales se están modificando para enfocarse cada vez más en las personas, transformándose en organizaciones más humanas e interesadas en las experiencias. Hace años se pasó de poner el foco en la utilidad a la productividad, aprovechando al máximo el rendimiento de las personas. Luego se centró en el *engagement* intentando que los empleados se sintieran más comprometidos con su trabajo. Hoy, se observa lo que Jacob Morgan considera el cambio más importante en cuanto al diseño organizacional: trabajar en la experiencia de los empleados (EX).

Josh Bersin, en su *artículo de SHRM*, es concluyente, la EX está reemplazando al *engagement* de los empleados como uno de los grandes temas en la gestión de personas. La razón de esto es simple, el éxito de las organizaciones no es posible si las personas tienen dificultades para hacer su trabajo.

De acuerdo con una *investigación de LinkedIn de 2018*, que coincide con los hallazgos del *estudio sobre el Empleo Ideal* de ese mismo año realizado por *Savvy HR Consulting*, lo más importante para las personas es la naturaleza del trabajo que realizan, si este no les resul-

ta significativo entonces ninguna inversión en EX importará.

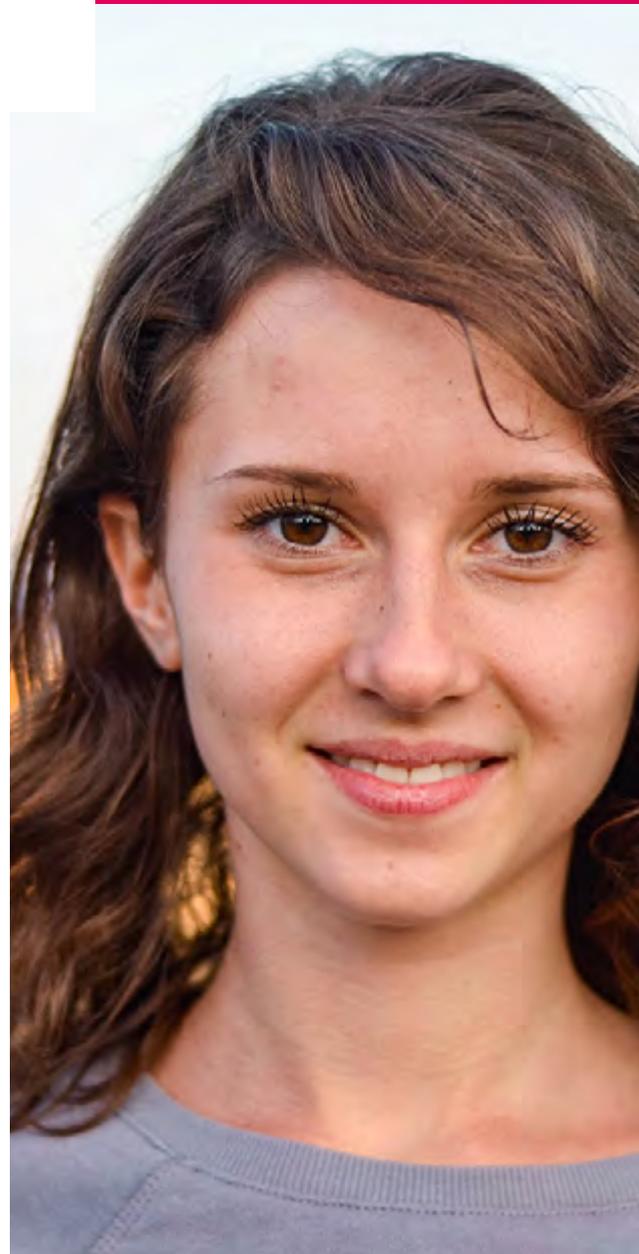
Por eso, el primer paso para mejorar la experiencia de empleo es que cada colaborador pueda entender por qué su posición es importante en la organización y de qué manera su trabajo aporta al servicio o al producto que la organización vende.

Asimismo, el *Global Talent Trends* realizado por LinkedIn en 2020, señala que el 94% de los profesionales de recursos humanos creen que la EX será muy importante para el futuro del reclutamiento y de la gestión de personas y un 77% dice que ellos ponen cada vez más foco en la EX como forma de aumentar la fidelización del talento.

¿Por qué es clave la EX en estos tiempos?

La EX requiere comprender la relación entre los trabajadores y la organización. Partimos desde la mirada del empleado, es decir, desde lo que vive, siente y recuerda. Estas vivencias e impresiones se producen como consecuencia de las interacciones con la empresa desde antes de ingresar e, incluso, hasta luego del retiro, y del impacto que la organización genera en sus vidas.

“ES IMPRESCINDIBLE CONTAR CON HERRAMIENTAS QUE PERMITAN EMPATIZAR Y COMPRENDER LA RELACIÓN CON CADA COLABORADOR VISTA DESDE SU ÓPTICA PARA GARANTIZAR QUE TODAS LAS DECISIONES QUE SE TOMEN PONGAN A LOS EMPLEADOS EN EL CENTRO”



En todo este camino, o lo que se conoce como *employee journey*, será necesaria la contribución de toda la compañía para impulsar y transformar la experiencia de empleo en algo memorable.

En el libro de Ben Whitter sobre *Employee Experience* se afirma que el desarrollo de la EX no es una tarea exclusiva de recursos humanos sino de toda la empresa. Es parte de la estrategia de la compañía que se extiende mucho más allá de la función de gestión del talento, sin embargo, es esta área la que desempeña un rol de liderazgo fundamental como vehículo para diseñarla e impulsarla.

Es imprescindible contar con herramientas que permitan empatizar y comprender la relación con cada colaborador vista desde su óptica para garantizar que todas las decisiones que se tomen pongan a los empleados en el centro. El *employee journey* sintetiza la comprensión de la experiencia y los factores críticos que influyen sobre ella a lo largo de la relación de los empleados con la organización. Uno de los caminos posibles para darle sentido a este viaje del empleado es construir arquetipos de los colaboradores o lo que en inglés se conoce como *employee persona*.

Cada uno de nosotros es único y, por lo tanto, tiene historias, vivencias, sensaciones, deseos y expectativas diferentes. En otras palabras, no existe una regla general para establecer leyes de gustos y preferencias. Estamos influidos por el contexto en el que vivimos y, por lo tanto, no esperamos lo mismo, cada uno tiene su propio plan. A veces, ese plan, puede coincidir con otras personas, transitamos juntos, pero no necesariamente hacia el mismo lugar o esperando el mismo resultado. La clave es conocer e identificar a nuestros colaboradores. Por supuesto, no es una tarea fácil, pero resulta fundamental para comprender con quiénes trabajamos y con quiénes queremos (o no) hacerlo en nuestra organización.

Josh Bersin señala que la creación de arquetipos es un paso esencial para segmentar a nuestros empleados e identificar los procesos y desafíos relevantes para cada uno de ellos. Es importante entender que esta nueva mirada desde la EX supone aplicar los mismos principios y el trabajo que han hecho las áreas de marketing y producto para crear experiencias significativas para los clientes. El camino es exactamente el mismo: comprender las necesidades, las motivaciones y los desafíos de cada segmento, en este caso, de nuestros empleados.

En el contexto actual, para ser competitivas, las compañías ya no pueden seguir relegando a un segundo nivel a los empleados por sobre los procesos. Esto implica el desarrollo de una estrategia *inside out*, es decir, más bien interna que externa, que sirve para que los equipos de gestión de personas y los líderes visualicen su interlocutor: los colaboradores.

¿Qué es un *employee persona* o arquetipo del colaborador?

Se considera a Alan Cooper como el creador de esta herramienta y las define así: «Los *persona* no son gente real, pero las representan a lo largo del proceso de diseño. Son arquetipos hipotéticos de usuarios reales. Aunque son imaginarios,

están definidos con rigor y precisión. De hecho, no “elaboramos” los arquetipos, sino que los descubrimos como resultado del proceso de investigación». Este autor crea esta herramienta para referirse a los usuarios (*user persona*) en el proceso de diseño de *software* y aplicaciones, luego el *marketing*, las áreas comerciales y de desarrollo de producto toman este concepto para hablar de los *customer* o *buyer persona* y finalmente recursos humanos comienza a utilizarlo como los *employee persona*.

El *employee persona* es una construcción ficticia pero realista que permite representar un grupo de empleados que comparten ciertas características. Es una descripción detallada de las principales cualidades de determinados grupos de colaboradores que se basa en datos. Es un modelo que permite representar qué y cómo sienten y comprenden nuestros empleados. Esta herramienta nos permite la identificación de experiencias valiosas para aquellos segmentos de empleados que transitan por nuestra organización.

Los datos que le dan forma al arquetipo provienen de los registros de la empresa, del uso de herramientas, encuestas, *focus groups*, entrevistas, métricas de la intranet, entre otras. A través del análisis e interpretación de estos datos podremos diseñar experiencias de empleo mucho más efectivas y de mayor impacto en nuestros colaboradores, más significativas.

Parafraseando la definición de Gregg Bernstein sobre los *UX Persona*, podemos afirmar que un *employee persona* es una representación de un tipo de empleado que contesta la pregunta “¿Para quién estamos diseñando esta política o programa dentro de recursos humanos?” y esto es lo que nos va a ayudar a alinear la estrategia y objetivos con un grupo específico de colaboradores. Como explica Mike Brennan, cada arquetipo representa una porción de gente del mundo real y eso permite a los diseñadores poner el foco en estos personajes ficticios en lugar de centrarse en miles de personas diferentes o en un don nadie genérico.

¿Por qué necesitamos arquetipos?

A través del uso de arquetipos lograremos identificar a quién le hablamos, es decir, a qué tipo de audiencia nos dirigimos. Esto nos permitirá replicar un modelo en diferentes culturas y ambientes laborales con diferentes entornos. Cada arquetipo representa un grupo típico de empleados, por ejemplo: el tradicional, el especialista, el ágil, el líder, etc. El arquetipo representa a un individuo y se visualiza y considera como una persona, tiene un nombre,



sabemos qué edad tiene, cómo es su familia y cuáles son sus intereses, hábitos y motivaciones.

Normalmente, los arquetipos incluyen elementos y detalles desarrollados con una finalidad de *storytelling*, incrementando el realismo de los personajes y el recuerdo que generan. La meta es conseguir la empatía de toda la organización con los empleados y definir un plan de trabajo con una dirección clara. Muchas veces se diseñan estrategias que no tienen en cuenta lo que los destinatarios perciben. Es decir, se da respuesta a lo que el diseñador o la organización necesita, pero no a lo que los empleados requieren como destinatarios de la propuesta de valor de la empresa.

Arquetipos como herramienta de segmentación

Usar arquetipos para representar grupos de empleados permite segmentar la estrategia. Se definen grupos de empleados con características iguales o similares dentro de cada segmento y diferentes con respecto a otros. Esto permite considerar diferentes empleados como parte de un grupo que los representa. No se segmenta por cuestiones demográficas sino por motivaciones y expectativas.

¿Cuántas veces observamos un *gap* entre lo que la organización ofrece y lo que los empleados esperan? La consecuencia es un mayor grado de insatisfacción de los colaboradores actuales, menor captación del potencial talento, o mayor *disengagement* que repercute en los resultados esperados. ¿Qué mejor manera de abordar el trabajo de gestionar empleados

y ayudarlos a tener éxito que comprender verdaderamente sus puntos de vista, metas, necesidades, desafíos y frustraciones?

En lugar de construir nuevos procesos o diseñar nuevos programas, debemos comenzar con una estrategia que ponga a los empleados en el centro a través de la EX y el uso de arquetipos de los colaboradores, diseñar los procesos y políticas comenzando por el final: lo que los empleados quieren. El resultado serán mejores soluciones. Trabajar en el diseño de la EX bajo el concepto de “co-creación” supone diseñar nuevas experiencias y soluciones en conjunto con los empleados y también, por qué no, con las áreas de Tecnología, Finanzas y los líderes. Tanto la co-creación, el *design thinking*, el desarrollo de una EX como el uso de arquetipos forman parte de la estrategia de un nuevo rol de Recursos Humanos. Todo confluye en la idea de identificar ese “lugar” al que queremos llegar para diseñar una solución, esa experiencia significativa, que nuestros empleados necesiten o deseen.



Manuel tiene más de 15 años de experiencia en recursos humanos, es socio en *Savvy HR Consulting* desde 2014, consultora que ayuda a compañías a diseñar estrategias para mejorar la experiencia de los empleados. Le apasiona la tecnología y su impacto en el lugar de trabajo, el futuro del trabajo y las organizaciones. Ha trabajado para empresas multinacionales liderando proyectos y equipos a nivel global y en América Latina. Actualmente, lidera el capítulo de *Hacking HR* de Buenos Aires desde 2019.

Es Licenciado en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires y estudió un máster en Relaciones Industriales en la *Warwick Business School* en el Reino Unido.



MANUEL ARIAS | Director Asociado Savvy HR Consulting
in 

**SOMOS
LA COMUNIDAD
QUE *HACKEA* HR**



PDA Consulting
POWERED BY PDA INTERNATIONAL LAB

Melina Jajamovich:

“La agilidad es adaptarse a los cambios”

Melina Jajamovich es Licenciada en Ciencia Política, Máster en Gestión de la Innovación, *Speaker*, Coordinadora del Programa Ejecutivo de Metodologías Ágiles de la Universidad Torcuato Di Tella y autora del libro *Agilidad en 4 Estaciones*.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Cómo nace el nombre *Agile cooking*?

Para comenzar siempre me llamó la atención el nombre *Agile Cooking*, para hablar de esto debo retroceder un poco hasta lo que fue *social cooking*, mi primera empresa en España, cuando buscaba nombre para este proyecto “*cooking*” salió sobre la mesa. A mí socia le encanta cocinar y a mí me encanta comer. Entendimos que este proyecto es una mirada a la agilidad distinta a la que pueden tener otros colegas o empresas, entonces podemos pasar a nuestra cocina y no seguir recetas.

¿Cómo aprendemos sobre agilidad?

La agilidad se debe relacionar con empoderar a las personas y “sacar esos sabores locales”, no llevar ingredientes que se traigan de otra cocina, de otro territorio. Entonces para nosotros es importante cuando llegamos al diagnóstico de qué es lo que tiene la organización a su alcance y ver cómo podemos “sacarle el jugo a esa comida” por decirlo así decirlo... cómo cocinar lo más sabroso con lo que hay; entendiendo que siempre hay un montón de cosas con las que podemos trabajar. **La agilidad es adaptarse a los cambios, es tener en cuenta en dónde ponemos el foco tanto a nivel individual como a nivel colectivo, agilidad es animarnos a probar con cosas nuevas, animamos a fracasar también.** Entender que, cuándo estamos colaborando llegamos más lejos y que cada una de las personas tienen un talento a desarrollar, que si logramos impulsar la organización va a brillar más, va a ser más productiva entonces hay trabajo acá para toda una vida.

¿Cómo capitalizar aprendizajes desde la agilidad?

La agilidad es aprendizaje, lo que necesitamos hoy es poder pausar para entender qué fue lo que pasó, capitalizar esas experiencias y compartirlas. Decir “que yo lo haya vivido, no significa necesariamente que sea aprendizaje”, el reto que tienen las organizaciones es poder darse ese tiempo en un contexto en el que todos sienten que están “tapados”. Estamos hablando de ponerle conciencia en nuestro día a día.



Esto no es una cuestión del área de recursos humanos o el líder es que todos como equipo podamos identificar qué aprendimos y queremos hacer distinto a partir de ahora. Yo creo que es un buen momento también para empezar a ver cómo tomamos decisiones y cómo hacemos para darle más oportunidades a las personas y así pasar de la unidad del individuo a la unidad del equipo.

¿Qué podemos aprender del Manifiesto de *Agile Learning*?

El *Manifiesto Ágil* lo hicieron 17 desarrolladores de *software* y lo interesante fue la conversación que abrió, empezó a poner distintos temas en agenda. Considero que el *Manifiesto de Agile Learning* resume muchas ideas en algo fácil de entender, abriendo un espacio nuevo. Sintetizamos el trabajo de varios autores sobre cómo construir organizaciones inteligentes y cómo impacta esto en la cultura de estas organizaciones.

Una experiencia de aprendizaje debe tener las 4 C: Cabeza, Cuerpo, Corazón y Coraje, justamente para soportar que se está saliendo de un lugar cómodo

Del futuro del trabajo al futuro del ser

Se habla del futuro del trabajo, a mí me viene otra pregunta ¿cuál es el futuro del ser? ¿para qué estamos educando a nuestros hijos? Se sabe que van a cambiar los trabajos, que se va a cambiar de profesión a lo largo de la vida y que el problema más grave que vamos a tener es la "epidemia de estrés" donde vamos a estar todos saturados porque no sabemos cómo manejar el cambio. Entonces lo que necesitamos es empezar a tener herramientas que no se aprenden en los talleres, se aprenden viviendo y qué tienen que ver con ser más resiliente consigo mismo y con los otros.

Melina Jajamovich | Trainer, Coach,
Speaker en Agile
Cooking | Autora de Agilidad en 4
estaciones



Más empatía para co-crear mejor y llegar más lejos

En una entrevista llena de aprendizajes Walter Villar, Talent Development Manager & HRBP de Roche Argentina, nos compartió que uno de sus pilares reforzados a lo largo de la historia de esta organización es el de la diversidad, inclusión y generar empatía con los actores de la sociedad ¿El objetivo? mejorar la vida las personas.

Por LEILA OVANDO

Sabemos que estás hace más de 10 años en la organización y que has desempeñado diferentes roles. ¿Cómo es liderar personas que se encuentran en diferentes partes de la región, teniendo en cuenta que, si bien es la misma compañía, hay culturas, costumbres y diferenciales?

Un atributo clave para liderar equipos en dicho contexto es la **empatía**, ya que resulta necesario entender y ser sensible a las costumbres, códigos y formas de relacionarse de las personas en sus diferentes comunidades. Esto requiere invertir tiempo en comprender lo que hay detrás de cada pensamiento, cultura y visión para co-crear un propósito común, **capitalizando la diversidad** en beneficio del equipo y sus resultados. En este sentido, Roche reconoce la diversidad y la inclusión como ventajas competitivas para desarrollar la innovación. La diversidad es la combinación natural de perfiles y modos diferentes de pensamiento; en tanto la inclusión, es la capacidad de conectar y amalgamar esas diferencias en favor de un propósito.



A lo largo de la historia la industria de laboratorios farmacéuticos ha sabido afrontar los obstáculos y enfermedades, elaborar remedios o tratamientos que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas, etc. Sin embargo, este virus (COVID-19) ha sacudido todos los sectores. Si bien su industria no cesó sus operaciones ¿cómo manejaron a nivel cultura, clima y cuidado de los colaboradores el escenario en el que se adentraron?

Efectivamente, los pilares relativos a la salud y al bienestar de nuestros colaboradores, junto a la continuidad del negocio (con mayor énfasis en nuestro caso, por desenvolvemos en el ámbito de la salud), vienen siendo nuestras prioridades en este escenario.

Aprender a experimentar y adaptarnos



Pusimos en marcha en forma generalizada la modalidad de trabajo remoto poco antes de que se hiciera oficial la comunicación del aislamiento, con la única excepción de aquellas personas que tuvieran que cumplir funciones esenciales en campo. Venimos manteniendo este formato, brindando apoyo de diferentes formas a las personas y aprendiendo también junto con ellas, a sobrellevar este nuevo contexto atípico e inesperado.

Desde el punto de vista del apoyo, los pilares fundamentales fueron:



Comunicación:

Buscamos estar cerca de las personas, a nivel individual y a nivel equipo, tratando de que, el no estar presentes físicamente no constituyera una barrera. Sacamos todo el provecho posible de nuestras herramientas de comunicación no presencial, aprendiendo paso a paso a encontrar un sano equilibrio.



Seguridad y apoyo:

Digitalizamos los diferentes componentes de nuestro programa de calidad de vida y le sumamos la puesta a disposición de apoyo psicológico y de charlas para manejar la ansiedad y el estrés. Propiciamos también espacios de contacto social virtual, más allá de lo laboral.



Foco y flexibilidad

Retomando el tema de la empatía, cada persona es un mundo y vive esta situación de una manera diferente y casi única. Resulta clave entender esas necesidades individuales y ser flexibles en la manera en que cada uno lleva adelante su trabajo. Asimismo, esta situación nos lleva a restarle prioridad a muchas cosas y focalizarnos realmente en lo que importa, aquello que -en este particular contexto- nos permite evolucionar hacia nuestro propósito como organización, considerando también las necesidades del sistema de salud.



Según el [reporte Brand Finance Pharma 2019](#)  Roche mantiene el primer lugar en el ranking de marcas, luego de un crecimiento del 8%.

“Roche sigue siendo la marca farmacéutica más valiosa como resultado de su continua inversión en el desarrollo de fármacos líderes en el mundo. Si bien siempre enfrentará desafíos de competidores genéricos, la compra de Foundation Medicine en 2018 es una gran oportunidad para permitir que Roche aproveche su marca mediante el despliegue de su estrategia de atención médica personalizada. Roche se encuentra en una posición sólida para liderar la industria en el perfil genómico para desarrollar nuevos tratamientos contra el cáncer y mejorar la atención al paciente”

– David Haigh, director ejecutivo de Brand Finance 



El mundo está evolucionando hacia una mayor personalización en todos sus ámbitos

¿Cuáles considera Roche que son los desafíos que se enfrentan el talento con el nuevo paradigma? Tanto en la industria de los laboratorios farmacéuticos como en general.

El mundo está evolucionando hacia una mayor personalización en todos sus ámbitos y la gestión del talento no es una excepción. Aquí es donde debemos apelar a toda nuestra creatividad para ofrecer desafíos profesionales que acompañen la diversidad de necesidades de una manera sustentable y que proporcionen satisfacciones tanto a las organizaciones, como a quienes trabajan en ellas.

Otro aspecto que, más que un desafío, es quizás una oportunidad, tiene que ver con potenciar nuestras capacidades digitales para poder brindar mejores soluciones para nuestros pacientes y clientes. Lo positivo de este contexto es que todos los actores del sistema de salud estamos en este camino y se nos presentan oportunidades únicas para co-crear el futuro que queremos.

¿Cuál piensas es el mayor aprendizaje que tienen los equipos de gestión de talento este 2020?

Aprendimos que la falta de presencia física no debiera ser un obstáculo para hacer que las personas se sientan valoradas: poner en práctica la escucha activa, demostrar un interés genuino en las personas, trabajar con los líderes para que puedan apoyar de manera efectiva a sus equipos en este momento, no son atributos que no puedan ser ejercitados en un modo no presencial. Mostrarse cercanos es la clave y sostenerlo en el tiempo.

Teniendo en cuenta la incertidumbre natural de los colaboradores por el contexto actual a nivel regional, ¿qué hacen para reforzar el compromiso con la organización?

Tratar vivir mejor con la incertidumbre: incorporarla a nuestra vida como una variable más, que es común al mundo en los tiempos que vivimos. Aprender a experimentar y adaptarnos.

Transparencia: que cada uno se sienta parte, que conozca la agenda estratégica y cómo evolucionamos en dirección a nuestro propósito.

Brindar foco y ayudar a las personas a priorizar: que cada uno sepa cómo contribuir al éxito de la organización, animarse a soltar lo que no es prioridad.

Promover la conexión entre las personas, cualquiera sea el medio.

Esto mismo sucede a diferentes niveles de la organización (global, regional, etc.) y con un discurso alineado, lo cual refuerza el compromiso con el propósito.

La evolución de la industria exige nuevas capacidades de la organización. Recursos Humanos es responsable de su captación y desarrollo del talento necesario, ¿cuáles consideras que son estas competencias?

Creemos que existe una oportunidad de ubicar más al cliente en el centro de lo que hacemos y de co-crear con él, para lo cual, deberemos desarrollar en mayor medida las siguientes capacidades:

- Foco en el cliente
- Decisiones más basadas en datos
- Adaptación y experimentación
- La tecnología como "habilitador"
- Toda la organización como un único gran equipo.

Roche

- Farmacéutica internacional con más de 100 años de trayectoria.
- Líder de la medicina personalizada.
- Pionera en la investigación y el desarrollo de medicamentos, productos y soluciones para hacer avanzar la ciencia y mejorar la vida de las personas.



WALTER VILLAR | Talent Development Manager & HRBP de Roche



Caso de estudio: la filosofía integradora de Arbusta

El impacto social de ARBUSTA

Por ROSANA BARRERA

Arbusta es una *startup* consciente que ofrece servicios tecnológicos de calidad global generando oportunidades laborales, formativas y de desarrollo para jóvenes *millennials* y *centennials* provenientes de comunidades vulnerables de América Latina.

Conversamos con **Emiliano Fazio**, uno de sus co-fundadores y director ejecutivo, quien con mucha disposición y apertura nos contó más sobre las bases de esta empresa tecnológica que se erige sobre un fuerte sentido filosófico, social y de propósito.

Empecemos por el origen ¿Cómo nació Arbusta?

La historia de **Arbusta** está muy relacionada a la historia de **Njambre**, una organización que fundamos también con **Fede** y **Paula**.

Nuestros caminos se fueron juntando y un día, nos encontramos por una casualidad, y decidimos instantáneamente fundar **Njambre**; una comunidad de emprendimiento que apoya iniciativas de impacto social para que tomen forma y sean económicamente viables apalancándolas en la tecnología.

En ese momento (hace 9 años) vimos que “aceleradora” era un término que en el mundo de la tecnología se usaba y, sin más, mucho más orientados a la acción que al concepto: creamos **Njambre Aceleradora** (como se llamó al principio). Armamos espacios de *coworking*, formatos de aceleración, invertimos, bus-

camos emprendimientos... teníamos un montón de inquietudes que queríamos expresar.

Dentro uno de los proyectos de **Njambre**, que era brindar tecnología a los recicladores urbanos, tuvo lugar una conversación con una pareja de recicladores en La Matanza (un barrio vulnerable de Buenos Aires) que generó una pregunta disparadora: ¿ustedes que están en el mundo de las compus qué tendríamos que hacer para que nuestro hijo esté en ese mundo? Así de simple.

Fue así cuando hace 7 años, **Njambre** nos puso en tensión respecto a esta situación y nos devolvió nuestro ADN emprendedor. A partir de ahí, salimos del juego más técnico, emprendimos y pusimos cada vez más foco en desarrollar modelos propios, y en especial el modelo de **Arbusta**.

¿Qué buscaban expresar a través de Arbusta?

Creo que teníamos una base en común de búsquedas muy similares. Cuando empiezas a emprender en equipo, empiezas a ver cómo cada uno tiene sus talentos especiales, pero que la base en común son los valores.

Fede y yo veníamos de una lógica más privada y nos reconocimos 10 años antes del nacimiento de **Arbusta** siendo protagonistas en el movimiento argentino alrededor de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Nos dimos cuenta de que una lógica privada basada en la generación de riqueza económica a la cual se le pide que progresivamente incluya miradas sociales,

de ética y transparencia, se queda corta frente a la idea de crear empresas que arranquen con una razón de ser que ya tenga incorporada la regeneración ambiental, social, etc. Ahí nos encontramos.

Por otro lado, **Paula** venía del mundo de la innovación social. Dirigió, por mucho tiempo en el cono sur, **As-hoka** (organización líder de innovación social a nivel mundial). Desde ese lugar, ella se involucraba cada vez más con los emprendimientos de innovación social destacados globalmente que en sus soluciones sociales incorporaban sistemas productivos.

Así, en la química de los tres que fue fundacional, nos fuimos reconociendo como socios para el próximo capítulo del libro.

Entonces, ¿cuáles fueron los disparadores para este proyecto?

En ese momento, por estar relacionados al mundo de la tecnología y a la Economía del Conocimiento, notamos que había un déficit histórico de talento para nutrir la economía digital y, a medida que se acelera la tecnología, se incrementa ese déficit.

Por otro lado, la existencia de millones de *centennials* latinoamericanos que han nacido en condiciones donde no llueven las oportunidades, que viven en barrios populares y que son parte de esta inequidad.

De alguna forma, entendimos que estas realidades no estaban conectadas, que se daban la espalda y que había un potencial inmenso ahí.

Los *centennials*, y también parte de los *millennials*, están familiarizados con una rápida velocidad de aprendizaje. Se han conectado, han generado sus vínculos a partir de las redes, la mayoría tiene acceso a internet y a la tecnología (aunque sea la más básica) y aun así no se reconocen a sí mismos como parte de la economía digital. Esto es porque se ven con la mirada que les proyecta el sistema, que es la de la economía industrial.

Partiendo de ahí, la primera pregunta que le dio origen a **Arbusta** fue: ¿hay talento digital ahí sí o no? Es decir, sin importar la condición social, solo por el hecho de ser nativos digitales digamos.

Entonces desde un lugar muy práctico empezamos a chequear si había talento y, a medida que vimos que sí había talento, de una forma muy natural y espontánea armamos equipos de trabajo y empezamos a brindar servicios digitales (todavía en un momento embrionario con Njambre).

Esa fue la piedra más fundacional de **Arbusta**, después vino el *Know-How* organizacional y todo lo demás.

¿De qué va ese *Know-How* organizacional?

Nuestro *know how* parte de reconocer el inmenso poder transformador que tiene la mirada de la posibilidad. Una mirada nueva y distinta sobre las personas, sobre los talentos. Mirar la posibilidad en lo que no está siendo mirado, en la vulnerabilidad, en lo descartado, y diseñar estructuras que habiliten y desplieguen esa potencia. Esa mirada que te dice: "vos podés hacer esto", aunque no lo creas.

Aprendamos a trabajar trabajando porque es como hemos aprendido todos, por mucho que nos preparemos en distintos campos, la experiencia del primer trabajo siempre es la misma: hacer lo que se pueda.

En el libro *La Potencia del Talento No Mirado* (que relata la historia de Arbusta) hablan en términos de forma organizacional adaptativa y evolutiva. Nos puedes contar desde tu visión, ¿a qué se refiere esto?

Creo que **Arbusta** tiene un propósito muy potente: develar talento digital no mirado. Cuando el propósito es muy potente, hay que hacerle honor todos los días. El cómo hacemos lo que decimos que somos. Ese cómo te obliga a innovar y profundizar todo el tiempo tu cultura esencial, el sistema operativo y la forma organizacional. No puedes enunciar ese propósito y usar formas organizacionales de la era industrial y que te jueguen en contra.

Entonces nos encontramos con una realidad organizacional que no es solo de **Arbusta**

Después, desde esa tensión de que hay un cliente del otro lado al que tienes que responder te obliga a luchar contra los "no puedo" o los "no sé"... eso saca a flote una determinación que hay que aprovecharla. Ahí está la potencia del talento no mirado.

Nadie se debería ir de **Arbusta** con la sensación de que no ha sido mirado o que no se le ha devuelto una mirada de su mejor versión (muchas veces no reconocida) y si empieza a pasar eso es que no estamos siguiendo nuestra esencia.

¿Cómo conviven sus ideales sociales con la realidad que nos interpela actualmente?

Creo que hay muchas fuerzas que operan para la desintegración. Cualquiera que está haciendo un esfuerzo para integrar mundos, miradas o integrarse a sí mismo en sus roles de trabajo, familia, espirituales, personales, etc. Le tiene que agarrar una "berraque" (como dirían los colombianos de Antioquia) de defensa para conservarse en esa integralidad.

La verdad es que tanto el mercado, las leyes, la forma en que organizamos los estados, la sociedad, nuestros prejuicios y todo lo demás; son fuerzas que desintegran o paradigmas antiguos que dieron origen a la evolución de la humanidad en su momento, pero que hoy en definitiva nos desintegran como personas.

Las búsquedas de **Arbusta** son también las búsquedas individuales de cada uno de nosotros. Entonces, ¿estando solo puedes aguantar parado en ese hoyo negro del miedo? No. ¿Lo puedes hacer sin una agenda de valores? No. Porque, si lo haces sin una agenda de valores, rápidamente te sientes excluido moralmente y por la razón que fuera (hasta por supervivencia) vas a tratar de acomodarte en una de las fuerzas que te desintegró.

Entonces creo que la respuesta más profunda que alcanzo a ver es que logramos convivir con la realidad integrando miradas, pero realmente sabiendo que "solo no se puede".

Cuando empiezan esas fuerzas: la supervivencia de una pyme económica o cuando se empieza a poner en contradicción de la plenitud de las personas en el centro de una organización, cuando tienes que lidiar con la parte más estructural de la sociedad, cumplir con las leyes, cuando tienes que competir en el mercado, cuando no te puedes olvidar del fuego sagrado que te dio esencia, claro que son fuerzas y no lo podemos hacer solos.

Lo que queda es entregarnos a una idea en común que está por encima de nuestros intereses y visiones particulares, realmente con mucha humildad, vocación de sostener la regularidad, con muchas ganas de transitar las propias miserias y propios miedos.

Todo eso es lo que nos mantiene.



sino del planeta entero: hay fuerzas que le dan forma a los modelos organizacionales y una de esas es el orden. Que todo esté claro y ordenado hace un patrón cultural, eso definió inicialmente el organigrama militar jerárquico que tiene la burocracia. Después, con más o menos innovación, vas tratando de moverte en esa cosa que está buscando el orden constantemente.

Es muy lindo cuando estás arrancando porque te animas a hacer cosas un poco más locas y más adaptativas, pero después cuando va tomando forma la organización, que pasas de 10 personas a 40, de 40 a 100, cuando trasciendes las 100 personas (que me parece un número clave), luego 140 y así sucesivamente empiezas a sentir que todo se empieza a desordenar porque ya no puede ser tan horizontal.

Tarde o temprano en ese estrés, que lo vivimos a finales de 2018 y principios de 2019, las cabezas hacen un esfuerzo enorme por volver a lo aprendido: un pino jerárquico. Es decir, en guerra se suele decir “donde manda capitán no manda marinero” y en revolución digital (con pandemia) más todavía. Entonces ahí hay un juego de patrón cultural del orden.

Después los propósitos que tienen fuerza de transformación que buscan hacer algo distinto generalmente asumen formatos más horizontales para hackear lo conocido; ahí los valores presentes son las personas en el centro y la hipersensibilidad. Eso se lleva muy mal con la jerarquía, con el dinero y con el poder. Súmale la orientación al logro o al resultado (la meritocracia), de repente estás en una esquizofrenia organizacional.

A un proyecto como **Arbusta**, que ya está desafiado de base por patrones culturales de forma y por dispersión geográfica, métele todo eso que te acabo de decir: necesitamos necesariamente una forma habilitante nueva. Entonces, en esa búsqueda estamos hace dos años.

“Reglas claras, propósitos claros, roles claros y la formas de medir claras para que adentro se genere la autogestión”

¿Cómo has experimentado este proceso evolutivo siendo uno de los líderes de este proyecto?

Al principio había un énfasis en el hecho de que brindábamos oportunidades, tal vez no terminábamos de entender el inmenso potencial que existía en el equipo que fuimos conformando. Es decir, **Arbusta** en sus primeros pasos era valorada por lo que hacíamos a nivel humano y no tanto como empresa tecnológica.

Cuando entendimos que también éramos una empresa de tecnología, empezamos a trabajar a unas velocidades hiper desafiantes (como las de hoy en día) y yo, como parte de la generación X con 45 años, me la pasaba permanentemente aterrado por la velocidad y al mismo tiempo asombrado por la capacidad de aprendizaje de un nativo digital a esa misma velocidad.

Así que quienes dirigimos tuvimos que estar muy atentos y sensibles al rumbo que iba marcando esta situación, creo que así están todos los que trabajan en una empresa de tecnología en este contexto.

Después vino la etapa de los desafíos, la primera vez que a otros le generó confianza lo que hacíamos y que nos habilitó para que

En esa forma habilitante hay tres visiones que nos iluminaron mucho:

1) Caminamos hacia la auto gobernanza y a la auto gestión. lo que no quiere decir una anarquía, sino que cuanto más claros tenemos nuestros roles, cuanto más esté la cancha del juego marcada (no cómo se juega sino la cancha de juego), cuanto más nos podamos mover dentro de una empresa más surge la auto gobernanza y la auto gestión.

Reglas claras, propósitos claros, roles claros y formas de medir claras para que adentro se genere la autogestión. Así no caemos en sistemas que son jerarquías de personas, pero que tampoco renuncian por completo a ese orden porque si no terminaríamos en un super consenso. Se trata de una jerarquía de propósitos.

2) Plenitud. Queremos que las personas se autogestionen para que puedan brillar y poner en juego todo su potencial creativo, porque ya no sirve más el mundo de máquinas o engranaje; es lento, rígido y se cae a pedazos (en esta pandemia quedó demostrado).

Lo que sí va son las organizaciones que puedan sostener la plenitud de las personas en todos sus aspectos inclusive en sus sombras, en sus miedos, en la miseria que todos llevamos dentro.

3) Reconocemos que los propósitos de las organizaciones son dinámicos y atienden a procesos evolutivos y adaptativos. tomando los conceptos celulares y de sistemas vivos, siempre hay algo en el medio de todo que nos abraza y que tiene vida propia.

Sabemos que ningunos de los que forma parte de **Arbusta** es **Arbusta**, sino que es algo que compartimos en común con mucha reverencia. Atendiendo a ese propósito evolutivo, pensamos en el fondo como si **Arbusta** fuese una persona y nos planteamos: ¿qué le pasa? ¿qué necesita? ¿qué habilidades? ¿qué estructura? ¿qué orden/poder/resultado/sensibilidad necesita?

El chiste no es que gane una cosa sobre otra, sino que se equalicen todas las partes y que podamos crecer todos en la parte más luminosa de todos esos patrones culturales. Eso es propósito evolutivo y es mil veces más veloz que un organigrama.



nuevas marcas también confiaran. Como, por ejemplo, el camino que hicimos con Mercado Libre, Disney o Valtech.

En esos momentos nos sentimos tremendamente desafiados, pero a la vez tan orgullosos de lo que pudimos hacer. Nos dio la autoestima suficiente para hoy ser **Arbusta**, una empresa que se ha sostenido en este 2020 tan extraordinario y con tantas restricciones.

Que captó la inversión que necesitaba, que aprendimos en una semana a hacerlo desde nuestras casas que no les sobra nada, que crecimos un 50% en lo que va del año, que estamos vendiendo desde Latinoamérica también para mercados del norte.



Por SILVIA BULLA

Las mujeres y su aporte a los modelos de liderazgo

El tema del liderazgo de las mujeres me apasiona. Y creo que este es el mejor momento para abordarlo, debatirlo, despojarse de prejuicios e ir a fondo ofreciendo una mirada más inclusiva y equitativa aún.

Nunca me pregunté realmente de dónde surgen los modelos que tomamos como verdades absolutas, que se repiten como tradiciones o bien las paradojas que se arraigan tan fuerte en nuestra culturas y sociedades.

A lo largo de esta pandemia me ha tocado hacer algunas presentaciones de temas diversos en los que se me planteaban títulos, temas que representaban eso mismo: paradigmas y contradicciones. Días pasados, trabajando en una específicamente sobre liderazgo me encontré muchos ejemplos que me ayudaron a revisar algunas ideas y a convencerme aún más de otras.

¿Será esta crisis global producto de la pandemia que nos atraviesa en todos los ámbitos de la vida personal y laboral la que ayude o sirva de disparador para replantearse muchas cosas?

¿Será posible aprovechar esta crudísima y

dura realidad que vive el mundo para producir los cambios necesarios tendientes a avanzar - en serio - en la diversidad y en la igualdad de oportunidades?

Quizá podamos convenir en algo, si la horrible crisis que continúa causando muertes y estragos en todos los países del mundo debe necesariamente producir alguna reacción en nosotros, dejarnos alguna enseñanza que nos permita avanzar como sociedad, debemos necesariamente estar alertas y aprovecharla. Considerando, obviamente, en primer lugar, el cuidado de todos los que viven algún grado de vulnerabilidad y mejorando los sistemas de salud que - increíblemente - descubrimos ineficientes y escasos aún en los países más desarrollados del mundo, también podemos hacer progresos revolucionarios.

Con relación a algunas verdades absolutas hemos estado escuchando que los países donde las mujeres ocupan puestos de liderazgo fueron aquellos que mejor so-

brellevaron los impactos de la pandemia. Parecería ser que sus liderazgos reunieron todas las características necesarias para analizar con empatía, resiliencia, intuición, buscar asesorarse y trabajar colaborativamente, por un lado, usar criterios propios, definir una estrategia y ejecutarla rápidamente, por el otro.

Si hablamos de gestión fueron también las mujeres las que durante la pandemia debieron - en su mayor parte - casi como multiplicarse para desarrollar los roles que se les demandaban en el trabajo y en las casas, como madres, maestras, amas de casa, cuidadora de ancianos, esposas e hijas. Una sobrecarga tremenda y desgastante sumada a una situación de confinamiento que la afecta tanto a ella como a su grupo familiar.

Al tiempo que encontramos reconocimientos parece increíble saber que durante la pandemia también más mujeres padecieron acoso y violencia doméstica y quienes ya sufrían cierta vulnerabilidad a





este tipo de relaciones enfermizas vieron agravarse sus situaciones. Otras que fueron las primeras en perder los trabajos, siendo una población que muchas veces trabaja en condiciones de mayor informalidad también.

Las mujeres exitosas por un lado y extremadamente vulnerables por otro. Es hora de hacer algo.

Creo que estamos frente a una gran posibilidad. Sacarnos las vendas y reconocer que, más allá de algunos casos puntuales, aún hay muchísimo por mejorar para alcanzar la igualdad de derechos. No se trata de declamaciones, se trata de leyes que acompañen cambios profundos que per-

mitan extirpar paradigmas, estereotipos y sesgos que nos conduzcan a sociedades más justas y equitativas para todos.

El tema de la igualdad de género o las políticas de género no han estado en las prioridades de los países, ni de los gobiernos y en muchos casos, las organizaciones tampoco lo han contemplado.

Las mujeres y los hombres son diferentes, no hay dudas. Sin embargo, las diferencias no responden a determinismo biológico, se trata de principios culturales, sociedades más o menos abiertas, religiones imperantes y mandatos. Arraigadas en las sociedades se crean estereotipos de género que rigen luego el imaginario colectivo.

Esto contribuye a que – entre otras cosas – hablando de liderazgo específicamente, se genere la idea de la existencia de un marcado liderazgo femenino y uno masculino.

Los estereotipos anulan y frustran las reales intenciones y obligan a las personas a com-

portarse según lo que se espera de ellas. Se trata de diferencias no innatas, sino de conductas aprendidas y forjadas a lo largo de la vida, especialmente durante la infancia, durante el proceso de socialización (proceso mediante el cual el ser humano aprende, en el transcurso de su vida, los elementos socioculturales de su medio ambiente y los integra a la estructura de su personalidad bajo la influencia de experiencias, sucesos y de agentes sociales).

A los niños se les enseñan y refuerzan los conceptos como coraje, fuerza, valor y la autoridad y a las niñas son guiadas con expectativas sobre comportamientos sumisos, dulces, comprensivos, delicados y pacientes, entre otros. De ahí, que sea natural -refiriéndonos específicamente al liderazgo - que el mismo se ejerza como se espera que se haga y no permitiendo a la persona desarrollarse en su plenitud.

No estaba bien revisarlos, cuestionarlos. Durante años vivimos con estas verdades absolutas. Gestiones de liderazgo interpre-

tados de distinta manera según se trate de una mujer o de un hombre.

Sin embargo, de un tiempo a esta parte las mujeres han interpretado que más allá de lo que se espere de ellas, tienen más para ofrecer, tienen los mismos derechos que los hombres a mostrar sus intenciones, sus reales capacidades. Y ni hablar de las generaciones que vienen pisando fuerte en movimientos por la igualdad.

Desde mi punto de vista y según lo comentado, en las primeras enseñanzas hay rasgos inherentes a las mujeres y rasgos más masculinos que condicionan los comportamientos posteriores. Los femeninos están más atribuidos a las llamadas habilidades más atribuidas a las llamadas habilidades suaves y conocidas como *soft skills*. Estas habilidades han devenido críticas hoy en el mundo que parece ser más deshumanizado, menos empático, resiliente y comprensivo.

Sin embargo, el liderazgo femenino actual ha comenzado a dar muestras concluyentes de las posibilidades que tienen más allá de estas importantes habilidades blandas. Ha desplegado una mayor autoconfianza pudiendo mostrar sus posibilidades de gerenciar y ejecutar con mayor seguridad.

Estamos frente a modelos de liderazgo esencialmente complementarios, una conjunción de las habilidades propias de sus profesiones, posiciones o roles más aquellas asociadas al género femenino. Este concepto de complementariedad es mucho más rico aún y supera a la dicotomía de los dos tipos de liderazgo admitiendo una perspectiva aún más inclusiva y no limitante. Abarca, en conclusión, la certeza de que existen posibilidades de liderazgo de calidad independientemente del sexo, género, identidad u orientación sexual.

Dicho esto, focalizando en el liderazgo femenino estoy segura de que se tiene por delante un importantísimo desafío y es lograr progreso en la búsqueda de la igualdad real. No declamaciones ni avances lentos. Es el momento de exigir ser consideradas, de que se les permita postularse y ser seleccionadas. Sencillamente que se les dé la oportunidad. Esto permitirá em-

DEL COMPROMISO A LA ACCIÓN

Me gustaría compartirles, a propósito de esto, una iniciativa que empezamos a gestar por el mes de julio con un grupo de mujeres de empresas bien diversas interactuando con mujeres de gobierno.

Encontramos muchísimos puntos de contacto en esta interacción que tratamos de resumir en la **#AgendaIaigualdad** (Compromiso Público por la igualdad de género) y que fue presentada en el mes de julio por las redes. El presidente, Dr. Alberto Fernández, nos convocó para conversar y compartimos con él nuestros 12 puntos, un conjunto de iniciativas económicas para acompañar el desarrollo del país en los próximos meses.

Quisiera invitar a que conozcan más sobre el compromiso visitando su [sitio web](#), a adherirse firmando y a sumarse a los proyectos.



presas y sociedades más ricas y exitosas, se tratará de empresas y sociedades más transversales, sobre todo, más justas.

Para finalizar, quisiera resaltar que estoy convencida que cabe a las mujeres un rol importante en la búsqueda de erradicar

sesgos, prejuicios y las falsas creencias con las que hemos convivido, que son consideradas certezas y de las que es difícil deshacerse. Podemos hacerlo, hay que comprometerse, unirse, participar en foros y trabajar.



SILVIA BULLA | Presidente de DuPont y de Danisco Argentina - Directora de Recursos Humanos para América Latina en el negocio de Nutrición y Biotecnología



#agendaIaigualdad

THE FUTURE
IS FEMALE



Isela Costantini:

El mayor desafío que tenemos es no caer en la tentación de creerse *superwoman*

El liderazgo es un estilo de vida donde uno acepta que está al servicio de los demás. Al servicio de los clientes, de los proveedores, de la gente.

Por PAOLA ALBORNOZ Y JULIETA CUMBO

Hablar sobre ella es hacer mención de una referente en el mundo organizacional, fue la primera mujer en ocupar la presidencia de General Motors Argentina, pasó por todas las posiciones que le dieron un conocimiento profundo de cada área, fundamental para ocupar un lugar estratégico con mayor conocimiento. Luego se convirtió en la líder de Aerolíneas Argentinas, hoy actual Gerente General del Grupo GST.

En una conversación desestructurada, Isela Costantini nos comparte su camino profesional, y los desafíos que fue encontrando en su rol de liderazgo.

Estudiaste Comunicación Social y luego realizaste un MBA con especialización en mercadotecnia y Negocios Internacionales, primera mujer en ocupar el cargo de presidente en GM (Argentina, Uruguay y Paraguay) ¿Cuál fue la variable de mayor influencia que tuvo tu camino educativo? ¿Cuáles fueron esos momentos que marcaron tu vida, que te transformaron en tu versión de hoy? -Honremos el pasado-

Siempre de chica dije que lo peor que me puede pasar en la vida (en esos 30 segundos que te pasan antes de morir, en esa película tan cortita) es tener la sensación de no haber hecho todo lo que me propuse.



Arranqué la facultad porque me gustaba escribir, soy una persona creativa, pero después de un tiempo me fui dando cuenta que lo que más me gustaba era vender. Me gustaba ingresar en la cabeza de otras personas y entender cómo podíamos mostrarle mejor ese producto/servicio.

Desde mis 15 años pensé que mi carrera profesional era publicidad, miraba las publicidades en la calle y pensaba cuántas otras cosas se pueden mejorar. Por eso pensé en ser redactora publicitaria. El área de publicidad era tan amplia que me generó la duda de la especialidad, por eso hice un plan, el plan era que cuando terminara la carrera de publicidad, habría pasado por todas las áreas para estar segura de cuál era realmente el área que me gustaba.

Recuerdo haber realizado un *test* de orientación vocacional, estaba entusiasmada por ese resultado. Pero me sorprendió cuando vi que había sacado 90% Ingeniería - 90% Comunicación Social - 90% Administración - 90% Idiomas. Entonces

le consulté al equipo docente qué podía hacer con este tipo de resultados y me respondieron: "Isela, puedes elegir lo que quieras. Tienes la actitud y la vocación para hacer cualquiera de estas carreras"

Empecé a estudiar y al mismo tiempo a buscar pasantías en las mejores empresas, para poder aprender de los mejores (en ese momento estaba en Brasil). Arranqué golpeando la puerta al mejor redactor publicista, no quería que me pagaran, sólo quería aprender. Ahí me di cuenta de que no era excelente redactando, que en esa área no iba a poder dar lo mejor de mí. Por esa razón, empecé a pasar por diferentes áreas, en ese momento arrancó lo que para mí fue, mi preparación en el mundo de la publicidad.

Isela Costantini



Cuando llegó el último año me di cuenta de que la planificación era lo que más me gustaba, pensar todo de manera integral entendiendo la necesidad del cliente.

La publicidad no era mi única pasión, sino que además me gustaba planificar, vender, yo pensaba de manera integral, no podía quedarme con una parte del proceso. Antes de terminar la universidad, empecé a trabajar en una empresa y en ese momento, descubrí que quería ir al mundo organizacional y no a las agencias.

Descubrí en el año 93 el MBA, y era justo lo que necesitaba, me daba la base de administración que justamente yo no había tenido. Ahí me di cuenta de que lo que me faltaba era agregar el MBA a mis estudios.

Antes de llegar a la presidencia en GM pasaste por varios cargos y sectores, ¿cómo fue tu carrera profesional, ese recorrido dentro de la misma organización que te permitió llegar a la más alta posición con todo el conocimiento y solidez necesaria?

Soy una persona curiosa, con sed de aprender y conocer más del negocio. En GM me querían enviar de Brasil a Chile como gerente de *marketing* y yo pensaba: "ya sé hacer esto, mándame a aprender otra cosa", porque seguramente si aprendo otra cosa y vuelvo a *marketing* o voy a otra área, voy a ser un profesional mucho más completa.

Mi carrera de GM fue rara, pero fueron mis pares los que lograron que vaya pasando por 13 posiciones, porque trabajaba de manera tan integrada con las otras áreas que fui aprendiendo y creciendo.

Al final los pares de otras áreas eran los que me terminaban "pidiendo" para sus áreas o en sus proyectos. Fue una carrera rara, por mi curiosidad, por mis ganas de seguir aprendiendo y por mis pares que veían mi espíritu colaborativo y las ganas de trabajar en equipo y mejorar sus procesos.

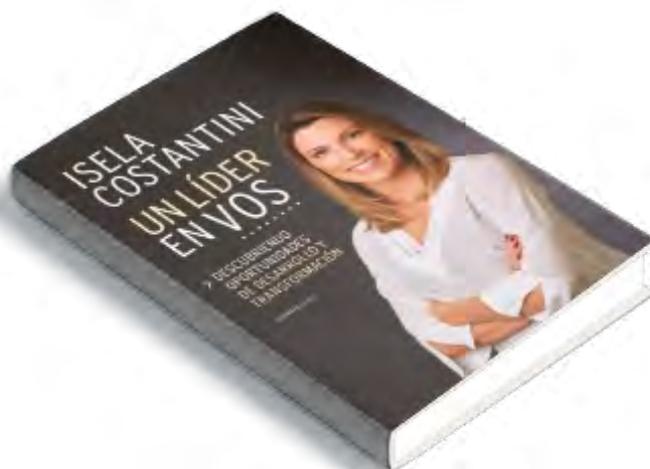
En tu libro, uno de los conceptos que utilizas mucho es "liderazgo colaborativo" y en este tiempo se puede ver más que nunca, sin colaboración no se puede llegar a ningún lugar.

Cuéntanos un poco más acerca de este concepto y cómo influyó en tu carrera.

Yo no leí ningún libro acerca de trabajo ágil, pero me daba cuenta de que yo era muy buena, pero estaba rodeada de personas muy buenas también y siempre pensaba: cómo hago para asegurarme que mi equipo se sienta reconocido, visible. Cómo elevo al que está reportándose a mí, cómo hago para asegurarme que el colaborador se potencie y se haga más grande.

Suelo comparar al líder como el maestro de una orquesta, no es necesariamente el que toca mejor los instrumentos, sino el que tiene la capacidad de sacar lo mejor de cada instrumento y puedo lograr un sonido armónico, de esa manera todos se sienten valorados.

Eso es liderazgo, la persona que sabe, pero al mismo tiempo se pregunta cómo aporta valor a las demás personas que son expertas en otros temas. El líder tiene que preguntarse cómo lograr impulsar el desarrollo de sus colaboradores.





El liderazgo es un estilo de vida donde uno acepta que está al servicio de los demás. Al servicio de los clientes, de los proveedores, de la gente. Solo puedes lograr objetivos, pero en equipo las cosas fluyen mucho más, los tiempos se aceleran”.



En tu libro *Un líder en vos*, arranca con el prólogo afirmando que todos podemos ser líderes. Nos encantaría saber cuál es tu definición sobre el liderazgo y cómo lo viste evolucionar en esta crisis.

Todos somos líderes. Nosotros decidimos en el día a día sobre nuestras vidas y nos bancamos las consecuencias. El tema es la magnitud de ese liderazgo y si estamos dispuestos a tener mayor responsabilidad y a pagar el precio.

Es cierto que están las habilidades de los líderes naturales (se ven en los niños). Pero si sólo tienes las habilidades naturales y no las desarrollas, eso no te asegura un buen liderazgo.

El que quiere ser líder y quiere desarrollarse como líder, tiene mucho más éxito que el que simplemente tiene las habilidades naturales.

Se necesita disciplina, pasión, entrenamiento, dedicación, sacrificio...qué cursos necesito hacer, voy a pedir y trabajar el *feedback*, eso tiene un poder mucho más fuerte que solamente las habilidades naturales. Y cuando pones las dos cosas juntas así nacen los líderes exponenciales, es ahí cuando uno dice...Wow, ¡qué buen líder! cuando unes las habilidades naturales más el deseo del líder para desarrollarse.

¿Cómo ves el liderazgo a través de las pantallas, en medio de la virtualidad?

La mayor dificultad para mí, por mi estilo de liderazgo, porque yo necesito estar cerca de la gente, respirar el mismo aire que están respirando, cuando el aire se pone espeso es el mismo aire que el líder tiene que respirar, porque no es lo que las personas te dicen, sino lo que las miradas expresan.

Nosotros hacemos reuniones o café virtuales...no más de 9 personas para que me entren en la pantalla y pueda ver sus caras, sus expresiones.

Es importante poder compartir con los demás lo que está pasando. Si vemos estadísticas que dicen, que los chicos están angustiados en las casas, las personas están engordando, aumentan los problemas individuales, hay muchas personas solas, nosotros tenemos que acompañar, acompañar a nuestra gente. Llevar esa sensibilidad a los equipos, es fundamental.

Si la estadística dice eso, significa que en nuestras organizaciones eso también está ocurriendo. ¡Si nuestros colaboradores NO levantan la mano, preguntemos nosotros!

Si estamos en la oficina, tal vez no podemos evitar manifestar la angustia, en cambio en la virtualidad, si uno no pregunta, si no intensificas la comunicación eso falla.

El líder tiene que aceptar que está al servicio. La letra chica de lo que es ser líder no es el bono, sino estar siempre presente en todo tiempo, tienes que ser el colchón entre el líder de arriba y el equipo de abajo. Cuando uno acepta que tiene que servir, es mucho más fácil, porque puede hacer un plan y actuar en consecuencia.



*«Hay una
capacidad
tremenda de
transformación
de personas y
organizaciones
a través de
los grandes
liderazgos»*

Tantos años en GM, hablemos del proceso de salida. Hoy hay muchas personas que están evaluando quedarse o no en las organizaciones porque la pandemia si algo hizo fue exponer los valores de los líderes, ¿la cultura de las organizaciones...cómo fue tu proceso de salida en GM? y ¿cómo fue pasar del sector privado a público?

Es parte del líder confiar en la visión y motivar para que junto a todo el equipo se logre el resultado esperado.

Mis decisiones siempre son parte de un proceso y son pensadas. Mi decisión de irme de GM fue una suma de varias variables.

En principio porque mi visión del negocio era distinta a la que tenía ese momento la industria automotriz centrado en un concepto de venta mientras que yo considero que el valor agregado no es el auto, sino ofrecer servicios de movilidad. Por otro lado, terminé priorizando temas personales.

Cuando llego a Argentina mi jefe me dice que estaba todo organizado, que básicamente ya habían cerrado otro turno, la contratación de más personal, etc. Pero a la primera semana veo que el modelo de negocio que teníamos no era viable, no era sustentable, porque el tercer turno era para producir autos para Brasil, pero yo sabía porque había realizado la planificación que lo que nos pedía el mercado de Brasil iba a ser un auto que en un año iba a dejar de estar en el mercado.

Mi jefe me dijo: "Iselita, estás loca, hace 10 días que estás ahí, no me puedes decir nada"

Me pidieron que acompañe a la reunión del *board* de Sudamérica. Y estuve un mes planificando un modelo de negocio viable. Fui a la reunión con un plan, con un camino, cuando terminamos la reunión de dicen que finalmente el tercer turno no se iba a lanzar y además no iban a invertir un dólar en Argentina.

Cuando vuelvo, convoco a los líderes y a los gremios y les planteo un desafío. Cómo logramos tener presupuesto: mostrando los resultados financieros.

Tuvimos la suerte que en junio cuando volvimos a la reunión del *board*, estaba el CFO Global y ellos estaban impresionados por nuestros resultados. En la presentación mostré el proyecto y el CFO Global me dice: "esta es la mejor idea que escuché en toda mi vida".

Lo más interesante fue que en noviembre cuando GM decide cambiar la ma-

nera de medir la rentabilidad, se dan cuenta que todas las operaciones estaban dando pérdidas y que Argentina venía perdiendo plata hace más de 10 años y nos pidieron repensar el modelo de negocio y lo que hice fue simplemente ver el modelo que había diseñado y darme cuenta de que era mucho más rentable de lo que pensamos.

En el proceso de ver implementado el plan de reestructuración de Argentina y Brasil, mis hijos crecieron, así que por temas personales preferí no seguir mudándome. Volví a estar en pareja y me empecé a preguntar qué es lo que quería realmente hacer de mi vida, llegué a preguntarme si mi estadía en GM tenía que seguir. Terminé priorizando temas personales.

De repente apareció la propuesta de Aerolíneas Argentinas. Me parecía muy interesante el sector, porque es una industria completamente de servicio. Pensé que la mejor manera de devolver al país era aplicar lo que había conocido en GM en Aerolíneas. A repensar el modelo de negocio, reestructurar y apoyar al estado.

La decisión de irme fue muy difícil porque mi carrera en GM había sido excelente, estaba enamorada de la empresa, tenía grandes vínculos con mis líderes.

Fue una gran decisión porque pasé por todas las áreas, me senté a hablar con todos los líderes globales y de repente salir sola...lo que sentí fue que salí del asiento del acompañante donde GM me llevaba a todos lados. Ahora, de pronto, pasé a agarrar el volante, a manejar mi propio auto.

Cuando salí de Aerolíneas Argentinas, sentí que choqué...y me di cuenta de que hay decisiones que uno tiene que bancarlas y aprender. Yo soy de tomar muchos riesgos, estoy todo el tiempo con los pros y contras...pero si te caíste, te levantas y sigues. La velocidad con la que te levantas es importante.



ISELA COSTANTINI | 
GERENTE GENERAL DEL
GRUPO GST

Hay cuestiones que tienes que decidir en 30 segundos y decidí quedarme en Argentina. Y a partir de esa decisión el resto se iba a empezar a acomodar.

Fue una de las grandes decisiones de mi vida porque el trabajo para mí es la razón por la que uno puede desarrollarse, crecer, construir. Yo aprendí mi vida a trabajar, lo vi en mis padres, toda mi infancia.

La palabra disfrutar siempre las relaciones al plano laboral y fue un lindo desafío empezar a encontrar disfrute en el canal personal.

El gran desafío que tenemos, y especialmente siendo mujeres (nos gusta aumentar responsabilidades y no delegar), uno tiene la tentación de creerse *superwoman*, pero si uno no delega y no comparte, se hace más difícil. Lo que suele pasar es que las últimas en la lista somos nosotras mismas. Entonces hay que preguntarse, qué necesitamos para estar bien, estar equilibrada y ayudar a los demás.

Por eso es tan importante conocerse a uno mismo, no sólo para ver cómo uno responde antes las diferentes situaciones, sino que es muy importante para entender cuáles son las habilidades y deficiencias para saber dónde uno tiene que trabajar y mejorar.

Como líder uno tiene que apoyarse en su equipo y también preguntarse en qué puede apoyar a sus equipos.

Hay una capacidad tremenda de transformación de personas y organizaciones a través de los grandes liderazgos.

El feminismo hace un tiempo viene rompiendo con mandatos estructurales, ¿Cuál es el consejo para las mujeres que hoy se enfrentan a estructuras y entornos complejos para desarrollar sus carreras profesionales

Los mensajes son para las mujeres, pero también para los jóvenes. Yo en particular nunca sentí incomodidad por el género, sino por la edad, sentía que tenía que demostrar los resultados por un tema de edad. Por eso creo que este mensaje no es sólo para las mujeres, sino también para los jóvenes y para todos los que se sientan en esa posición.

No hay que victimizarse, cuando uno se victimiza se convierte en una persona frágil, se ata las manos y la propia cabeza limita. Se hace más difícil encontrar herramientas, personas, lugares que permitan tener más fuerza.

No nos victimicemos, sí es cierto que hay empresas que no valoran un determinado profesional, pero al mismo tiempo vi cómo cuando los colaboradores demuestran el valor que aporten, siempre alguien lo va a ver.

Eres muy clara cuando te refieres a los líderes que pueden motivar, incentivar y sacar lo mejor de un equipo, pero que también has visto líderes que frenan el desarrollo profesional...se habla mucho de las cualidades de un buen líder. Pero ¿cuál es tu consejo para los colaboradores que se encuentran con liderazgos destructivos?

Cuando uno habla de liderazgo, siempre asocia los buenos líderes. Pero también hay malos líderes, que destruyeron equipos y organizaciones. Entonces, antes de promover a alguien, hay que preguntarse: ¿líderes para qué? ¿Por qué lo estás eligiendo? Y la importancia de entender que la promoción de una persona debe tener un propósito. Tenemos obligación hacia los resultados de la organización, hacia la persona y hacia los equipos.

Si los equipos se desmotivan con un líder, para el líder es un infierno, pero los equipos se desmotivan y es un error también para las organizaciones.

Nosotros tenemos que mirar las fortalezas y enfocarnos en ellas, pero no podemos ignorar nuestras deficiencias porque pueden llegar a ser dañinas para la organización y para las personas. No sirve tener buenos líderes que dan grandes resultados, pero cuando ves a sus equipos están destruidos.

Siempre tenemos que pensar como líderes, cómo hacer para que el equipo llegue a su máximo potencial. Siempre hay que mirar las oportunidades de mejora que tenemos, no somos perfectos, tenemos que tener consciencia de cuáles son las cosas que puedan generar ruido en los equipos, para así lograr sacar el máximo potencial y que en grupo trabajen más.

Tengo la teoría del uno más uno, se convierte en once.

Muchas veces me preguntan, cómo logramos acelerar los resultados porque la planificación en las planillas de Excel no consiguen explicarlo. Yo les respondo que en las planillas hay números, pero no están las personas. Está el 1 y el 1, pero no dice el nombre y el apellido de la persona, entonces la planilla de Excel no sabe el potencial que esas dos personas pueden tener trabajando juntas, pero el líder sí lo sabe.

El líder es el que puede decir: yo sé que, si pongo en este proyecto, a estas dos personas juntas me van a entregar el resultado que cinco personas me darían en meses de trabajo.

El líder es el que puede entender a cada persona de su equipo y el que pueda sacar lo mejor de cada uno. También es necesario que pueda entender las limitaciones





El liderazgo es un servicio

Por ESTEBAN MADRIGAL  | HR Business Partner en Costa Rica

Hablar de liderazgo es un tema conflictivo, ya que, uno parecería comprometerse ideológicamente en áreas destacadas de los seres vivos: el bien y el mal, la psicología de los rasgos y por último con la filosofía y la ideología.

El estudio del liderazgo inicio, aproximadamente, hace unos setenta años, presentándose en la actualidad con connotaciones positivas, ya que existe la creencia generalizada de que se trata de una variable importante en el funcionamiento de las organizaciones en lo que respecta al cumplimiento de actividades y metas, o lo que es lo mismo, el liderazgo influye, cla-

ramente, en la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

Existen estudios que demuestran que el hombre de las cavernas se comportaba como los animales en la manada y el más fuerte físicamente, imponía su dominio sobre los demás. Cuando el ser humano comenzó a organizarse, empezaron a surgir personas que coordinaban los esfuerzos del grupo y ayudaban a la división de tareas acordes con la capacidad de cada individuo, en beneficio del grupo.

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que podríamos llamar la "Teoría del Gran Hombre", que se basaba en estudiar



66

... el liderazgo influye, claramente, en la eficacia y eficiencia de las organizaciones"



...hoy en día sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden.

los grandes hombres que habían pasado a la historia e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de las demás personas. Los resultados fueron una larga lista de características: como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc., La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían. Sin embargo, hoy en día sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden.

Habiendo comentado esto sobre el Liderazgo y un poco de su historia, vemos como el Liderazgo desde sus inicios es un comportamiento de personas siguiendo a otras personas para adoptar características o comportamientos.

Ahora hablando un poco del liderazgo gerencial o empresarial que es de los más comunes y cotidianos, he aprendido que este se encuentra conformado por varias áreas, pero considero las más importantes

las siguientes cuatro que están relacionadas a mi teoría del liderazgo siendo un servicio que se vende:

1. Área personal.
2. Área de influencia.
3. Área estratégica.
4. Área de resultados.

Encontramos que el servicio está relacionado a las cuatro áreas.

El **área personal** es muy importante, desde un punto de vista integral, define comportamientos y costumbres que van a delimitar nuestro servicio.

En el **área de la influencia**, el líder

tiene que saber la diferencia entre la influencia y la manipulación. Muchos líderes manipulan a sus colaboradores, inclusive llegando a utilizar el abuso verbal, las amenazas e incluso obligan a conseguir lo que quieren. El líder debe influir en los colaboradores para buscar lo más beneficioso para la empresa, pero no obligarlos.

En el **área de la estrategia**, podemos ver como el servicio puede mejorar o empeorar con una buena o mala estrategia, al igual que en el mercadeo.

Finalmente, en el **área de resultados**, conocemos que el resultado que vamos a obtener va a depender de la ejecución de las tres dimensiones anteriores y el servicio que se ofrezca a los demás (pares, superiores, clientes y colaboradores). Recordemos que somos líderes en nuestros hogares, en nuestra oficina, en nuestro círculo de amigos, cuando hacemos un fa

vor a otro y otra, en todo momento estamos vendiendo nuestro servicio de liderazgo.

A lo largo de mis últimos trece años en la industria laboral y mis últimos ocho en Recursos Humanos he venido desarrollando una idea: El liderazgo es un servicio, que se vende o no, dependiendo que tan bueno o malo sea.

Este servicio también va a definir la relación que se tiene con el o la líder. Por ejemplo, una persona que llega a algún negocio y realiza una compra, dependiendo de la experiencia que haya tenido, la persona va a decidir si regresa a ese lugar a comprar o no. En la vida muchas decisiones giran en torno a lo que experimentamos con otros y el servicio del liderazgo es una experiencia más en la vida de una persona. Este debe basarse en algunos pilares como lo son: los valores, el respeto, la aptitud, la actitud, la empatía, la motivación, la confianza, el reconocimiento, el estilo y el éxito.

- **Valores:** aquellos principios, virtudes o cualidades que caracterizan a una persona, una acción o un objeto que se consideran típicamente positivos o de gran importancia por un grupo social.

- **Respeto:** los trabajadores coinciden en este punto al señalar que esta es la cualidad más importante, ya que consideran que el ser tratados con educación y respeto es imprescindible para que se genere un buen ambiente de trabajo.

- **Aptitud:** concomimiento y preparación que necesito y poseo para realizar algo.

- **Actitud:** a diferencia de la aptitud, es la manera en la que realizo algo.

- **Empatía:** la habilidad de ponerse en la situación o en los zapatos de otro u otra.

- **Motivación:** la motivación juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos, colaboradores motivados entregan mejores resultados, son más eficientes y su compromiso es mayor.

- **Confianza:** algunas personas que tienen equipos bajo su mando

no confían en que los colaboradores que los componen puedan trabajar correctamente, por lo que están constantemente sobre ellos. Los trabajadores han señalado a este respecto que valoran enormemente que el líder sepa delegar y confiar en ellos.

- **Reconocimiento:** para conseguir que el equipo se motive y comprometa con la organización es más que recomendable que los superiores reconozcan el trabajo bien hecho, igual que estar ahí ante posibles fracasos, convirtiendo el respaldo en fuente de productividad.

- **Estilo:** dirigir y gestionar un equipo implica saber cómo motivar a cada empleado. Esto es primordial para lograr que la productividad sea la deseada. Hay que tener en cuenta que liderar no significa asumir un papel de autoridad reforzada con la amenaza de un castigo, sino conseguir sacar lo mejor de cada persona.

- **Éxito:** para ser un líder exitoso, no sólo se debe tener conocimientos técnicos, sino que se deben desarrollar varias habilidades como liderar a un equipo con eficiencia, estimular a las personas, tener una vida equilibrada y practicar la ética y ser proactivo.

Estos elementos van a determinar el estilo de servicio que vamos a dar como líderes y que al final va a hacer que nuestro servicio se venda o no.

Las consecuencias de que nuestro servicio no se venda pueden ser muy drásticas, desde rotación, cultura toxica, pérdida de confianza, insatisfacción de personal o el poco crecimiento y desarrollo de la organización. **Según la encuesta Gallup, el 75% por ciento de los colaboradores renuncian por su jefe y según Infoempleo, 48% de los empleados no dudaría en sustituir a su jefe por otra persona.**

Sin embargo, los beneficios de ser un buen líder o de brindar un buen servicio de liderazgo son muy positivos para las organizaciones o para nuestra vida, al final somos líderes en todo lugar y en todo momento.

Incluso cuando estamos solos o en nuestra privacidad, estamos liderando nuestra vida. Según diversos estudios entre el **30-40%** de los resultados del negocio de una empresa dependen del clima laboral, y de ese porcentaje, más del **70%** viene determinado por el estilo de dirección del jefe inmediato.

"Las empresas son el producto y la extensión de las características personales de sus líderes, la sombra alargada de los hombres y mujeres que las dirigen".

Donald R. Keough. Presidente Coca-Cola Company

El liderazgo es un servicio, que se vende o no, dependiendo que tan bueno o malo sea.



DATA TALENT *Fest*



Queremos acercarte al mundo del Data Science de la mano de quienes se están atreviendo a ser pioneros en el mercado.

¡Es momento de liderar a las máquinas!

nov.
Miércoles 11



[INSCRÍBETE AQUÍ](#)

#DataTalentFest Leading The Machines!

Y





Ayudar a que otras mujeres también puedan

La fundadora y directora de Síntesis Biológica, Jimena Sabor, en una entrevista nos compartió su experiencia como mujer emprendedora y líder en el sector agrícola, cómo aporta su granito de arena a la igualdad de oportunidades y la visión sobre Argentina en cuanto a la innovación.

Por LEILA OVANDO

“Siempre quise ser Susanita y la vida me llevó por el camino de Mafalda. Terminé siendo una mezcla ‘imperfecta’ de Susanita y Mafalda”, así es cómo se define Jimena Sabor, madre de seis, emprendedora y directora de Síntesis Biológica. Oriunda de la provincia argentina de Córdoba, Jimena dirige desde 2006 la organización que fundó con el objetivo de elaborar bioinsumos a través de investigación y desarrollo biotecnológico.



SÍNTESIS BIOLÓGICA

Bioinsumo agrícola: producto obtenido a partir de organismos vivos o derivados, que mediante el empleo de herramientas biotecnológicas permiten generar bioestimulantes, biofertilizantes, biocontroladores, bioestabilizadores, bioinoculantes, entre otros productos con propiedades beneficiosas para los suelos y la protección de cultivos y ambiente.

¿Cómo comenzó en el mundo agro?

“Siempre me gustó vivir en el campo y me imaginaba en un Falcón Rural con una familia numerosa. Estudié bibliotecaria. Nada que ver (entre risas inocentes) hasta que empecé a trabajar con mi papá que era ingeniero agrónomo con un emprendimiento y así me fui metiendo en esto, de a poco enamorándome de los microorganismos, ¡que son apasionantes!”. Su vinculación y emprendimiento que hoy lleva el nombre de Síntesis Biológica tuvo sus primeros pasos hace casi 25 años cuando su padre descubrió el primer producto y lo ayudó a inscribirlo. “Allí arrancó el

largo camino, pero si es cierto que hubo un auge importante en los últimos 3 o 4 años”, refiriéndose a que el tema de bioinsumos, agroecología, sustentabilidad adquirió protagonismo y la compañía tuvo un despegue exponencial.

Hoy en día la organización cuenta con un equipo multidisciplinario de profesionales en microbiología, biología, finanzas, comunicación, contaduría e ingeniería agrónoma. “Me rodee de jóvenes expertos para que desplieguen su conocimiento. Cada vez somos más y estamos más profesionalizados. **Me encantan los equipos de trabajo de jóvenes. Tienen unas ideas fantásticas para potenciar la innovación** y me entusiasman. Lo disfruto muchísimo”, comenta con orgullo la emprendedora cordobesa. Además, Síntesis Biológica es miembro de la Cámara Argentina de Bioinsumos, del Comité de las Buenas Prácticas Agrícolas y está vinculado al Ministerio de Agricultura de Córdoba y al Foro Productivo Zona Norte.

Liderando por la igualdad

La industria agrícola, así como tantas otras, están estereotipadas por ser sectores de hombres por requerir habilidades “duras”. Jimena se las ingenió para abrirse camino y hoy convertirse en una referente, no solo como mujer, madre y emprendedora, sino como líder de una compañía en el sector vinculado al campo y a la ciencia. Sin embargo, la Directora de Síntesis Biológica afirma “en lo personal nunca me he sentido discriminada ni me he limitado por ser mujer a algo. Particularmente soy producto de un hogar que a lo mejor era más con perspectiva de género, que en esa época no existía ese término, y naturalmente fui viviendo mi vida como una persona que hacía lo que tenía ganas de hacer. De hecho, es así. El ambiente rural es más machista pero mentiría si digo que me sentí limitada”.

Su participación en la mirada de género se la atribuye a Andrea Grobocopatel, Presidenta en Resiliencia SGR, quién una vez le dijo: “que vos puedas no quiere decir que todas las mujeres puedan, o por falta de oportunidades o tipo de personalidad, etc. Y las que hemos podido, tenemos la obligación de ayudar a que puedan todas”. Desde allí Jimena se interiorizó en el tema, estadísticas, el entorno y se dio cuenta que, en realidad muchas mujeres se ven limitadas simplemente por ser mujeres. Actualmente, participa en #AgendaXlaIgualdad evaluando acciones posibles de implementar en pequeñas ciudades con mujeres rurales. “Mi desafío personal es ayudar a otras mujeres a que puedan. Desde mi lugar a difundir la agenda, a mentorear. Creo que necesitamos mujeres líderes generosas para ayudar a más mujeres y que tenga un efecto multiplicador”, sostiene Jimena.

¿Qué consejos le darías a las chicas que hoy en día si bien tienen más oportunidades que antes aún siguen enfrentándose a un techo de cristal?

Que no se achiquen y que enfrenten todos los desafíos. Que se sientan absolutamente libres y que busquen apoyo en mentores para que las ayuden a ir subiendo los diferentes escalones de sus carreras o emprendimientos.

Hay mucha gente generosa dispuesta a dar su tiempo y consejos, que se rodeen

de gente así, hombres o mujeres, que las ayuden a romper esos techos.

Creo que visibilizar a mujeres que hacen cosas es algo muy positivo, entonces **mi invitación hacia las mujeres líderes es que visibilicen lo que hacen. Que ayuden a chicas más jóvenes o nuevas a visibilizar sus pequeños**

“El desafío en general para las mujeres es auto desafiarse e ir a donde tengan ganas de ir”

o grandes logros porque eso ayuda a ir rompiendo esos techos. Tratar de convertirse en fuente de inspiración.

Por ejemplo, una chica que dice quiero ser mamá y arquitecta, me ven con 6 hijos, una empresa, y piensan me voy a animar, le voy a escribir y preguntarle cómo hizo. También es clave acercarse y preguntar.

¿Cómo describirías tu liderazgo?

El emprendedor va haciendo y muchas veces no piensas porque puede que te paralicen. Pero creo que **mi liderazgo se ha ido haciendo más consciente**. Yo nunca me hubiera atrevido a decirte que me considero una mujer líder. Pero con todo esto que me he ido formando, me he hecho más consciente que ocupó un rol de liderazgo y lo he ido puliendo, haciéndolo más sensible. El emprendedor cuando está en la resolución del día a día, de pagar sueldos, comprar insumos, no tiene tanto tiempo de mirar hacia afuera y ahora al profesionalizar la empresa, puedo mirar hacia adentro y reconocermelo como líder, ver hacia afuera y ver las necesidades.

Yo soy bastante perfil bajo entonces me costó “creérmela”. Siempre minimizaba y de a poco fui tomando consciencia. Por ejemplo, vas al congreso de Aapresid (Congreso del agro argentino más importante) y ves cuantas empresas están auspiciando que la dueña y directora es una mujer. Es algo inusual; miro para atrás, y me doy cuenta de que, es un emprendimiento que arrancó absolutamente a pulmón, sin una inversión externa y ahí te auto-valoras. Si miro para atrás, noto que hice mucho, pero sigo siendo la misma de siempre.

“...Creo que necesitamos mujeres líderes generosas para ayudar a más mujeres y que tenga un efecto multiplicador”.





Argentina, COVID-19 y futuro

Al pertenecer a la cadena primaria, su sector no se vió afectado por la crisis y pausa de la mayoría de los sectores a raíz del COVID-19. Si bien no cree que este cambio de paradigma traiga aparejadas cosas para la industria de los bioinsumos, Jimena expresa “si creo es que nos cambió la forma de ver las cosas, de manejarnos como seres humanos, cómo gestionar la empresa. Como seres humanos no vamos a volver nunca a ser los mismos y la vida no va a ser la misma. Ni hablar que todo lo digital que venía muy marcado con esto se aceleró”.

Con respecto a la posición del país austral respecto a los bioinsumos agrícolas sostiene: “en Argentina hay muchísi-

ma innovación...en el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas en Argentina (CONICET), en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), en la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y en otras universidades como la Nacional de Río Cuarto. **Hay desarrollos por todos lados.** No creo que falte materia prima en cuanto a científico y emprendedores.

Es muchísimo lo que se está haciendo y se puede seguir haciendo, se puede crecer y exportar. Lo que creo que le falta es la normativa de bioinsumos que fomente el sector. Cuando eso se destrabe las inversiones van a llegar solas. Es un sector que no tiene techo y que hay muchísimo por hacer”.

¿Qué es lo que te gustaría que la gente pensara cuando escuche sobre Síntesis Biológica?

En cuanto a lo comercial: innovación en microbiología agrícola. Pero yendo a lo institucional o emotivo: referentes en microbiología agrícola.

“Yo hago mucho foco en el equipo humano, en la gente. Que digan esa es una empresa en la que quiero trabajar”. **La compañía trabaja diariamente para crear valor económico, social y ambiental.**



JIMENA SABOR | Directora de Síntesis Biológica





Andrea Renzo: el recorrido de una emprendedora tecnológica

Por ROSANA BARRERA

Andrea Renzo es una profesional especialista en marketing y ventas que se ha desempeñado por más de 20 años en el rubro de la tecnología. Actualmente, junto a su socia y amiga, Marina Ordoñez, han fundado TecnoLógicas un emprendimiento cuyo propósito es acercar la tecnología a las mujeres.

¿Cómo ha sido tu recorrido profesional y qué te llevó a acercarte a la tecnología?

Empecé muy chica a trabajar haciendo *telemarketing* en un mayorista y conocí un mundo que me apasionaba: la tecnología. Me empecé a capacitar en ventas en el sector y desde ahí arranqué desde los 19 años a escalar de a poquito, me fui

desarrollando y comencé a conseguir cada vez mejores clientes.

Después, decidí estudiar *marketing* mientras seguía trabajando en el mayorista, hice carrera y llegué a ser Gerente de Producto, Jefe de Ventas y Gerente Comercial. Así estuve más de 20 años en el rubro y en tres mayoristas diferentes.

¿Qué es y cómo nació Tecnológicas?

Con Mari (mi socia) tuvimos siempre la inquietud de hacer algo propio, de emprender juntas, pero no nos animábamos porque estábamos cómodas en nuestros puestos de trabajo. Luego, al mayorista en el que estábamos le empezó a ir mal y fue cuando paralelamente empezamos a gestar la idea.

En diciembre de 2019 lamentablemente el mayorista cerró y fue cuando tuvimos que tomar la decisión. Fue ahí cuando nos lanzamos de lleno con **TecnoLógicas**.

Nuestro foco es ser referentes y acercar la tecnología a las mujeres. Si bien, nuestra propuesta es para todos, vemos la necesidad de hablar de mujer a mujer a quienes todavía no se animan porque no se sienten identificadas en ese mundo o porque simplemente tienen miedo.

No somos ingenieras en sistemas, somos comerciales del rubro IT con mucha experiencia, así que estamos muy capacitadas para asesorar, guiar y ser referentes de las marcas.

¿Qué expectativas tienen para los próximos años?

Cuando arrancamos, la idea era traer productos para las mujeres que acá no llegaban. El 90% de los decisores en este sentido, son hombres. Así que queremos armar un *Market Place* donde las mujeres podamos conseguir todos los productos tecno que nos interesen.

Después, le fuimos dando vueltas a esa idea inicial y entendimos que más que recomendaciones de productos, las mujeres necesitan capacitarse y actualizarse, por eso también queremos seguir armando formaciones.

Desde que arrancó la pandemia se aceleró todo ese proceso y ahora ayudamos a las personas a capacitarse en las nuevas tecnologías en alianza con Grupo Núcleo y Neutrón de quienes soy embajadora.

¿Cuál es tu diferencial como referente en Tecnología?

Lo bueno es que yo empecé muy de abajo, así que me costó mucho lograr emprender. No fue una cuestión de suerte.

Cuando empecé a trabajar me di cuenta de que las personas que crecían más rápido eran las que sabían venderse a ellos mismos y a sus logros. Ahí fue cuando hice un "clic", yo me sentía capaz por todo lo que había estudiado y las ventas que estaba obteniendo. Así que empecé a mostrarme más.

Hay mucha gente talentosa que espera el reconocimiento y muchas veces si uno mismo no trata de venderse es difícil que otros te compren o reconozcan. Aprendí mucho de eso, a felicitarme yo y a mostrar eso a los demás de alguna forma.

Ese creo ha sido mi diferencial, siempre trato de transmitirlo a mis vendedores, a mi equipo y a quienes asisten a mis capacitaciones. Hay que sacar lo mejor de cada persona, apuntar a que todos crezcamos, transmitir alegría y seguridad.



¿Qué les dices a las mujeres que de alguna u otra forma no se sienten reconocidas en sus entornos laborales?

Como mujeres, solemos ser muy autoexigentes con nosotras mismas. Por ejemplo, el hombre se postula para un trabajo cuando se siente 60% capacitado para desempeñarlo; mientras que una mujer con un 90% de capacitación para el mismo puesto no se anima a postularse.

No es cuestión de criticar a los hombres porque son más seguros, sino de incentivar a las mujeres a que hagan lo mismo, a que se atrevan. Tenemos que dejar de pensar que para lanzarnos a emprender algo nuevo, tenemos que estar muy preparadas.

Me pasó a mí. Cuando descubrí que el secreto estaba en "saberse vender", trabajaba igual, hacía lo mismo, pero lo vendía con el mismo entusiasmo con el que vendía los productos a los que representaba.

De esa forma, pude crecer mucho más en las ventas. Cuando pensaban en alguien como referente, empezaron a pensar en

mí, porque aparte de que sabía hacerlo, también sabía venderlo.

Para inspirar a otras mujeres que no se animan a mostrarse ¿Cómo venderías tu perfil?

Soy muy positiva, exigente y estoy muy capacitada. Si me tuviera que definir con dos palabras serían seguridad y perseverancia. Trato siempre de sacar lo mejor de mí y del resto.

Cuesta un montón emprender porque como mujeres nunca nos sentimos preparadas. Hasta que llegan los hijos y te das cuenta de que puedes ser buena madre, trabajar y capacitarte al mismo tiempo. Cuesta un montón y no es fácil, pero sí se puede. Todo se puede.

De acuerdo a la exigencia que describes en tu recorrido ¿Cómo has logrado organizar lo profesional con lo personal?

Con respecto a eso, a mí me sucedió algo terrible. Cuando decidí tener a Olivia, mi hija mayor, yo tenía un puesto excelente y me iba super bien en la organización en la que estaba. Era mi mejor momento, pero me acuerdo que mi jefe nos pidió, a mis compañeras gerentes y a mí, que le avisáramos para coordinar cuando queríamos tener hijos. Recuerdo que sentí como si me hubiera clavado un puñal, no podía creer que alguien de mi trabajo me condicionara de esa manera para decidir algo tan importante de mi vida.

No dejé que eso me afectara, simplemente lo hice cuando quise y no pasó nada. Pero reconozco que tuve la suerte de que fue de esa forma (muy mala forma igual), estoy consciente de que no es la situación de todas. **Muchas mujeres sienten que pueden perder su carrera si deciden ser madres.**

¿Cómo seguiste con tu carrera y la maternidad al mismo tiempo?

Cuando di a luz, me di cuenta de que todo lo que me ofrecía el trabajo lo podía recuperar. Pero el tiempo de estar con mi hija y verla crecer, no. Así que en ese momento elegí priorizar ser mamá, negociar para trabajar menos horas y hacer *home office* (modalidad que para ese tiempo era prohibida). Me planté, no cedí y aceptaron. Mi esposo también hizo lo mismo y entre los dos logramos resultados buenísimos.

Yo estaba tan agradecida de poder disfrutar mi maternidad y al mismo tiempo de conservar mi trabajo que quería rendir mucho más para demostrar que yo podía. Más allá de que era difícil, yo estaba feliz de poder equilibrar mi vida de esa forma.

¿Cómo ha sido tu rol liderando en IT?

Ha sido un camino de mucho aprendizaje, sin embargo, siento que me ayudó mucho el hecho de haber crecido siendo hermana mayor en una familia numerosa y también haber estudiado el secundario en un industrial, donde la mayoría eran hombres y tuve que imponerme siempre para ser tomada en cuenta. Nunca tuve problemas con eso, de hecho, mis mejores amigos son hombres.

Cuando me tocó ser jefa o líder de mis hermanos descubrí que era difícil hacerlo porque soy muy sensible y me costaba gestionar mis emociones, lloraba con facilidad. A veces el llanto de la mujer no es sólo por sensibilidad sino por impotencia.

Así que tuve que ir trabajando ese aspecto. Aprendí a emocionarme igual, pero a hablar las cosas para poder manejarlas. Una de mis frases favoritas es: "hablando se entiende la gente", esto me sirve para pedir ayuda cuando no sé cómo resolver algún problema.

A veces se cree que el rol del líder es saberlo y todo, la realidad es que lo que más se aprende es a escuchar. Siempre trato de hacer equipo con gente que sabe más que yo, precisamente por esto.

Entonces, ¿consideras que el liderazgo se debe moldear de alguna forma para que no interfiera el género de quien lo ejerza?

Creo que no está mal llorar o mostrar la sensibilidad porque es parte nuestra. Pero es muy importante controlar las emociones. Tanto los hombres como las mujeres debemos buscar el equilibrio y buscar siempre la calma para manejarlo.

No está bueno que en una reunión de trabajo se vaya al llanto o a los golpes, no es cómodo para nadie. Tampoco es bueno que se pierda la personalidad y que no se expresen las opiniones, pero hay que trabajarlo para ser ante todo muy profesionales.

¿Cuál ha sido el mayor desafío de TecnoLógicas?

Creo que nuestro mayor desafío es que actualmente somos dos en el equipo (mi socia y yo) y entre las dos nos estamos encargando de todo, solas. Desde la parte contable, temas legales, las redes sociales, prensa, etc.

Aunque somos muy organizadas (que es clave), tenemos mucho trabajo porque siempre queremos estar en vanguardia, actualizadas y armar contenido de valor para nuestra audiencia en las distintas plataformas del momento.

¿Cómo has experimentado el crecimiento desde que comenzaron?

Cuando arrancamos no teníamos tanta idea de las redes sociales, pero entendi-

mos que el primer objetivo era posicionarnos, sobre todo, en LinkedIn. Empezamos a hacer muchos posts, ocupándonos de hacer contenido de valor, empezamos a dar *webinars* y charlas, poco a poco fuimos armando nuestro negocio.

Hoy en día hemos logrado que distintas marcas nos envíen sus productos para que los probemos y también nos entusiasma mucho poder hacer reseñas sencillas para que nuestro público realmente conozca el alcance de cada propuesta y que puedan sacarle provecho a la tecnología.

¿Qué mensaje le das a quienes todavía no se animan a acercarse a la tecnología?

Los invito a que se animen, no importa la edad ni el conocimiento que tengan, todos podemos ser tecnológicos. Es un prueba-error constante, hay que relajarse y perder un poco lo perfeccionistas. Lo importante es meter la mano y empezar.

En nosotras (las **TecnoLógicas**) pueden conseguir la ayuda que necesiten en este camino y nos pueden preguntar sin vergüenza. Nos encanta hacer contenido que les sirva a todos, desde lo más básico hasta lo más complejo.

Andrea, además de ser entusiasta de la tecnología, es madre de Olivia (10 años) y Ringo (8 años). Confiesa que gran parte de su éxito ha sido gracias al apoyo de su esposo y familia que siempre le recuerdan su esencia humilde, honesta y trabajadora.



ANDREA RENZO | Co-Fundadora @ TecnoLógicas | Embajadora de Grupo Núcleo y Neutrón | 20 años mercado IT  



MARINA ORDOÑEZ | Co-Fundadora @ TecnoLógicas | Embajadora de Grupo Núcleo y Neutrón | +20 años Mercado IT  

NEUTRON | 

WEB GRUPO NÚCLEO | 





Emi Labs, el presente del reclutamiento con inteligencia artificial

Imaginarse postularse a un trabajo únicamente escaneando un código QR, donde no exista un *currículum* de por medio y hablar con un *bot* que me oriente la experiencia como candidato, es una realidad que está pasando en procesos de reclutamiento masivo. Conversamos sobre esto con Mateo Cavasotto, CEO de Emi Labs.

Por PAOLA ALBORNOZ

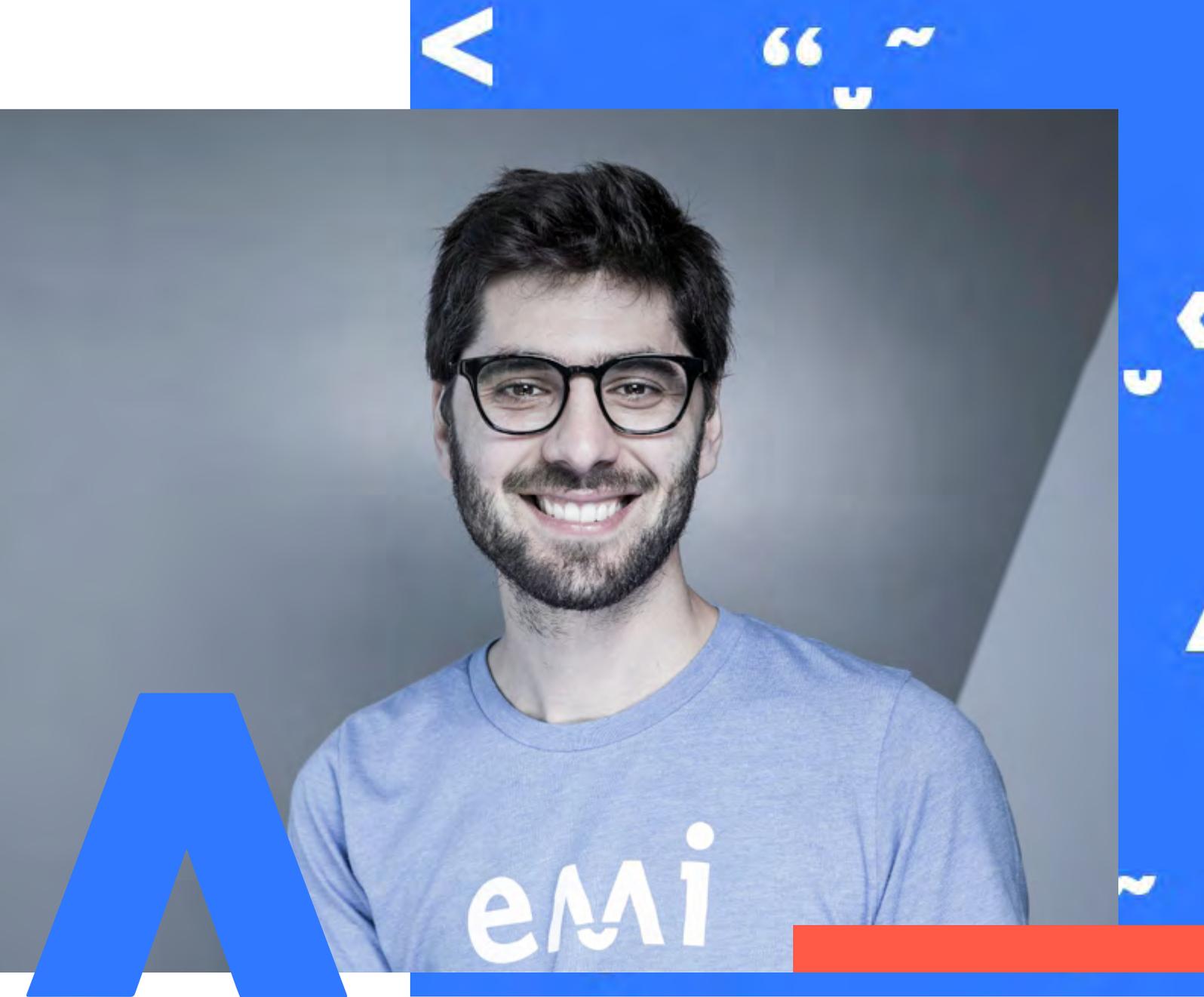
¿Cómo nació Emi Labs?

Emi Labs nace en el 2017 con Mateo Cavasotto y Andrés Arslanian, quienes después de colaborar con una ONG dedicada a ayudar a la población en situación de vulnerabilidad notaron que muchas personas estaban marginadas del mundo laboral porque no sabían armar un currículum. Así nació Emi, desarrollaron un bot que, a través de una entrevista vía *chat*, les armaría un *currículum vitae* (CV). Pero los socios identificaron que las empresas también tenían la necesidad de hacer más eficientes sus procesos de selección, particularmente aquellas que manejan reclutamientos masivos. Ahí Emi cambió el rumbo, unió estas 2 necesidades. Dejó de armar un CV para los candidatos, para transformarse en una plataforma conversacional mucho más compleja, **una plataforma de reclutamiento con inteligencia artificial.**

En Emi Labs buscan democratizar el acceso al trabajo y dar la posibilidad a las empresas de contratar a candidatos ideales para sus vacantes, de manera rápida y eficiente, con la ayuda de tecnología. Permitiendo a las organizaciones acortar sus ciclos de contratación y brindar también una mejor experiencia a los candidatos, fortaleciendo su marca empleadora. Disminuyendo sus tiempos y costos de reclutamiento, especialmente en búsquedas masivas. Los reclutadores pueden enfocarse en ta-

reas estratégicas, dejando de realizar tareas operativas como revisar perfiles, llamar candidatos o coordinar entrevistas.

Además de analizar el 100% de las postulaciones y dar una respuesta a todos los candidatos, al evaluar a todos por igual ayuda a remover los sesgos de los procesos de selección. No solo se brinda a los candidatos una comunicación amigable y empática, sino que también simplifica la postulación, permitiendo que se postulen a un trabajo en cualquier momento y desde cualquier lugar desde un chat.



En todo proceso de inteligencia artificial, **la tecnología acompaña y no reemplaza a los humanos**, en este caso al reclutador y al candidato.

¿Cómo es un proceso de reclutamiento con Inteligencia Artificial?

Emi automatiza las tareas operativas y repetitivas del proceso de reclutamiento y es el punto de contacto entre la empresa y el candidato a lo largo de todo el proceso de reclutamiento.

El *bot* conversa con todos los candidatos interesados en una posición a través de una interfaz de chat como WhatsApp o Facebook Messenger. Les explica la posición, responde preguntas frecuentes, completa y valida datos básicos y profundiza en distintos puntos de su perfil (experiencia, intereses, educación, etc.), con el uso de tecnología de NLP (procesamiento de lenguaje natural). Además, coordina las entrevistas, envía *tests* a los candidatos para verificar aptitudes específicas o recolecta

documentación de los candidatos, dependiendo como esté definido cada proceso de selección.

En una nota del blog de Emi comentan "el factor humano en recursos humanos es irremplazable y el rol de la tecnología es potenciarlo". ¿Cómo eliminan el mito de que la tecnología reemplazará a las personas?

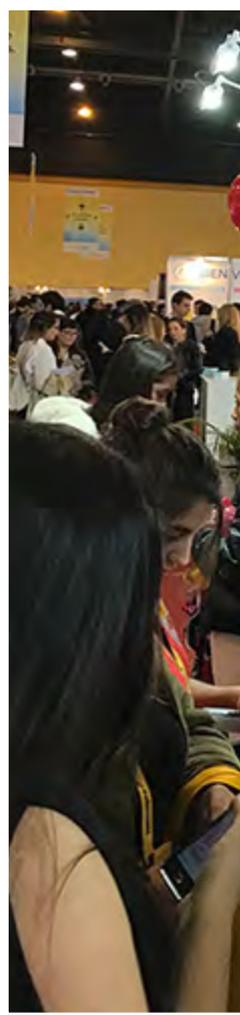
La tecnología no puede reemplazar características como la empatía, la creatividad, o el sentido de pertenencia con la cultura de una empresa puntual. En este caso, la tecnología realiza las tareas operativas de los reclutadores, para que ellos puedan enfocarse en tareas de mayor valor, como acompañar a los candidatos durante todo el proceso de reclutamiento.

¿Cuáles son las competencias que más se buscan en el mercado laboral actual?

La competencia que vemos como más solicitada es la capacidad de aprendizaje en todos los niveles, dado el ritmo que están cambiando las tecnologías, herramientas y la situación actual. La adaptación a través del aprendizaje se vuelve algo fundamental en todos los equipos.

¿Cuál es tu visión sobre el desarrollo de empresas de tecnología en América Latina?

Se puede ver su crecimiento con la cantidad de capital que los inversores están volcando en Latinoamérica. Se advierte en el número de empresas latinoamericanas que pasaron por incubadoras en los últimos años. Es una tendencia que está presente. Un montón de empresas abrieron el paso y rompieron con ciertos miedos que tenían los emprendedores e inversores, y mientras van creciendo mentorean a otros, y considero que ese es el secreto de mercados con mayor probabilidad de éxito y de generación de más unicornios.



Caso De Éxito

Burger King rediseñó el proceso de reclutamiento para sus tiendas con Emi, con foco en la experiencia de sus candidatos y su marca empleadora, alcanzando los siguientes resultados, entre otros:



eficiencias en costos ROI +200%.



crecimiento 4x del volumen de postulaciones, alcanzando 10.000 nuevos candidatos/mes.



aumento de asistencia a sus entrevistas a +90%.



y ahorro del 5 al 10% del tiempo dedicado del equipo de RR.HH.



emi





“La adaptación a través del aprendizaje se vuelve algo fundamental en todos los equipos”



MATEO CAVASOTTO | [in](#) 
CEO EMI LABS

Vender vs. Servir:

5 maneras de hacer ambas bien

Por GRANT CARDONE

Cuando se trata de cerrar ventas con éxito, ¿tu equipo conoce la diferencia entre vender y servir? Mejor aún, ¿están vendiendo un producto o servicio o están atendiendo adecuadamente a sus clientes? Esta es una pregunta capciosa porque si supieran cómo cerrar acuerdos correctamente, estarían haciendo ambas cosas. Si tu equipo no hace ambas cosas, está perdiendo ganancias potenciales y ellos están perdiendo comisiones potenciales.

Existe una solución simple y todo comienza con la implementación de nuevas estrategias y tácticas efectivas. A modo de ejemplo aquí hay 5 formas de distinguir entre servir y vender para ayudar a nuestros equipos:

- 1 | Ofrecer valor:** sé ingenioso para tus clientes potenciales al proporcionar información valiosa en forma de correos electrónicos, blogs, redes sociales, correos electrónicos o llamadas telefónicas.
- 2 | Ofrecer tiempo:** demuestra a tus clientes y potenciales clientes que los respetas escuchándolos; escuchar genera confianza y ayuda a establecer las bases para una relación viable y rentable.
- 3 | Ofrecer soluciones:** las empresas comprarán productos o servicios que resuelvan sus problemas. Sé la solución a su problema, pero también adáptalo a sus necesidades: un toque personal se trata más de servir que de vender.
- 4 | Ofrecer comprensión:** Has la tarea de fondo sobre tus clientes y potenciales clientes. NO asumas que sabes todo sobre su negocio y lo que necesitan; has preguntas para que puedas conocerlos mejor. Esto te ayudará a comprender sus puntos débiles, fortalezas, debilidades y oportunidades.
- 5 | Ofrecer consistencia:** esto es lo que diferencia a una venta de un servicio debido al hecho de que el servicio hace un seguimiento y no se olvida de un cliente. Definitivamente deseas mantenerte en contacto con tus clientes después de la venta y mantenerlos actualizados sobre cualquier nueva información valiosa, productos o servicios, ofertas especiales, promociones, noticias y actualizaciones de la compañía.

Asegúrate de que tu equipo sepa cómo vender tus bienes o servicios y cómo atender a los clientes.

¡Vender! ¡Servir! ¡Tener éxito!





Valor agregado: el desafío de las bolsas de empleo en la crisis

En una entrevista con el Gerente General de *empleo.com*, bolsa de empleo en Colombia y Costa Rica, Alejandro Ordoñez Moreno, compartió cómo fue la experiencia de asumir su actual cargo en la organización en medio de una crisis y cuáles son desde su perspectiva los elementos esenciales que se deben tener al momento de liderar.

Por LEILA OVANDO

Asumir un nuevo cargo siempre es desafiante y a ti te tocó hacerlo en un tiempo muy particular, ¿cómo está siendo esta experiencia de asumir y liderar en tiempos de crisis?

Yo sabía que esto iba a ser uno de los principales retos al momento de ingresar a *empleo.com*. Por eso desde antes empecé a entender cómo estaba estructurado el equipo, hablé con algunos de los directivos para que me ayudaran a entender bien la estructura interna de la organización y una vez que ingresé mi foco principal fue **escuchar al equipo y aprender de él**: saber cómo estaban y cómo percibían a la empresa al interior y al exterior.

“Entender las circunstancias particulares ayudan a liderar con mayor cercanía al equipo”

Justamente por eso mismo le dediqué gran parte de las primeras semanas a tener una reunión uno a uno con todos los integrantes de los equipos. Primero con todos los líderes de equipo al menos una hora y posteriormente al menos 15 minutos hasta con los practicantes porque sé que bajo otras circunstancias hubiese tenido la oportunidad de reunir a todo el equipo, almorzar con algunos y tomar un café con otros. Pero como hoy es imposible

tener esa interacción me tocaba encontrar otra forma de hacerlo y no quería que nadie se sintiera excluido. Obvio que además esto me permitió tener una visión integral de la empresa.

Me junté con 85-90 personas y fue una inversión porque le puse cara a todo el equipo y mi mensaje apuntó a **tener una comunicación muy directa y abierta, que no perciban que hay una gerencia intocable.**

Pude ver la situación en la que estaba cada uno en la cuarentena, conocí quiénes estaban solos y eso les afectaba, quiénes estaban con niños en casa y se ocupaban de su educación también o quiénes estaban cuidando padres mayores...**Entender las circunstancias particulares ayudan a liderar con mayor cercanía al equipo.**

“Soy una persona en constante aprendizaje”

¿Cuál es el mayor desafío que las bolsas de empleo, como elemplo.com, están enfrentando en este tiempo tan particular?

Obviamente ha habido una disminución importante en la cantidad de oferta de empleos, y eso ha sido un desafío. Sin embargo, el más grande es el de cómo generarles valor a las empresas incluso cuando no están contratando. Ese es el principal reto que tenemos porque aún en estas condiciones logramos renovar contratos con la mayoría de nuestros clientes, pero **sin perder de vista en ningún momento la empatía** y la situación por la que cada uno está atravesando desde su posición.

No creo que haya un cambio estructural muy fuerte. La necesidad de encontrar trabajadores es muy importante ya sean remotos o presenciales, pero si hay una clara necesidad en ofrecer valor agregado también a las personas incluso cuando no están buscando trabajo. Por ejemplo, las personas pueden enterarse de noticias del mundo laboral en nuestra sección de noticias, recibir consejos profesionales y todo esto en nuestro portal o redes sociales, donde ya tenemos más de un millón de seguidores. Así no estén buscando trabajo, pueden ver estadísticas de su hoja de vida o incluso hacer consultas salariales si tienen nuestro producto elemplo VIP.

¿Cuáles sectores han caído y cuáles se han recuperado de mejor manera?

Hemos visto caídas importantes en cuanto a la oferta en el sector de comercio, ese fue sumamente afectado; también todo lo relacionado con turismo, transporte, restaurantes y alimentos. El sector educativo también.

Por el otro lado, los que vimos que han tenido una recuperación en estos meses fueron el sector salud, las empresas que son intensas en capital tecnológico y lo que tiene que ver con *delivery* y logística.



Un reporte realizado por EEmpleo.com y Talent Advisor llamado “COVID-19: ¿Qué están haciendo las organizaciones?” a 222 organizaciones mostró que los sectores económicos que más han optado por el teletrabajo durante la pandemia fueron: educación (100%); tecnología (94%); consultoría, salud, servicios y finanzas (92%) 

De acuerdo al Banco Central de Colombia, en junio ha habido una tasa de desempleo del 19,8%, es decir un leve descenso en comparación con el mes anterior que registró cifras récord del 2020 con un 21,4%. Mientras que hubo una correlación en el aumento de empleo, fue de un 43,4% al 46% 



elemplo

¿Cómo está viviendo empleo.com este momento?

Afortunadamente por ser una empresa de tecnología tenemos la facilidad de volvernos remotos rápidamente. Incluso antes de la cuarentena ya teníamos algunas experiencias de trabajo remoto. Sin embargo, nunca habíamos tenido la experiencia de todo el equipo y 100% remoto, pero afortunadamente las herramientas tecnológicas ayudan muchísimo. Y como apoyo, también he puesto mucho énfasis a tener una comunicación muy directa y que todo el equipo sepa lo que está pasando en tiempo real y las áreas no se sientan aisladas o no entiendan cómo su trabajo aporta al objetivo principal que todos tenemos.

Por ejemplo, tenemos una reunión general con todo el equipo de 85-90 todos los jueves, que es bastante valiosa a nivel organizacional y persona. Además, también tenemos encuentros semanales de líderes de cada área y luego lógicamente cada equipo se reúne con periodicidad para entender en qué estamos. Antes esos espacios que normalmente se hubiesen dado en la oficina, reunirse 5 minutos con todo el equipo o cosas así, hoy no nos es posible hacerlo entonces debemos buscar nuevas formas y no perderlo.

Desde empleo.com, ¿cuáles iniciativas han tomado para contener a sus clientes en la caída del mercado laboral?

Hemos realizado ferias laborales virtuales para los sectores de tecnología, salud y call centers. También organizamos charlas y webinars de temas relevantes para nuestros clientes y usuarios, análisis del impacto de la cuarentena en el mercado laboral y formas de tener motivados a los equipos.

Además, principalmente revisamos cuándo sería el posible retorno de esas industrias, cuáles eran los sectores que tendrían que volver a operar y requirieran personal, revisar tiempos de duración de los contratos porque algunos estuvieron congelados durante este tiempo y ver qué otros servicios de valor agregado adicionales podríamos generar para sus equipos en la cuarentena.

Desde empleo.com estamos trabajando en generar valor agregado hacia nuestros clientes y usuarios en todo lo que tiene que ver con la vida laboral de las personas. Ir más allá de solo ayudarlos cuando están buscando trabajo o trabajadores. Eso es lo que hacemos día a día. Ver las necesidades que pueden tener nuestros usuarios para apoyarlos no solo en la búsqueda activa sino en generarles una oferta más completa que les aporte valor en todo lo relacionado con su vida laboral.

¿Cuáles son las competencias más solicitadas por las empresas a partir de esta "nueva realidad"?

Yo creo que no han cambiado, pero sí se pone más énfasis a las habilidades de comunicación, porque hablar de habilidades técnicas eso siempre estará cambiando de acuerdo a los avances tecnológicos. Pero el tema de las *soft skills* y de la comunicación es muy importante ahora, ya que lograr transmitir lo que uno transmite normalmente a través de una cámara es más difícil y tener claridad en lo que quiero expresar es esencial. Ser conciso, directo y lograr que el interlocutor entienda el objetivo que uno pretende exponer es todo.



ALEJANDRO ORDOÑEZ MORENO | 
Gerente General de empleo.com 

Por el otro lado, está esto que no se si llamarlo **autodisciplina** o **autogestión** y es muy importante porque como todos estamos desde casa llevar un control de horarios es imposible. Igual yo nunca he creído en esto. Creo que las personas deben responder por las responsabilidades que tienen y los resultados que necesitan obtener, pero esa capacidad de trabajar sin necesidad de ser supervisado es sumamente valiosa. Pienso que se acentuó la importancia de esas competencias.

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

Que las personas cuando tienen objetivos claros y una misión grupal clara pueden dar buenos resultados incluso sin la necesidad de estar físicamente juntos. **La confianza en las personas es sumamente importante.** Pero, para que haya buenos resultados esa confianza debe venir acompañada de **metas claras** y objetivos grupales que se entiendan a lo largo de toda la organización.



“...Creo que las personas deben responder por las responsabilidades que tienen y los resultados que necesitan obtener...”

Las personas como centro de la transformación digital

Es una falacia creer que la tecnología es el centro de la transformación digital. A decir verdad, las personas y los clientes lo son porque todo gira en torno a su experiencia. En una entrevista con Ismael Briasco, CEO de BigSmartLabs, compartió su visión sobre este fenómeno que ya no es opcional.

Por LEILA OVANDO

“Vamos a comenzar por lo que no es la transformación digital. La transformación digital no es un tema 100% tecnológico”, afirma Ismael. Muchas empresas comentan que ya se transformaron, pero si en realidad indagamos tan solo un poco nos daremos cuenta de que eso está basado en haber comenzado a utilizar un CRM, redes sociales, Zoom y otras *apps* de ese estilo, entre otras; lo que en realidad han hecho es digitalizar la organización. “Transformarse digitalmente es tener un cambio de *mindset*, de estructura y forma de pensar”, dice el CEO de BigSmartLabs.

“No es tecnología, es cultura apoyada en tecnología”

Ismael hace un recuento en la historia y nos cuenta que la aceptación digital en realidad proviene de la forma en la que trabajan las compañías digitales en *Silicon Valley*, entre tantas otras. No desde la tecnología *per se*, sino que empezaron a ser disruptoras e innovadoras en la forma de encarar el negocio.

“Un ejemplo clásico es Airbnb: ¿dónde está el problema del mundo del turismo? La oferta es acotada cuando se visita un lugar o todo está estandarizado y no conoces las experiencias de inquilinos previos, puede cambiar el costo según la temporada, pero no hay nada nuevo. Entendieron que las personas no tienen variedad de opciones, tipos de experiencias y lo que hicieron fue entender dónde estaba la problemática del consumidor para atacarla”. En este punto, es donde entró la tecnología, no antes ni después. La tecnología aparece como la herramienta que ayuda a responder a una demanda de la manera más satisfactoria posible. Estas organizaciones que son pioneras empezaron a competirle a las compañías tradicionales y a hackear la forma de hacer negocios. Estas compañías tienen un propósito y un para qué bien definido.

“La transformación digital es algo cultural. Comienza pensando cuál es la cultura actual y cuál hacia la que queremos ir. En la que la tecnología tendrá un valor fundamental, pero el valor deben ser las personas. Las compañías no se transforman si las personas no se transforman”.

¿Cuáles son las competencias que debe poseer un líder digital para asegurar la sostenibilidad de una organización?

Tener curiosidad constante, es imprescindible que en este mundo el líder tenga la capacidad de adaptarse y ser flexible; eso requiere estar cuestionándose para no llegar tarde, “matar el ego”.

Declarar el “no sé” es el paso más importante para triunfar en el mundo en el que vivimos. Escucho a todos porque todos pueden tener algo interesante para decir, de todos nos nutrimos y aprendemos. Cualquier cosa puede dispararnos una idea. Estamos viviendo en **la era de las relaciones**. El ser humano va a tomar más protagonismo que nunca porque el resto se lo estamos dejando a la tecnología. Las competencias cognitivas, blandas, sacar conclusiones, aprender a ver la mirada del otro, esas son algunas de las que van a asegurar la sostenibilidad de una organización. Me corrijo, en realidad no es matar el ego, es aprender a gestionar el ego. Esto diferenciará los líderes de esta era de las anteriores.

“El margen de cambio ya desapareció y se convirtió en antes de ayer”

Hubo una época en la que la transformación y adaptación parecía ir detrás y nosotros éramos los que marcábamos el ritmo. Hoy eso ya es historia. El especialista en transformación digital tiene en su cuenta de Twitter una imagen que dice “transformarse ya no es una opción”. Ya no hay industria, posición, negocio que pueda ser sostenible en el tiempo sin una cultura transformada. “¿Puede vivir? Sí, pero con los días contados porque toda la competencia esta digitalizada”.

Transformación en la era digital.

De acuerdo a un **estudio de IFS (International Featured Standards)** a más de 3 mil empresas de todo el mundo dice que:

- 52% de las compañías planean aumentar el gasto en transformación digital tras el COVID-19
- 16% no tiene pensado disminuir la inversión en esa área
- 70% afirma mantener o incrementar el presupuesto para transformarse digitalmente

[Leer estudio](#) 



ISMAEL BRIASCO | 
CEO BigSmartLabs 

En otra entrevista comentaste que el tiempo promedio para que una empresa pueda operar totalmente digital es de 9 a 12 meses. ¿Crees que ese tiempo se aceleró con la pandemia?

De 9 a 12 meses para que empiece a generar cambios e impacto dentro de la organización, pero en realidad **la transformación nunca termina**. Se puede dejar a la empresa preparada para que se pueda adaptar a lo que venga. Convertir a la empresa de rígida a líquida, que sea moldeable como el agua que no importa en qué recipiente la pongas siempre se amolda y adapta al entorno. Esas son las **empresas del futuro**. Apareció la pandemia: las que se habían adaptado hicieron pequeños cambios y siguieron funcionando, pero imagina a las que por ejemplo no tenían *notebooks* y se requería que se estén físicamente en la oficina.

Ismael sostiene que parte de esta cultura de transformación en la era digital involucra y, de hecho, pone en el centro de atención a las personas y reconocerlas como tal. “Son personas con emociones, sentimientos, que tienen días buenos y días no tan buenos. No son todos iguales, entenderlo es clave porque permite que puedan desplegar todo su potencial. No se puede pretender de todos lo mismo. Y ahí es donde entra el líder, pero no cualquier líder, es un líder facilitador, que allana el camino, detectar fortalezas y debilidades para ayudar y saber si le interesa trabajar en esas debilidades o por ahí no y así evitar frustraciones. Es un tipo de líder que prepara y empodera a su equipo”, destaca Briasco, quien además pone especial énfasis en ser **empáticos**.

66

“El liderazgo es desbloquear el potencial de la gente para hacerlos mejores”

– Bill Bradley

bigsmartlabs

Aprendiendo sobre la felicidad

Sylvia Ramírez Rueda es una Conferenciante internacional de liderazgo y marca personal de origen colombiano. Es autora de los libros: *Felicidad a prueba de oficinas* (Planeta, 2017) y *Manifiesto de Felicidad* (Planeta, 2020)

Por ROSANA BARRERA

Experta en liderazgo, coach de vida, autora especializada en felicidad e inspiradora de marca personal... ¿Cómo te gusta definirte?

Como una curiosa profesional. Desde pequeña he sentido fascinación por entender la forma de pensar y los patrones de conducta que hay detrás de las personas normales que tienen resultados extraordinarios.

Con el tiempo fui llegando a la conclusión de que gran parte de la felicidad que percibimos en las personas más inspiradoras, así como buena parte de la capacidad de influencia de las marcas personales que más admiramos, obedecen a una misma cosa: una estrategia sólida de liderazgo personal, que por regla general incluye un fuerte componente espiritual (no necesariamente religioso). Mi curiosidad, naturalmente, no se ha satisfecho, así que la investigación continúa.



Háblanos de tu nuevo libro... ¿Cómo nació el "Manifiesto de Felicidad"?

El *Manifiesto de Felicidad* es un compendio de liderazgo personal para gente que no se resigna. Contiene los ocho pilares sobre los que, en mi opinión, se estructura el esquema de pensamiento de las personas que se han resuelto a ser felices y ofrece tanto ejercicios como herramientas prácticas para hacernos mejores preguntas y comenzar a tomar mejores decisiones de vida.

Este nuevo libro nació de mi necesidad de desarrollar una ideología de felicidad (con estructura y método) luego del éxito que tuvo el primero, "*Felicidad a prueba de oficinas*", que es un manual de supervivencia emocional para gente en edad productiva, y que nació en respuesta al hecho de que un altísimo porcentaje de las denuncias de infelicidad que recibo a diario en mis redes sociales están relacionadas de alguna manera con el trabajo ("odio a mi jefe", "mi trabajo no me hace feliz", "no encajo

dentro del equipo", etc.). El libro es una propuesta de solución a esa desazón profesional persistente.

En resumen, tanto el *Manifiesto de Felicidad* como *Felicidad a prueba de oficinas* llevan un mismo hilo conductor: la importancia de dejar de ver a la felicidad como una meta lejana y, al contrario, la conveniencia de empezar a sentirla como una decisión. Desafiante, por supuesto, pero posiblemente, la mejor decisión.

SYLVIA RAMÍREZ

"...la importancia de dejar de ver a la felicidad como una meta lejana y, al contrario, la conveniencia de empezar a sentirla como una decisión"



¿Cómo has experimentado tu recorrido profesional hasta ahora? ¿Qué te ha llevado a investigar sobre el bienestar y la felicidad?

Mi motor para dedicarme a investigar la felicidad ha sido mi propia infelicidad. Desde la niñez he tenido que lidiar con un carácter melancólico que me llevó a consultar con varios expertos.

Lamentablemente no tuve éxito en esa búsqueda inicial. Siempre me pasaba lo mismo: después de cada proceso terminaba sintiéndome experta en por qué estaba mal, pero nunca conseguí una herramienta para empezar a estar bien, así que decidí desarrollar mi propio método y eso es lo que enseño ahora, siempre con una aclaración muy importante: la psicología y la psiquiatría son ramas de la ciencia. El *coaching*, en cambio, es un modelo de conversación orientado al liderazgo y, por lo tanto, jamás será una alternativa terapéutica a la psicoterapia.

En mis interacciones insisto con mucho énfasis en esto porque la salud emocional es un asunto muy delicado que requiere un tratamiento científico riguroso y los *coaches* no tenemos ni el conocimiento ni la autorización legal para intervenir en casos clínicos. Teniendo en cuenta que esta disciplina está muy de moda, hacer esta precisión es vital.



“...la salud emocional es un asunto muy delicado que requiere un tratamiento científico riguroso”

Tu comunidad en redes sociales se muestra muy comprometida con tus mensajes ¿Por qué crees has logrado conectar con tantas personas?

Porque aun cuando no tengo el gusto de conocer a cada miembro de mi comunidad, sé que hay algo que ellos y yo y en general la inmensa mayoría de personas tenemos en común: en el fondo todos queremos ser felices. Lo queremos, aunque mucha gente prefiera no pronunciar siquiera la palabra “felicidad” como un propósito en su vida. Hagamos una revisión rápida: ¿qué tienen en común una persona que va donde un guía espiritual, otra persona que se matricula en la universidad y otra que entra a un casino? Que todos creen que

al salir de ahí serán más felices. Por esa convicción que tengo de que la felicidad no es sólo una inclinación, sino que es en realidad la causa de muchas de las cosas que hacemos, los contenidos que comparto en mis redes están siempre enfocados al fortalecimiento personal. Supongo que ese lazo que nos une es la razón por la cual tengo la fortuna de recibir tanta simpatía de parte de la audiencia.

¿Cuál es el mayor reto de enseñar a las personas a pensar distinto?

Encontrar las palabras para hacer sencillo algo que por definición es complejo, como es el caso del mundo interno de un ser humano.

Por lo que ha sido mi experiencia profesional estoy convencida de que las personas sí podemos cambiar (¡claro que podemos cambiar!), pero el cambio sólo será genuino y duradero si uno entiende lo que está haciendo y si está convencido de las bondades de hacerlo. En mi trabajo las palabras son definitivas: crean realidades, desvanecen mitos, detonan emociones. Por eso siempre me esmero en elegir las con mucho cuidado. Una pregunta bien formulada en el contexto preciso, por ejemplo, puede hacer que una persona sea capaz de empezar a confiar en sí misma como nunca había podido hacerlo en años.

¿Cómo fue la experiencia de ser invitada por el gobierno de tu país para ayudar a los ciudadanos a afrontar la pandemia?

Fue muy emocionante. Estaba en el mercado cuando recibí una llamada: “señora Ramírez, el señor Presidente tiene el gusto de invitarla a la emisión del programa de esta noche”. Aun cuando no tengo ningún vínculo con el gobierno, para mí fue un momento memorable porque tuve la ocasión de dirigirme a millones de compatriotas a la vez. Hablamos sobre la importancia de las relaciones interpersonales durante el confinamiento y, aunque fue una conversación muy corta, significó mucho para mí porque, bueno, ¡no todos los días te llama el Presidente de tu país para que des un mensaje de optimismo a tus paisanos! El video de recuerdo está en mi canal de YouTube.



SYLVIA RAMÍREZ RUEDA | LinkedIn Top Voice • Estrategias de Felicidad, Liderazgo & Marca Personal • Speaker • Autora de #FelicidadAPruebaDeOficinas  

¿Cómo extrapolas tu experiencia enseñando a las personas a ser más felices en las oficinas a la situación actual de teletrabajo y pandemia?

La consigna general es la misma en ambos contextos: la clave está en administrarnos mejor. Nuestra energía, nuestra atención y nuestro tiempo son recursos que si administramos con un poco de estrategia pueden cambiar nuestra vida para siempre y para mejor.

Tanto en la oficina como trabajando desde casa, saber a qué dar importancia y qué pasar por alto, saber en qué vale la pena invertir nuestro esfuerzo y de qué desistir, saber a qué prestar atención y qué ignorar (por ejemplo, en las redes sociales, donde hay tanta información disponible), son habilidades que pueden marcar la pauta de una vida más feliz.

Como es obvio, decir estas cosas es mucho más fácil que llevarlas a cabo porque exigen un grado alto de autoconocimiento y de amor propio, pero quisiera, sin embargo, destacar dos cosas: una, que sí se puede ser feliz en cualquiera de esas dos circunstancias (oficina o teletrabajo), y la otra, que ya que nuestra vida está compuesta esencialmente por las decisiones que tomamos (no sólo las decisiones trascendentales sino las pequeñas cosas del minuto a minuto), comenzar a tomarnos a nosotros mismos más en serio y ser más escrupulosos con el uso de nuestra ener-

gía y nuestro tiempo puede revolucionar por completo nuestra cotidianidad.

¿Cuáles consideras son los valores/competencias más importantes para los entornos laborales del futuro?

Tres, esencialmente: Preferir la capacidad de pensar con claridad antes que querer acumular conocimientos de muchas cosas sueltas.

Preferir el equilibrio por encima de la velocidad: de nada sirve conquistar muchas metas muy rápido si no tenemos un sentido de balance interno (este es uno de los ocho puntos del *Manifiesto de Felicidad*).

Fortalecer, sentir realmente y poner de moda solidaridad como estilo de vida porque la consigna de “sálvese quien pueda” sale muy cara, tanto en las organizaciones como a nivel global.





En un mundo en el cual lo único constante es el cambio y los clientes cada vez son más exigentes, Banco Supervielle optó por rediseñar una transformación organizacional en el cual su estrategia estuviese planteada desde los ojos de sus usuarios, su satisfacción, y al mismo tiempo considerando a los talentos de la organización como pilares indispensables para lograr este proceso de manera exitosa. **“Transformarse es Supervielle”**, es el nombre de la campaña integral de comunicación interna que se inspiró en la saga taquillera de Michael Bay, *Transformers*. “La evolución ha sido acelerada e incontenible, la supervivencia de una compañía a lo largo de tantos años tiene como clave la capacidad de transformarse”, explica el jefe de Comunicaciones Internas de **Banco Supervielle**, Mariano Muñiz.

Caso de éxito:

#TransformarseEsSupervielle

Por LEILA OVANDO



Banco Supervielle



130 años operando en Argentina.



7° banco privado más grande de Argentina en términos de préstamos y el 10° sumando los bancos públicos.



4 mil trabajadores que tienen una edad promedio de 36 años.



El Banco ofrece diversos productos y servicios financieros, diseñados para cubrir las diferentes necesidades de sus clientes a través de múltiples plataformas y marcas.

Desde el momento en que se lanzó la campaña, todo lo que se comunicó de manera interna estuvo vinculado al proceso de transformación que se vivió en todo el banco. La campaña tuvo 3 etapas:

- 1 El porqué de la transformación
- 2 El camino y la forma de la transformación
- 3 Los resultados y los logros de la transformación

Supervielle encaró este proyecto de cambio estructural entendiendo que lo indispensable de compartir las historias de sus propios colaboradores, sus experiencias y así contagiar la esencia de la campaña.

Acciones de la transformación:

Surfers de la transformación

Se eligió *LinkedIn* como la red social que publicaría 5 capítulos con conceptos diferentes, testimonios de los colaboradores y de los clientes, con el objetivo de darle visibilidad hacia la comunidad y potenciar

la marca empleadora. Una de las formas de observar el *engagement* de esta acción fueron "las preguntas de los candidatos en las entrevistas, que esperaban las pu-

blicaciones para saber cómo seguía la serie", Mariano Muñiz, Jefe de Comunicación Corporativa.



Oops!

Iniciativa que tuvo por objetivo desmitificar que los errores están mal y que sí se puede aprender de ellos. Las personas compartieron cómo se equivocaron, y utilizaron justamente el error como un incentivo para superarse y cambiar. Presentaron el concepto con una campaña de impacto, un evento con un invitado conocido y así motivar a que los colaboradores cuenten sus experiencias.

"La experiencia que tuve en **OOPS!** fue totalmente disruptiva a comparación de otros eventos de los que había participado. El hecho de festejar 'el error' supone un giro sumamente interesante en cómo concebimos al aprendizaje y la superación dentro de las organizaciones."

- Santiago Gorbea, público de OOPS!

"Al principio me sentí rara por tener que hablar de mis fracasos. Después me sentí feliz cuando entendí cuanto había aprendido de ellos. El valor de ese aprendizaje es enorme"

- Rubarth Jacqueline, oradora de OOPS!



OOPS!

Influencers

Se designaron colaboradores *Influencers* de todas las áreas del banco que transmitiesen y contagien la esencia de este proceso de transformación organizacional con una mirada 360. El objetivo fue fomentar la cultura de reconocimientos, capacitar a los colaboradores y generar acciones que incentiven nuevos talentos.

“Ser *influencer* es tener la posibilidad de estar en contacto con todos los que trabajamos en **Banco Supervielle**, para no solo transmitir novedades sobre la transformación digital que llevamos adelante, sino también recibir *feedback* constante que nos permita mejorar todos los días”

– Florencia Aumasque, *Influencer* del área de comunicación.

Campus Virtual

Se presentó un espacio de aprendizaje *online* donde cada colaborador puede elegir sobre qué aprender (200 cursos disponibles) y cuándo aprenderlo. Es una invitación a continuar la capacitación y fomentar la curiosidad. ¿Resultado? Realización de más de 180 cursos, 16 mil horas de capacitación y más de 3 mil graduaciones por mes.

“El Campus representa la búsqueda de valor para el usuario. Probamos una serie de plataformas y nos terminamos quedando con una en la que el usuario pueda ser tanto alumno como formador interno. Apuntamos a hacer de Capacitación, más que un área, una cultura para la organización. El lanzamiento en sí mismo no es el máximo hito del Campus, sino el constante crecimiento y adaptación a las necesidades de nuestra gente y tendencias del mercado”

– Nicolas Schvartzaer
Jefe de Capacitación

StarMeUp

Desde el 2016 **Supervielle** puso a disposición de sus colaboradores una plataforma digital que promovió el reconocimiento entre compañeros. Esta acción puso en evidencia los valores de la organización y dio lugar a una “mesa de estrellas” cuyo enfoque era tener visibilidad para transformar y los colaboradores votan a los mejores representantes de cada valor.

Además, **Supervielle** realizó un *newsletter* interno contando los resultados de la transformación, el modo en que se fueron realizando y al mismo tiempo impactando en mejoras para los clientes externos. **Vestimenta Flexible** también es una acción que se lanzó con el propósito de fomentar el atractivo de la empresa, su marca empleadora y ser atractivo para los nuevos talentos.

“En lanzamiento de vestimenta flexible pegó dentro y fuera de la organización, un candidato sentado en la entrevista me dijo: ‘Vine en chomba a la entrevista porque vi en *LinkedIn* que ustedes tienen vestimenta flexible”
Irina Otero Jefa de Empleos.





SUPERVIELLE

Resultados

- + *Engagement* con los usuarios.
- Crecimiento del uso de todas las herramientas:
 - Se duplicó el número de usuarios de Yammer (red social interna) respecto al año anterior a la implementación de la misma. Se superaron las 2700 personas activas.
 - Se enviaron entre colaboradores 3000 reconocimientos más por *StarMeUp* respecto al 2018.
- Se realizaron dos *benchmarks* para especialistas en RR.HH a los que asistieron 200 profesionales de compañías para conocer cómo se llevó a cabo la comunicación de la Transformación Digital. "Hicimos una jornada para compartir nuestras prácticas y contar cómo nos estábamos transformando. Recibimos la visita de más de 100 profesionales de RR.HH, que nos demostró un interés generalizado sobre la estrategia comunicativa implementada. Definitivamente, esto fue lo que nos terminó de convencer de que era nuestra gran oportunidad participar de los premios Fundacom."
 - Mariano Muñiz, Jefe de Comunicación Corporativa
- Encuesta de comunicación interna a la totalidad de los colaboradores, logrando que el 90% valorara positivamente con un puntaje de 9 y 10 las acciones realizadas.

Reconocimientos externos

- Fundacom

El Premio fue otorgado dentro de la categoría "Campaña integrada - Cambio Organizacional" y distingue la excelencia y buenas prácticas de las relaciones públicas y comunicación organizacional (externa, interna e integrada) dentro de proyectos en español y/o portugués en el mundo. 🌐

"Estamos muy contentos de haber llevado a cabo esta campaña de cambio institucional de manera tan innovadora. Fue un gran trabajo en equipo, que implicó mucho esfuerzo de todas las áreas, con el cual logramos superar las expectativas iniciales planteadas y el *feedback* obtenido fue sumamente positivo. Es un orgullo haber sido reconocidos con este premio internacional y agradecemos la oportunidad de poder difundir el trabajo que realizamos en pos de la transformación digital unidos en equipo"

- Santiago Batlle, Gerente de Recursos Humanos

"Alineamos las iniciativas organizacionales y de HR rápidamente al proceso de Transformación Digital para brindar un mensaje único y potente. Trabajamos en equipo en la implementación de acciones y herramientas que potenciaran el cambio organizacional. Este reconocimiento nos confirma el camino iniciado y nos desafía a superarnos."

- Soledad García Líder de Talento y Cultura

- Microsoft

Banco Supervielle implementó soluciones basadas en Office 365. La principal herramienta que mejor se adecuó al objetivo fue Yammer, un servicio que funciona como una red corporativa para las comunicaciones privadas internas.

El 67% del equipo comenzó a utilizar la herramienta Yammer, y con esto el banco logró un aumento del 100% respecto a los ingresos del año anterior cuando se implementó la herramienta y se han reducido costos en campañas tradicionales.

- Globant

A través de Globant implementó la plataforma *StarMeUp* y fue reconocido por los resultados obtenidos. El desafío de la entidad fue lograr una cultura unificada bajo los mismos valores, logrando que los colaboradores se sientan emocionados de sumarse a algo nuevo. Los resultados fueron 2500 estrellas enviadas y un incremento de un 75% de estas.

Fundacom

"Trabajamos en equipo en la implementación de acciones y herramientas que potenciaran el cambio organizacional"

Marina Ponzi:

LadiesBrunch, la red que acompaña a las mujeres emprendedoras

El no encontrar en su ciudad las ofertas para emprendedoras que existían en otros países fue su disparador para crear sus proyectos. Hablamos con Marina Ponzi, Licenciada en Comunicación Social por la Universidad de San Andrés, quien vivió en México, Italia, España y Canadá. Hoy lidera la red *LadiesBrunch*, el *BAFoodWeek* y el *SHE Festival*.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Cómo nacieron tus emprendimientos *LadiesBrunch*, *BAFoodWeek* y *SHE Festival*?

Lo que me motivó a emprender en cada uno de mis proyectos es ir encontrando ideas o descubriendo iniciativas que me gustan y que no existen en la ciudad donde vivo, ese fue mi primer disparador. Arranqué con la comunidad de *LadiesBrunch* hace 11 años por una necesidad personal; en ese momento, yo tenía claro que quería emprender y dejar de trabajar en una gran empresa (había tenido esa experiencia y no me había gustado tanto). Mi objetivo era poder conectarme con otras emprendedoras para empezar a ver qué hacer, ya que en ese momento no tenía una idea de negocio definida y así armar mi círculo de mujeres para apoyarnos y crecer en conjunto. Cuando me puse a buscar estos espacios de conexión no los encontré, y los que había estaban en su mayoría liderados

por hombres, no me creía que no existiera un espacio para la mujer emprendedora, así que lo creé.

Después con *BAFoodWeek* fue similar, yo venía trabajando hacer varios años en el mundo de la gastronomía como socia de una empresa de tours gastronómicos por 4 años y estaba muy inmersa en la tendencia foodie. En ese momento me di cuenta de que, en *New York*, *San Pablo*, *Milán* existían eventos como *Food Week* y pensé: "Es una propuesta muy interesante porque el argentino le encanta salir a comer afuera, este evento tiene que existir en Buenos Aires también". Y naturalmente pasó con *SHE festival* que es mi último proyecto, afuera hay muchas conferencias para mujeres emprendedoras y era un sueño que tenía hace mucho tiempo muy ligado a lo que hago con *LadiesBrunch*.

¿Qué dificultades se encuentran las mujeres cuando quieren emprender?

¡Muchas! Por un lado, el no tener un círculo de soporte, es necesario contar con otras personas que están emprendiendo alrededor con las cuales puedas compartir experiencias y hacer preguntas, la gran mayoría de las emprendedoras no tienen conocimientos generales sobre cómo armar y gerenciar un negocio, todas venimos de haber estudiado una carrera y nos especializamos en un área, yo por ejemplo estudié comunicación.

La capacitación constante que aporte herramientas y habilidades para la toma de decisiones estratégicas que impacten tu negocio y el acceso a financiamiento, esto se sigue dando de manera muy informal, familiares que prestan ese capital inicial, pero no todas cuentan con esa oportunidad.

A woman with long dark hair, wearing a bright blue blazer over a black top and a silver chain necklace, is seated at a table in a restaurant. She is smiling warmly at the camera. The table in front of her has a green placemat, a glass of water, and a bottle of beer. The background is softly blurred, showing other diners and the restaurant's interior.

**“...no me creía que
no existiera un
espacio para la mujer
emprendedora, así
que lo creé”**

¿Por qué se hacen necesarios los espacios de contención?

Porque hay muchas emprendedoras que emprenden solas o en un equipo pequeño. Esto genera que no surjan nuevas ideas o puedan llegar a estancarse en situaciones que con el aporte o visión de terceros sería mucho más fácil resolver. Por eso se hacen importantes estos espacios donde te sientas en confianza para compartir tus experiencias, conocer la

de otras, recibir consejos, y eso te ayuda a seguir adelante a inspirarte. ¡Te ayuda a no sentirte sola, compartir el éxito y el aprendizaje! Eso es lo que queremos en *LadiesBrunch*, espacios de *networking*, pero también grupos de amigas, partners de trabajo y así nos convertimos en una red que está para seguir acompañando a las emprendedoras.

“Para emprender tienes que ser una persona abierta a transitar la incertidumbre y el estrés”



LadiesBrunch 

es una comunidad de más de 60 mil emprendedoras y profesionales en Latinoamérica que buscan crecer, conectarse y generar un impacto positivo.

Fuiste la única argentina en ser parte del Programa de Liderazgo Comunitario de Facebook ¿Cómo impulsó tu emprendimiento?

¡Muchísimo! Yo venía ya con 9 años a cargo de *LadiesBrunch*, lo manejaba completamente por mi cuenta, y tenía una embajadora en Rosario, pero seguía con presencia local. Este programa me dio la posibilidad de poder enfocarme en el objetivo que tenía hace muchos años, ¡hacer crecer la comunidad a nivel internacional! Entonces aprendí a través de diversas mentorías y pude lanzar el programa de embajadoras donde estamos actualmente en 24 ciudades y 10 países de Latinoamérica y España. Sin duda, significó mucho para creer aún más en el proyecto, con los fondos pude actualizar la *web* y ampliar nuestro equipo.

¿Crees que todo el mundo puede emprender?

Para emprender tienes que ser una persona abierta a transitar la incertidumbre y el estrés, yo siento que en muchas oportunidades tengo miedo al tomar decisiones y vivo así, trato de no detenerme. Pero hay personas que no disfrutan ese altibajo y les genera mucho estrés, entonces no les recomendaría emprender. Es una decisión muy personal y tiene que estar alineada a la personalidad y objetivos propios. Hay personas que con su trabajo en relación de dependencia hace carreras increíbles y eso es súper admirable. Se vendió esta idea de que emprender era la única opción de "ser cool" cuando la realidad es diferente y la decisión debería estar más alineada a si hacerlo es realmente tu sueño.



SHE Festival 

No es un evento más, es una experiencia transformadora



BAFoodWeek 

El evento gastronómico del año



MARINA PONZI | 
Entrepreneur & Community Builder - Fundadora de LadiesBrunch, BAFoodWeek y SHE Festival

Inspira a otras mujeres a emprender, pero ¿quién te inspira a ti?

Hay muchas mujeres que me inspiran, me gusta encontrar nuevas mujeres que tal vez no conozco bien lo que hacen y aprender de ellas. Te puedo dar un ejemplo y justo por que estamos trabajando en una alianza con Susana Balbo, quien es dueña de una Bodega que lleva su nombre, fue la primera mujer enóloga en Argentina. Ver sus charlas me inspira un montón, porque no es que venía de una familia de bodegueros, ella misma tuvo que labrar su camino y lo ha hecho estupendamente. Hay un montón de mujeres que me inspiran dentro y fuera de Argentina, me fijo también en las mujeres a mi alrededor, en mis amigas que siempre están haciendo cosas nuevas y me hacen ver los logros cercanos.



Un viaje a la Transformación Digital

Por JUAN PABLO LÓPEZ FAOUR

Cuando era chico tuve un gran anhelo: quería inventar algo similar al condensador de flujos. Nunca tuve el DeLorean, pero fantaseaba que una vez construido el condensador podría instalarlo en el auto de casa y así poder cumplir mi sueño de viajar en el tiempo. En esa época hice varios intentos con un soldador, caños y algunas placas. Hasta ahí, “la foto”.

Al 2020, aquí estoy, sin condensador ni viaje en el tiempo, pero aún con una pasión intacta por la tecnología, por observar su evolución y entender cómo impacta en la sociedad y en el mundo del trabajo. Aquí, “mi película”, donde la trama ya no tiene que ver con la foto del condensador sino con una pasión que se va adaptando a los cambios continuos del mundo en el que vivo.

Este constante cambio es algo que afecta a las organizaciones. Hay nuevas necesidades a las que responder, las agendas de negocio actualizan sus prioridades y esto empuja la demanda de nuevas formas de desempeño organizacional.

No será la excepción la nueva década que comienza. **El covid-19 puede mostrarnos ya algo de esto, apareciendo en escena como un catalizador de la digitalización y la transformación digital en el mundo. Una nueva foto.**

¿Y si le quitamos lo estático a esta foto? ¿qué descubrimos en la trama de esta película? Como aquel DeLorean, en su III versión, comprenderemos que nada es tan sencillo. Las líneas del tiempo se entrecruzan y, si nos encontramos distraídos con nuestro pochoclo, probablemente necesitaremos poner pausa y retroceder para entender algo de lo ocurrido.

La complejidad se va apoderando cada vez más del mundo de los negocios. Un mundo cada vez mas interconectado y dependiente entre sí, haciendo más tenues y muchas veces invisibles las relaciones causa-efecto. Por eso, necesitamos poner atención y hacer uso de todas nuestras capacidades analíticas y emocionales para dilucidar como se comporta el entramado del conjunto organizacional: empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad, competidores, mercados, herramientas, modelos y metodologías.

Ahora bien, esta complejidad se acrecienta en un mundo donde la tecnología y la presión digital avanzan con la voracidad de Emmett Brown, poniendo incluso a algunas empresas en estado de “jaque mate”. Nadie quiere ser el ganador del Premio *Blockbuster*.



Ya son varias las empresas que ven necesario realizar cambios profundos puertas adentro. Se debe responder a las demandas provenientes de múltiples direcciones: desde la propia evolución de la competencia tradicional, desde los nuevos actores que irrumpen en el sector (muchos de ellos provenientes del mundo *high-tech*) y también desde las nuevas demandas de los *stakeholders*. O todo junto al mismo tiempo.

En general, siempre se empieza de la misma forma: aparecen puntos de dolor que ponen en jaque la forma y/o el tipo de servicio/producto que se ofrece, y poco a poco estas estructuras organizativas (en ocasiones tradicionales) no van siendo capaces de dar respuesta adecuada a los retos actuales. Esta cuestión las afecta requiriéndoles un proceso de transformación que les posibilite encontrar nuevas formas de gestionar la creciente complejidad. Parafraseando al momento actual: **“estamos en un mundo sin protocolos”**, es decir, el desafío está en ir experimentando para descubrir qué funciona.

Equivocarse rápido y barato, es clave



Entonces, irrumpen a escena nuevas organizaciones y con ganas de competir, incluso hasta con colosos de la industria de referencia. Estas “nuevas” empresas suelen ser más livianas y ágiles, modernas en su estructura y mindset y más enfocadas en su velocidad y generación de valor a los clientes. En muchos casos tienen posibilidad y potencial de escalar a nivel regional o incluso a otros continentes.

No queda otra: introducir tecnología dentro de la empresa ya es de vida o muerte y no queda margen para dilatarlo en los próximos años.

Y aquí es necesario establecer una distinción entre digitalización y transformación digital:

La digitalización puede ser parte del camino pero no es suficiente para la transformación digital. La digitalización es solo una foto, o una serie de fotos. En esta línea, la digitalización tiene que ver con lo tradicional en lo digital. Necesitamos cambiar nuestro plutonio del DeLorean por una lata de cerveza y una cáscara de banana.

La transformación digital tiene como objetivo adaptarse al usuario y al cliente en la era digital. Es nuestra película: puede estar compuesta por varias fotos, pero necesitamos una trama, un principio, un nudo y un desenlace. Es nuestro Emmett Brown transformado por la posibilidad y experiencia de viajar en el tiempo.

Se ubica entonces, en el centro de la escena algo más que lo digital: La transformación. ¿La transformación de qué? Puede ser del negocio, de los procesos, o en el “modo de hacer las cosas”, en última instancia: la transformación de las personas.

¿De qué hablamos entonces? ¿De incorporar nuevas tecnologías o de transformar nuestra cultura organizacional? ¿Será por falta de claridad en este punto que muchas iniciativas de transformación digital fallan?

Sin intentar simplificar un mundo de alta complejidad, podemos comenzar por una sencilla pregunta:

¿Qué problema de mi negocio espero resolver con esta tecnología? Si esta respuesta no es clara, probablemente no sea esa la foto que necesiten tomar.

Si la respuesta es clara y aún así fallamos: ¿nos estamos distrayendo con un sinnúmero de fotos con la esperanza de que las mismas generen nuestra película? **La tecnología por sí sola no nos salvará.**

Cualquier iniciativa de transformación digital deberá asumir que **el cambio es de raíz**, es un cambio cultural donde todo se transforma: negocio, cultura, personas y procesos. Donde no bastará con un sinnúmero de tecnologías sino del compromiso férreo del equipo *senior* de liderazgo para trabajar en todos los niveles de la organización.

Si queremos tener nuestra trilogía de taquilla, no solo necesitamos nuestro condensador de flujos, sino un entramado de líneas del tiempo que se entrecruzan dando vida y generando transformación en nuestros protagonistas. Y esto no solo lo comparto con ustedes, también se lo dedico a mi yo-niño y su sueño de viajar en el tiempo.

JUAN PABLO LOPEZ FAOUR
Regional People Manager 

La elección mutua, la experiencia que hace reset al proceso de *Talent Acquisition*

Por SUSANA VON DER HEIDE

La mesa de decisión se topa con dilemas inéditos que, ante todo, requieren **entender al liderazgo como un fenómeno social, que es 100% una función de la comunicación y el propósito compartido**, abordajes colaborativos alejados del paradigma jerárquico.

Por lo tanto, el proceso de incorporación de colaboradores a las compañías merece una redefinición para encontrar a las personas que también nos elijan porque se identifican con lo que ofrecemos.

¿Por qué caducó la selección tradicional por competencias?

Porque...

El entrevistador conducía la entrevista en una relación complementaria de superioridad.

El foco estaba puesto en el binomio competente-incompetente.

El pasado determinaba el futuro por medio de evidencias ocurridas en otros contextos.

La elección, ahora es mutua

Para...

Encontrar la singularidad en cada persona y juntos co-crear el rol laboral que no se agota en una descripción de tareas, sino

que empieza con una **coincidencia de propósito**.

Conocer a la persona y cómo inserta su plan de carrera en su proyecto de vida.

Construir espacios colaborativos donde las personas sientan que pueden brindar la mejor versión de sí mismos.

Dejar una huella en los profesionales que participan en el proceso, **no sólo en quien ingresa**, porque todos construyen la marca empleadora.

Dialogar con sentido sobre el futuro compartido.



VDH

¿Qué paradigmas determinan una elección mutua?

Propósito

- Que el vínculo entre ambas partes tenga reciprocidad, que no sea unilateral.
- Que ambas partes expresen con veracidad qué desean lograr.
- Que haya actitudes o valores planteados en el contexto, para estar disponibles recíprocamente y tolerar el riesgo que implica la entrega, o sea ser ambas personas reales, vulnerables y no arquetipos que ensayaron la imagen del perfil ideal.
- Que el diálogo reemplace a las preguntas.
- Que haya un partner dispuesto a co-construir el sentido de la oportunidad.

Employee Experience

Para lograrlo, debemos considerar que ese encuentro laboral podría ser el primer día de relación con un posible colaborador, porque aún si no ingresara, será una persona que guardará el mejor recuerdo de quien representó a la compañía o "la marca".

Crear una experiencia entre personas que tienen un objetivo común, merece un diseño que atienda los intereses de ambas partes.

Debemos diluir la relación de superioridad de quien evalúa los hechos del pasado. En cambio, darle lugar a un ser humano racional y emocionalmente presente, generoso y respetuoso de la individualidad del otro, hace de ese "encuentro" un momento que deje una huella.

La tecnología se suma en esa experiencia, como una herramienta que replica la manera en que nos comunicamos a diario. Cayeron los prejuicios sobre utilizarla o no. Bienvenida la tecnología como un medio y también para incluirla en esa experiencia.

Job Description versus Job Design

- El *Job Description* tradicional es una herramienta que representa un paradigma del pasado, en el que aparecen las tareas como mandato que organiza la búsqueda de una persona que cumpla esas exigencias. Por lo menos, es incompleto y por lo tanto disfuncional.
- El *Job Design*, es el resultado de terminar de diseñar la descripción de tareas junto al potencial ocupante del rol o el candidato, para acordar las expectativas con mayor nivel de entendimiento y que, en este diálogo, decante una elección consciente y responsable de ambas partes.
- Propone la co-creación de una experiencia diferente de conocimiento y conexión.



¿Cómo lograr una Experiencia WOW para todos?

Para que haya "experiencia del candidato" el eco-sistema que interviene también tiene que estar en concordancia con su propio propósito. El líder que recibirá a la persona estará incluido en este nuevo diseño, que llamamos *Job Crafting*, en el cual queda condensada la necesidad.

El "ejercicio de pizarra" se realiza en una herramienta colaborativa que permite recorrer, en instancias independientes, los desafíos del rol. Esta opción es totalmente adecuada para un encuentro remoto.

Y sabiendo que nuestra visión consume el 50% de la energía del cerebro, órgano que consume el 20% de la energía disponible en nuestro or-

ganismo, **capitalizar esa potencia biológica para dialogar sobre una decisión tan trascendente como la elección del trabajo**, se impone.

Encontrar afinidad en la ponderación de la misión del puesto tanto como en el mapeo de responsabilidades, será la hoja de ruta para una decisión acertada.

El rediseño de la etapa de relevamiento del rol es un "*touch point*" (un momento de impacto) de gran relevancia porque nos permite poner al cliente en el centro, minimizando los contextos de obiedad que no contribuyen al buen resultado.

Los profesionales quieren elegir dónde y con quién ir a trabajar, para lo cual incluir una herramienta que favorezca la elección bidireccional que dé lugar a la responsabilidad individual por esa elección y contemple el propósito compartido, favorecerá que ambos hagan una excelente *Elección Mutua*.



SUSANA VON DER HEIDE | Presidente & Thinking Partner VON DER HEIDE



Maria Fernanda Crespo:

“La inclusión habilita la equidad e igualdad de oportunidades para todas las minorías”

Por JULIETA CUMBO

La líder de Talento, Disciplina y Diversidad en Movistar Argentina, María Fernanda Crespo, especialista en prácticas de inclusión y modelos de identificación de talento en poblaciones de liderazgo nos compartió en una entrevista, el Plan Diversidad Movistar y cómo lograron impulsar, a partir de acciones concretas, la construcción de entornos diversos, generando comportamientos inclusivos que impacten en los colaboradores, proveedores y al cliente final.

¿Quién es María Fernanda Crespo y qué te motiva? Conocemos mucho de ti por las redes sociales o por tu hermosa carrera profesional, pero qué le puedes contar a *Rocking Talent*, aquellas cosas que no se ven en las redes.

Soy madre de un niño de 9 años, se llama Santiago. Soy una mujer amante de mi profesión, psicóloga, dónde focalicé mi desarrollo profesional en dar herramientas a los otros para crecer y desarrollarse en la organización y en el puesto donde quieran estar: darle lugar al deseo, dónde realmente quieren estar y se proyectan apasionados. Esto lo hago en el día a día en la selección de líderes, entrevistas de desarrollo y de cercanía para conocer a esos líderes y colaboradores con potencial, con ganas de asumir nuevos desafíos, comprometiéndome a acompañarlos en ese recorrido y camino de aprendizajes y crecimiento.

Me hace feliz generar contacto con las personas, desarrollar una charla de desarrollo y saber dónde focalizar para potenciar lo mejor de cada uno, escuchar, acompañar desde la empatía y ser facilitadora para encontrar dónde quieran estar.

Luego desde hace un año complemento este rol con diversidad. Talento y Diversidad van juntos, no puedo percibirlos aislados. **De la inclusión mi propósito es convencer y generar acciones que hagan de la inclusión una forma de Ser en nuestras vidas, a nivel sociedad.** Nosotros como compañía somos parte de la sociedad y mi huella está en dejar esta impronta en la compañía y en consecuencia en la sociedad y país que quisiera construir.

Comparte con nosotros qué significan para ti la diversidad, la equidad y la inclusión y por qué son importantes a nivel personal y organizacional.

La diversidad nos rodea, son las diferencias visibles y no visibles que nos diferencian. Aquellas diferencias no visibles son las que ponemos atención y foco porque son las que dan apertura para enriquecernos desde la diferencia.

La inclusión es el comportamiento, la conducta que se repite y se convierte en hábito, promoviendo la igualdad. Esto es lo

que permite generar una cultura inclusiva en todos los niveles, desde un CEO hasta un representante de atención con el cliente final.

La inclusión habilita la equidad e igualdad de oportunidades para todas las minorías. Trabajar en estas minorías, en sus diferencias visible cómo el género, darán apertura al desarrollo y trabajo de otras diversidades.

Trabajar en la inclusión, que las empresas y sociedad la tengan en cuenta como una marca diferencial hará que podamos representar mejor las necesidades y experiencias de nuestros clientes porque vamos a “vivir” sus necesidades y mirada al conformar, nosotros mismos, equipos diversos.

Estos equipos van a facilitar el desarrollo de una mejor creatividad / innovación, una mejor toma de decisión y lograr ser una marca inclusiva para atraer al mejor talento y para que te elijan por tus valores, propósito, y porque quieran desarrollarse y formar parte de una compañía que está alineada a sus valores.

Hay una frase que me encanta y materializa muy bien la diferencia de ambos conceptos:

“Diversidad es que te inviten a una fiesta, la Inclusión es que te saquen a bailar” – Vernā Myers.

Incluye una forma de SER que implica el compromiso emocional de tener en cuenta al otro desde sus diferencias.

En tu opinión, ¿cuál es el aspecto más desafiante de trabajar en un entorno diverso?

El aspecto más desafiante que hoy encuentro en diversidad es convencer de este propósito, beneficios y mirada diferencial que aporta ser inclusivo en cada una de nuestras decisiones que tomemos.

Hoy es difícil encontrar que alguien se defina “no diverso” o que no esté de acuerdo, pero los resultados que encontramos en las compañías y la sociedad no reflejan ese discurso.

Es decir, **hay una brecha muy grande entre el decir y el hacer, una falta de consistencia.**

Aprendí que no todo se logra desde los que toman la decisión, encuentro más adherencia y compromiso emocional en los que traccionan para que las cosas sucedan y pujan en todos los niveles para ver reflejados los cambios inclusivos que necesitamos materializar en las decisiones.

Se escucha mucho sobre la diversidad de género, pero entendemos que la diversidad implica muchas más cosas. ¿Nos podrás ampliar y profundizar un poco más acerca de estas diversidades?

Creo que la diversidad de género es una de las minorías que permite materializar el trabajo de una cultura inclusiva que se viene desarrollando a nivel mundial desde hace más de una década en las organizaciones.

Para mí es muy importante su foco, es una de las grandes inconsistencias que encontramos en el mundo corporativo y en la sociedad.



Está probado por estudios de grandes consultoras internacionales que incluir a la mujer en la fuerza laboral formal incrementará exponencialmente el PBI, ajustando la brecha de talento, enriqueciéndonos desde su experiencia y estilo de liderazgo.

Hace años nos ocupamos y hablamos de esto, todavía no encontramos el cambio. **Hoy solo el 10% de las posiciones de directorio de las 1000 empresas que más facturan en Argentina están ocupadas por mujeres.**

Lo que tenemos que hacer es abrazar la diversidad, celebrar la diferencia para sumar, trabajar nuestros sesgos que influyen y condicionan las decisiones que tomamos.

Los cupos, hoy tan discutidos, nos permiten ver la brecha que hay entre las acciones que se hacen para trabajar el reconocimiento de los sesgos que emergen en las decisiones que tomamos, y lo que pasa realmente en los "momentos de verdad" (toma de decisión).

No alcanza la intención, tenemos que tener convencimiento que la inclusión es el camino para tener mejores resultados en una organización.

Hoy la diversidad es una norma, llegó para instalarse como la gran propuesta de valor que podemos ofrecer a nuestros colaboradores, accionistas o inversores y, en consecuencia, a la sociedad.

Otra forma de trabajar el género, súper satisfactorio y que genera adherencia y compromiso emocional, fue cuando construí la Comunidad LGBTIQ+ y Aliados internamente. Generó un gran sentido de pertenencia, alianzas y necesidad de escuchar y empatizar con las diversas experiencias.

Es un hermoso camino para seguir concientizando y sensibilizando desde el saber con empatía de las distintas realidades.

¿Por qué es importante generar entornos laborales diversos? ¿Cuál es el impacto de la diversidad en el negocio?

Estoy convencida que la tenemos hacer de la Diversidad e Inclusión una forma de SER en nuestras práctica, decisiones y comportamientos, que atraviese a todas las personas y a la organización. Este es nuestro propósito de Inclusión en Movistar Argentina y estoy convencida de esto, porque nos atraerá:

- Mayor representatividad de nuestros clientes: como parte de la sociedad tenemos que representarlos no sólo en la oferta que le podamos dar sino como equipo, así desarrollar una oferta integral que represente a todos nuestros clientes.
- Mejor Innovación / Creatividad: al contar con equipos multifuncionales, multidisciplinarios, de multigeneracional, en que las diferencias los complementa.
- Mejor toma de decisión: siendo más asertiva, ágil, precisa.
- Marca Inclusiva: con una propuesta de valor diferencial para atraer y retener al mejor talento. Hoy no sólo las compañías eligen con quién quieren trabajar, sino que los talentos eligen en qué compañía desarrollarse, qué compañías están alineadas a sus valores y propósito.

Esto se logrará desde un liderazgo inclusivo, ganando al mejor talento, con mayor orientación al cliente, teniendo colaboradores cada vez más satisfechos y con mejor toma de decisión.

¿Qué estrategias deben impulsar las organizaciones para construir entornos diversos? Cuéntanos un poco más acerca del Plan Diversidad Movistar Argentina.

En Argentina nos propusimos trabajar en un Plan de Diversidad enfocado en 3 ejes fundamentales:

1. Sensibilización: desarrollando un mindset distinto que atraviese a todas las personas, no sólo implica el qué sino cómo llegar (con qué comportamientos lo hacemos). El objetivo es lograr que la Inclusión forme parte de nuestro ADN.
2. Comunicación: con un vínculo cercano, de confianza, y consistencia entre el decir y el hacer. Con claridad y transparencia.
3. Creando Comunidad: no sólo del grupo de pertenencia por Ejes del Plan, sino para crear Alianzas entendida como la unión para lograr un fin común; una Red con compromiso de acción.

Esto habilitará el desarrollo hacia la construcción de una Cultura Inclusiva.

Actualmente contamos con 4 ejes de trabajo: Género (entendido desde el crecimiento de la mujer en posiciones de Liderazgo) / LGBTIQ+, Discapacidad y Generacional.

Cada uno tiene su nivel de maduración y avance para concientizar y sensibilizar sobre la temática.

Si bien resulta fácil hablar acerca de crear un clima inclusivo, muchas veces en la práctica no siempre resulta sencillo de aplicar. ¿Cuál es el rol de RR.HH? ¿Qué medidas puede impulsar para mover el dial y avanzar en este terreno?

La inclusión no es sólo responsabilidad de RR. HH sino de toda la organización y de todos los líderes (empezando desde el CEO - Directorio).

Acá es dónde empiezan muchas veces las complicaciones, se esperan políticas y una responsabilidad 100% que recae sobre un área funcional o dirección específica, creo realmente se lograrían cambios radicales si el compromiso y responsabilidad como objetivo recayera en todos los líderes y en todas las áreas.

La Diversidad e Inclusión atraviesa a todas las áreas del negocio, porque son decisiones que se toman en áreas comerciales (atención y venta comercial), publicidad, estrategia de marketing, contratación de proveedores, políticas de talento y desarrollo, brecha salarial, entre tantas otras.

Estos son ejemplos claros que impacta en estas decisiones para generar comportamientos inclusivos que impactan al cliente final (por la propuesta diferencial en el producto / servicio final), y también en nuestros colaboradores por las decisiones que tomen los líderes.

Es importante entender que aun aceptando la diversidad muchas veces es fácil caer en prejuicios contra otros, porque como ya hablamos, la diversidad no es sólo género, etnia o discapacidad...sino también hablamos de formas de pensar o maneras de resolver un problema. ¿Qué rol juegan los sesgos?

Reconocer y concientizar los sesgos es fundamental. A partir de la habilitación de nuestros propios sesgos y reconocimiento que TODOS tenemos sesgos, vamos a poder tomar decisiones con mayor libertad.

Los sesgos forman parte de nuestra toma de decisión, son necesarios para pensar y tomar decisiones más automáticas y repetitivas, porque no podríamos procesar conscientemente cada decisión que toma nuestro cerebro, sería imposible. Por esto son tan necesarios como mecanismo o proceso de atajo cognitivo.

El problema con los sesgos es cuando no nos damos cuenta de su existencia o los negamos, no damos lugar a concientizarlos y tomamos decisiones sin conocerlos y sin entender por qué decidimos una cosa o la otra.

Su reconocimiento ayuda a entender no sólo las decisiones, sino cómo poder cambiarlas y qué nuevas variables tener en cuenta desde su reconocimiento, para ampliar nuestra percepción y en consecuencia nuestro accionar y comportamiento.

Trabajar los sesgos ayuda a conocerse a uno mismo desde otro lugar, entender y reconocer al otro, y en consecuencia es un gran facilitador para SER mejores personas, con mayor

empatía, escucha, entendimiento y compasión hacia el otro.

¿Podrás ampliarnos acerca de los beneficios que aportan la diversidad e inclusión en las empresas?

El mayor beneficio que aporta trabajar en la Inclusión es lograr conocerse a uno mismo y a partir de ahí poder reconocer y abrazar la diferencia que existe en el otro para tomar lo positivo.

Desde la diferencia podremos llegar al potencial, el valor diferencial que pueda dar el otro desde su propia autenticidad y

Ser más genuino, siendo este el punto de partida para crear soluciones y desarrollos de mayor creatividad / innovación, desde un costado genuino y de transparencia.

Este valor es único y no se obtiene si no es a partir de lograr ver al otro desde lo que ES realmente y lo que puede aportar desde su propia autenticidad.

Para cerrar, una pregunta más abierta, algún consejo que quieras dejar

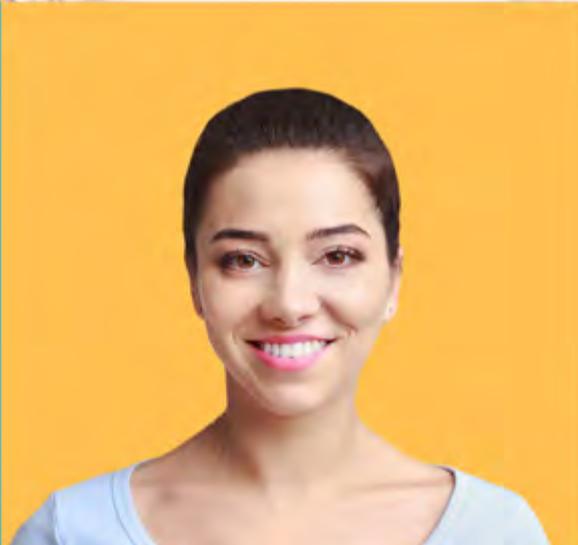
Para mí no hay nada más lindo que trabajar en Talento e Inclusión porque encontré en estas temáticas un lugar donde materializar mi propósito y pasión como profesional.

Hay personas que están toda la vida en la búsqueda de su propósito, y es una búsqueda que nunca debemos dejar de hacer porque es desde ahí que lograremos dar lo mejor de nosotros mismos, con fidelidad a nuestro deseo y ganas de hacer, es lo más genuino que podemos hacer por nosotros mismos y por los otros también.

Les deseo que busquen siempre su propósito, lo que los apasiona y dedican su vida no sólo como un puesto laboral o profesión; es un placer y bendición poder dedicar tu vida a un trabajo que realmente esté conectado con lo que te gusta y te genera trascendencia, y puedas aportar lo mejor de vos mismo por tu pasión y la huella que quieras dejar.



María Fernanda Crespo | Líder de Talento, Disciplina y Diversidad en Movistar Argentina.
in



Diego González, de reclutador a emprendedor en tecnología

Por ROSANA BARRERA

Diego González es CEO y fundador de PEMASYS (*People Management System*), un *software* de RR.HH. especialmente diseñado para la gestión y administración de procesos de selección y reclutamiento digital. En esta entrevista nos cuenta sobre los desafíos y oportunidades de haber creado una plataforma tan especializada para la gestión del talento.

¿Cómo pasaste de ser reclutador a emprendedor en tecnología?

Después de varios años en relación de dependencia en distintas empresas, vi la oportunidad de convertirme en consultor de RR.HH. En 2004 renuncié a mi trabajo y fundé la consultora NovaSearch, que hoy en día y luego de 16 años continúa brindando servicios de reclutamiento y selección a más de 65 empresas, tanto nacionales como multinacionales.

En el camino me encontré con distintas necesidades a la hora de brindar nuestros servicios, lo que me llevó a jugar un poco con la tecnología que estaba disponible en ese entonces, sobre todo para automatización de tareas y *screening* de candidatos.

Empecé a diseñar distintos informes innovadores para ese momento, orientados a mostrar cómo hacíamos nuestro trabajo con el foco puesto en el *funnel* y *tracking* de los candidatos. Se los presentaba a mis clientes y nos empezaron a pedir la herramienta con la que lo hacíamos, que en realidad era un Excel. Así descubrimos una oportunidad para implementar tecnología.

“El reclutador se ocupa de publicar la vacante y entrevistar a los mejores candidatos, mientras que de todo el resto se encarga PEMASYS” 

¿Cómo surgió la idea?

Viendo el interés de nuestros clientes por los informes que generábamos, empezamos a pensar en un *software* que ayudara a las empresas a administrar y gestionar todos sus avisos, procesos de selección y candidatos.

En 2011 decidí invertir en el desarrollo del *software* y llevó más de dos años terminarlo. Si bien el proceso estuvo muy bueno, también fue un error demorar tanto y no

lanzar antes un MVP (*Minimum Value Product*) ya que para cuando estaba hecho me había quedado sin fuerza y sin fondos para salir al mercado.

Empecé entonces a buscar un comprador y por suerte, después de meses de negociaciones, fue adquirido por un grupo inversor que entre su porfolio tenía un sitio de empleos.

Luego, en 2014, compramos el sitio de empleos PortalRH y sobre él comenzamos a incorporar nueva tecnología. Terminamos haciendo una versión más completa de esa plataforma y así fue como en 2016 lanzamos PEMASYS con funcionalidades muy específicas para resolver los principales problemas de gestión tanto de grandes empresas como PyMES y consultoras de RR.HH.

Seguimos creciendo hasta llegar a nuestra plataforma de hoy, la cual aplica algoritmos de *Matching*, *Machine Learning*, Inteligencia Artificial, *Chatbot* y *Ranking* de candidatos, colaborando con las empresas no solo en la difusión de sus vacantes, sino también en la gestión end to end de todo el proceso de selección.



¿Cómo impacta esta tecnología en los procesos de selección?

Mejoramos la *performance* y tiempos del *recruiter* porque no tiene que ocuparse de cuestiones operativas que quedan automatizadas. Ayudamos recopilando más información de los candidatos a partir del *screening* automático y como resultado obtenemos *rankings* y estadísticas. A su vez contamos con un asistente virtual para ayudar al reclutador a coordinar las entrevistas.

En resumen, el reclutador se ocupa de publicar la vacante y entrevistar a los mejores candidatos, mientras que de todo el resto se encarga PEMASYS. De esta forma, se logra reducir un 76% el tiempo operativo y mejorar más de un 80% la productividad.

Otro de los parámetros que nos sirvió para medir el impacto de lo que hace PEMASYS es que al sacarle el trabajo operativo al reclutador, se logró duplicar su tasa de entrevistas por día. No le sacamos trabajo a los reclutadores, al contrario, le sacamos tareas operativas para que pueda enfocarse en entregar valor desde lo personal en la entrevista y la evaluación. **Tener más tiempo para dedicarse a entrevistar y contactar con candidatos humaniza los procesos de selección.**

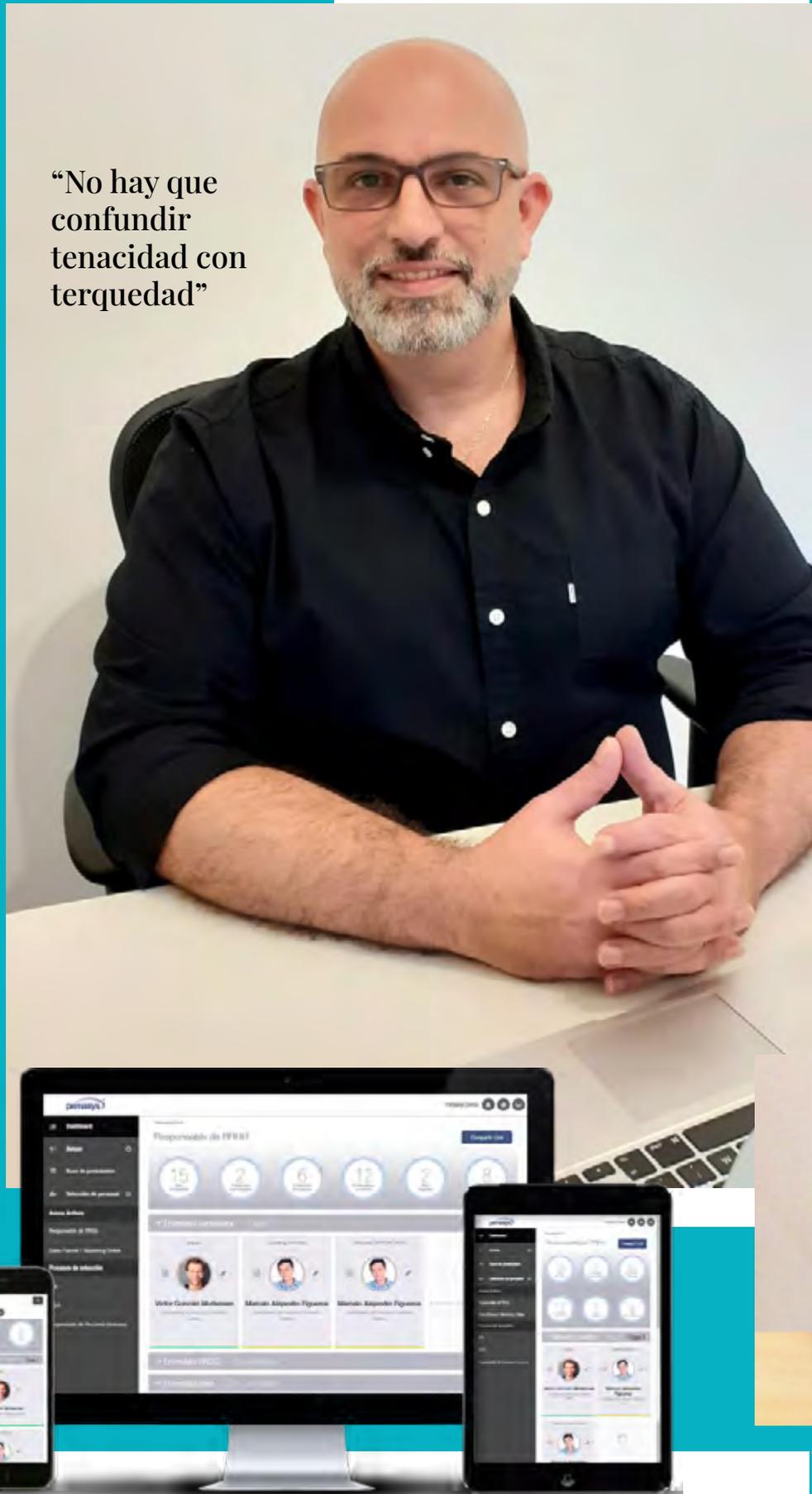
¿Cómo lograron el software que es hoy?

Es 100% a prueba y error. Al principio implementamos un montón de funcionalidades que quizás llevaron mucho trabajo hacerlas, pero que después en la práctica nadie las usaba.

Uno de los errores que cometimos fue que nos enamoramos mucho más del producto que estábamos haciendo que del problema que queríamos resolver. Como resultado teníamos un producto tecnológico buenísimo, pero que no aportaba mucho valor porque no resolvía el problema.

Detectamos ese error conversando mucho con cada uno de nuestros clientes para entender sus necesidades y empezamos a enamorarnos más del problema que del producto.

“No hay que confundir tenacidad con terquedad”



No hay que confundir tenacidad con terquedad, estando siempre abierto a escuchar de cerca a los clientes y corregir desvíos.

¿Qué sugieres para lograr esta escucha activa y ser más "customer centric"?

Diría que primero hay que sacar el ego del medio y sentarse a escuchar con la mente bien abierta cuál es el problema que tiene la persona que va a estar operando la plataforma.

En un proceso comercial se suelen tener conversaciones con los gerentes de las áreas, pero usualmente no son quienes usan las plataformas. A nosotros nos interesa conversar con el usuario final que es quien va a estar en el día a día trabajando con nuestro *software*.

Es importante adaptarse al entorno y ser flexible cuando tienes que modificar o actualizar tu producto.

¿Cuál ha sido el mayor desafío de liderar un equipo IT?

Me costó bastante acomodarme, ya que venía de un ambiente más estructurado y formal, pero todo se trata de compartir valores y objetivos. Si al desarrollador le apasiona lo que está haciendo porque realmente cree que puede resolver un problema, es mucho más fácil.

Otra cosa que aprendí de mi socio es esto de: "no me digas que quieres, sino lo que necesitas", muy alineada con la famosa anécdota de Henry Ford para crear los automóviles en masa. Con esa mentalidad, me pude relacionar mejor con los perfiles de *IT*.

Para ti, ¿cómo se conforma un buen equipo IT?

Se suele contratar a los desarrolladores por sus competencias técnicas, pero para nosotros es mucho más importante que tenga nuestra misma pasión y logre combinarse con los valores de las personas que conforman el equipo.

Si tenemos esa química, compartimos el espíritu emprendedor y visión a futuro, creemos que es el camino adecuado para formar equipos de trabajo de alta *performance*.

¿Cómo se ha tenido que reinventar el negocio en general por la pandemia de COVID-19?

Teníamos un *road map* antes de este contexto de pandemia y lo que hicimos fue acelerar lo que era más urgente para las empresas hoy. Nos reinventamos identificando las nuevas dificultades, escuchando activamente a nuestros clientes y volviendo a aprender ya que el negocio que creímos que teníamos no era el mismo.

El hecho de reinventarnos está muy ligado a nuestro espíritu de *startup* o emprendedor. **Hoy no estamos pensando en el producto que tenemos sino en cómo podemos mejorarlo.**

¿Qué les dices a la persona que quiere emprender en tecnología?

Como tips diría:



Anímate y no tengas miedo a equivocarte ya que es parte del aprendizaje



Ten mucha paciencia y constancia



Rodéate de un buen equipo



Conecta, comparte y colabora con el ecosistema

De hecho, junto a un equipo de experimentados emprendedores estamos desarrollando la Red Colaborativa de Emprendedores más grande de LATAM, [Colaboran.do](https://colaboran.do), la cual tiene como propósito colaborar con quienes deseen "aprender a emprender" y con emprendedores, conectándolos con mentores e inversores en un entorno de mutua colaboración y aprendizaje.

Ser emprendedor es una forma de vida y hay que prepararse tanto mental como técnicamente para serlo.

Estoy convencido de que el futuro del desarrollo socio económico está en manos de los emprendedores.

DIEGO FERNANDO GONZALEZ | Founder & CEO at PEMASYS. Entrepreneur.  



La cuota femenina significa mucho más que representación cuantitativa

Por CINTIA GONZÁLEZ OVIEDO

“Me llamaron al panel por el cupo, obvio que voy”, me comenta Ana, mi amiga, hiper talentosa y con un CV frondoso, al respecto de un panel eminentemente masculino, casi de amigos, donde ante las críticas buscaron incorporar mujeres. La idea de cupo, si bien es una metáfora en este caso, alude a la nueva idea de poner mujeres, no importa quienes sean, en algunos espacios. Pero también a un cambio de mentalidad especialmente en las *millennials* profesionales, una generación que profundiza en cuestiones de género.

Esta semana la IGJ (Inspección General de Justicia) sacó una resolución que establece que a partir del 5 de agosto se respete la diversidad de género en la composición de ciertas sociedades y asociaciones, cuyos órganos de conformación deberán estar integrados por la misma cantidad de miembros femeninos que de miembros masculinos. Entre otras convenciones se basa en la CEDAW, la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (1979), aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas y ratificada por la República Argentina mediante Ley N° 23.179.

Antes que analizar los artículos y debatir sobre los mismos, quiero centrarme hoy en lo primero que suele surgir ante la instalación de cupos. Recuerdo estar el año pasado en un evento en Colombia de “empoderamiento femenino” donde muchas mujeres afirmaban estar en contra de estas medidas: “como si no pudiéramos lograrlo solas, no nos subestimen” o “yo quiero que me valoren por mi talento, no por mi cupo”. Pensamos que era una discusión zanjada en Argentina pero al parecer continúa librando todo tipo de polémicas, como la de esta semana. Cierta porción de varones y mujeres reclamando, ellas su derecho a ser aprecia-

das por su mérito, ellos reclamando lo injusto de una medida que solo beneficia y da ventajas a una parte de la sociedad.

Aún en la era de los datos, los argumentos basados en la evidencia y las tecnologías de la información, las falacias siguen a la orden del día. No somos máquinas, tenemos sesgos. Y una muy popular es la que contrapone como opuestas las medidas como los cupos con la meritocracia. Un meritócrata purista, va a buscar y velar hasta el cansancio por la búsqueda de la igualdad de condiciones, para que realmente el mérito sea la razón de la trascendencia y el avance.

La falacia del mérito es la que señala que si el género femenino necesita un cupo para un puesto de decisión es porque no puede lograrlo por falta de capacidad y considera que le están dando una ventaja. Un profesor de una prestigiosa universidad, señaló que el cupo es una “medida fascista que antepone el colectivo género a la capacidad y mérito individual”, dejando entrever que si actualmente contamos con menos del 10% de CEO a nivel global y una brecha de género que en parte tiene que ver con la inserción laboral y los obstáculos en las carreras laborales, es por la falta de capacidad de las mujeres.



De acuerdo a estudios en *Harvard* y *Stanford* sobre género, la eficiencia se mide de manera muy diferente de acuerdo a si eres mujer o si eres varón. Hay otras variables por las cuales se exigen a las mujeres requisitos adicionales a los de un varón; aún más, sobran los *papers* que relatan los sesgos aplicables en comportamientos de acuerdo a su género: a misma performance o comportamiento se recibe una valoración positiva si es un varón, pero una valoración negativa si idéntico comportamiento lo realiza una mujer. Las expectativas sobre cada uno de los géneros, aprendidas socialmente van modificando la experiencia de unos y otras. Incluso convertirse en padre no es lo mismo que convertirse en una madre: mientras la paternidad afecta positivamente las trayectorias laborales de los varones, las mujeres reciben una penalización por cada hijo que tienen que incide en sus promociones y/o en su ingreso económico, concepto conocido como el *maternity tax*. Podríamos avanzar en la cantidad de ejemplos y *papers*, pero en la era de la información disponible en un clic, en la era del *Big Data* no hay dato ni evidencia que doblegue las creencias de quienes se aferran con fuerza como verdades, porque dejar de hacerlo implicaría ver los privilegios que hemos tenido así como la sobre adaptación cultural a entornos hostiles que hemos sufrido y que además, les queremos imponer a otras mujeres: “Si yo lo logré, otras también”.

La perspectiva de género no es algo aislado o que solo tiene que ver con sumar una representación cuantitativa de las mujeres en los ámbitos laborales. El tener una representación adecuada, es una dimensión fundamental para asegurar la representatividad democrática de ese colectivo. **Tiene que ver con el derecho a la igualdad, y sobre todo en sistemas democráticos donde necesitamos representación ciudadana de todos los sectores, con lo cual la paridad de género fortalece las democracias y las organizaciones. Además, hay sobrados argumentos avalados en el impacto positivo en rentabilidad, innovación, creatividad y productividad.** Los cupos de este estilo ya llevan funcionando años en varios países de Europa considerados modelos de equidad. La meritocracia se debe basar en una construcción técnica y medible para asegurar un terreno igualitario para evaluar el talento, sino, no somos puristas, solo queremos continuar sosteniendo la ventaja.

Dicho esto, tenemos que entender que los cupos son medidas especiales y de carácter transitorio dentro de los llamados M.A.M.S (Mecanismos de Adelanto de las Mujeres), con comprobada eficacia como aceleradores culturales, en un contexto donde la paridad de género cuenta con un desfase de 200 años (aunque en el actual contexto de pandemia se está hablando ya de 257 años).

Me da cierta esperanza que dentro de comunidades de mujeres profesionales, en su mayoría *millennials*, está instalado el hecho de que sabemos que muchas veces nos llaman para rellenar el panel, y vamos felices porque nada nos hace dudar del talento que tenemos. Pero a no olvidar, la cantidad de mujeres no asegura el cambio cultural ni la presencia de mujeres asegura perspectiva de género.



CINTIA GONZÁLEZ OVIEDO | CEO de Bridge The Gap
| Psicóloga, Magister en Género y Políticas.





IDENTITIC.

Ivan Santamans:

“Me considero un emprendedor serial”

Con el gen emprendedor en las venas siguiendo el ejemplo de sus padres, actitud y con ganas de poner a pruebas sus ideas, Ivan Santamans, International Relations Director en *Identitic*, nos habla de sus proyectos.

Por PAOLA ALBORNOZ

¿Qué te motivó a emprender?

Más allá de ser autodidacta a mí me sirvió mucho el hecho de tener mentores, así conectar con gente que a su vez te conectan con otras. Esto se hace muy importante porque cada persona aporta una visión y una experiencia. Uno de mis mentores me cuestionaba el hacer, él decía “quieres hacer muchas cosas, te consideras un visionario, pero en este momento eres un soñador”. A partir de esa charla y desde que llegué a Argentina hasta hoy (aproximadamente 6 meses) dejé las ideas y comencé a hacer. Tengo un proyecto aprobado de 1.2 millones de dólares, tengo todo un equipo esperando a que se aprueben las licitaciones para eso, desarrollé una ONG que se llama Resistencia Argentina que nació para ayudar a los médicos a combatir COVID-19. Me considero un emprendedor serial, todo lo que creo que puedo hacer y puedo expresar en un futuro, lo intento; después una vez que tienes el abanico de posibilidades puedes elegir entre los intereses que tengas.

Los emprendimientos salen para solucionar algo ¿en qué estás trabajando actualmente?

Principalmente en un proyecto de aceite de *cannabis* para implementar en Colombia con inversión estadounidense. Pienso que, si la industria argentina de producción agrícola avanzara en implementar eso, una Ley donde se trabaje el cannabis medicinal ayudaría a impulsar la economía. Este proyecto cuenta con un capital de 1.2 millones de dólares.

Lo que hice para lograrlo fue asistir a un *webinar* que mostraba una rueda de inversión entre inversionistas y emprendedores. Yo iba a aprender de ambas posiciones y ver cómo se presentaban los proyectos, al salir busqué los nombres de los inversionistas y los comencé a contactar, de 5 que habían estado, 4 me respondieron y a 3 les presenté mi propuesta ¡Todos me dijeron que sí, que era viable y que estaba tratando de nadar con tiburones!

También participas en un proyecto académico ¿Cómo surgió la idea de *Identitic* y cuál es tu participación allí?

Identitic es una empresa del mismo nombre de la aplicación, se encarga de agilizar todos los procesos que se realizan en las instituciones académicas como: actualizar el cuaderno de comunicados, la toma de asistencia, los registros de los directivos, todo se realiza de manera digital y al final de mes se envía un registro a los colegios.

Lo que más destaca es que se desarrolló mientras se cursaba en el colegio. “Los alumnos no solo queremos tener la app para ver las notas cada 3 meses, los profesores deben estar cuidando su tiempo y los directivos tienen mucho papeleo por hacer”. En *Identitic* cumplimos las necesidades de todo.

Nuestro sueño es verla en toda Argentina y luego en todo el mundo, de momento esta aplicación se encuentra disponible en Buenos Aires, Puerto Madryn y Catamarca.

Ahora es momento de hablar de una iniciativa social ¿Qué es Resistencia Argentina?

Este proyecto nace de la necesidad de buscar el lado social en los proyectos, por eso en esta pandemia trabajé en crear la logística entre hospitales y personas con impresoras 3D, y así poder pedir insumos que se puedan hacer con impresoras 3D. Se basa en encontrar siempre cuál es la necesidad y cómo se puede apoyar a otros.

Todo empezó porque en los grupos de *Facebook* de impresiones 3D en el que estamos, empezaron a dar estas ideas de fabricar las mascarillas. Me conseguí los archivos para imprimir y empecé a buscar y recibir donaciones para poder terminirlas.

“Descubrí que no debo ir por donde van todos, hacer lo que hacen todos. Unos van por la avenida y yo voy por la colectora”



Burnout:

el mal del talento contemporáneo

Por ROSANA BARRERA

Los recientes estudios y reportes sobre la crisis sanitaria indican diversos efectos colaterales del confinamiento en la salud mental de las personas, principalmente: el riesgo de *burnout*.

La pandemia obligó a gran parte de la población mundial a cambiar hábitos, estructuras e incluso maneras de relacionamiento en todos los ámbitos de la vida social, laboral y familiar.

Estos procesos de adaptación tan abruptos que asumimos como sociedad, aunado a toda la incertidumbre alrededor del tratamiento del virus y el gran despliegue de información, generan mucho estrés en las personas.

Sobre esto, Bruno Moiola, psicólogo especialista en inteligencia emocional en las organizaciones, explica: “la respuesta de estrés mantenida en el tiempo es lo que provoca *burnout* como un síndrome en el que diferentes manifestaciones físicas y psicológicas señalan que nuestra salud está alterada”.

En 2018 la Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoció al *burnout* o el síndrome “del que está quemado” como una enfermedad, tras la validación de la revisión número 11 de la Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas de Salud Conexos (CIE-11).

¿Cómo se manifiesta?

Según los investigadores **hay cuatro componentes clave que caracterizan este síndrome: agotamiento, cinismo, despersonalización y falta de eficacia percibida**. Estos se manifiestan en cambios repentinos de la actitud, comportamientos y emociones en el entorno laboral.

Los principales síntomas del *burnout* son: agotamiento, despersonalización, ineficacia percibida, desmotivación, aburrimiento, baja autoestima, dolor de cabeza, intolerancia, problemas de comunicación y concentración que si no se atienden a tiempo pueden desencadenar en problemas más profundos como ansiedad o depresión.

De lo personal a lo colectivo: El caso de Mars

Mars Negrette es una joven profesional quien, a raíz de haber sufrido *burnout*, decidió dedicar su vida a ser defensora de la salud mental.

Cuenta Mars: “en 2015 luego de una etapa de muchos cambios personales y profesionales empecé a sentirme muy exhausta y frustrada con mi trabajo, pero sentía que era normal, por los procesos que estaba atravesando y también pensaba que era parte de la cultura de la empresa en la que estaba en ese momento. Al tiempo, por no manejarlo, se fue agravando y desembocó en una fuerte depresión que me paralizó por meses y después de dos años me pude recuperar por completo”.

Actualmente, trabaja como *Growth Manager* en Yerbo, una startup tecnológica dedicada a la investigación, divulgación y prevención del *burnout* en equipos. Más de 150 mil profesionales del conocimiento han detectado su riesgo de burnout gracias a las herramientas que han desarrollado.

En Argentina, el Índice de Bienestar Emocional y Estrés Laboral que realiza la Universidad Siglo21 indicó que más del 40% de los trabajadores sufre o ha sufrido el síndrome de burnout durante los meses de confinamiento.

El testimonio de Mars es solo uno entre una estadística que va en aumento.

“Estaba bien o lloraba desconsoladamente sin ninguna razón. No entendía, me sentía mal y no sabía por qué, en el resto de mi vida todo estaba perfecto. Luego cuando dejé de experimentar las emociones y a sentirme vacía la mayor parte del tiempo, me desconcerté y fue cuando empecé a buscar ayuda”, añadió Mars Negrette quien es especialista en marketing.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), los factores de riesgo psicosocial en el trabajo como es el estrés, el *burnout* y la violencia en el trabajo son cada vez más importantes en los países desarrollados y aumentan el interés en los países en vías de desarrollo y en los países en transición.

La acelerada transformación digital y las nuevas demandas de los mercados laborales propician entornos en donde es cada vez más difícil para los trabajadores desconectarse del estrés laboral. Sobre esto, Bruno Moiola señala: “el contexto es un detonante po-

tente para este síndrome, pero en sí mismo no es el problema. La dificultad está en saber responder adecuadamente a las exigencias del entorno”.

¿Cómo prevenirlo y/o tratarlo?

Esta situación expuso la necesidad de incorporar nuevas competencias y herramientas orientadas a tener una correcta gestión emocional para prevenir alteraciones de salud y, al mismo tiempo, integrar de forma equilibrada todos los aspectos de la vida que hoy se entrelazan.

Si estás en riesgo de padecer *burnout* los expertos recomiendan:

Buscar ayuda. Si estás experimentando uno o varios de los síntomas de este síndrome, lo primero que debes hacer es

1. comunicarlo a tu círculo más cercano (líder y pares) así podrán apoyarte en la medida de lo posible y también, de ser necesario, conseguir la ayuda de expertos: psicólogos, terapeutas o *coachs*.

2. Reconocer los detonantes. Estos son los aspectos que contribuyen al incremento de los síntomas, sobre todo, al agotamiento. Al identificarlos podrás evaluar las opciones para administrar de una forma diferente esos factores para que no alimenten el estrés y el riesgo de *burnout*.

3. Ajustar la actitud. Una vez identificado el riesgo de padecer *burnout* empieza a revisar cómo estás interactuando con tus compañeros, si estás valorando los aspectos positivos de tu puesto actual y cambia la perspectiva para evitar el cinismo y la intolerancia.

Además de la inteligencia emocional, también el autocuidado se convierte en un antídoto ante este síndrome. Por lo que, será vital promover espacios que te desconecten del estrés laboral como: tomar descansos durante la jornada, tener actividad física, salir del espacio cotidiano y hacer las actividades que más disfrutes.

“El profesional del siglo 21 tiene que convivir y saber gestionar los altos niveles de estrés a los que se ve sometido, si no, no podrá ser un buen profesional”.

Bruno Moiola 

Psicólogo especialista en Inteligencia Emocional en las organizaciones.



Inside **HR**

MIRA LA ENTREVISTA COMPLETA CON BRUNO MOIOLI



[¿Qué es el síndrome del *burnout* y cómo atenderlo?](#)

Yerbo: democratizando la salud mental

La necesidad de incluir este riesgo en la agenda sanitaria también impulsó a los investigadores y a los responsables de la gestión del talento en todas las organizaciones para incluir políticas que protejan a las personas.

Como ejemplo de esto, nace Yerbo: una plataforma dedicada al desarrollo de herramientas para prevenir el riesgo de *burnout* dentro de los entornos digitales. Recientemente lanzaron el Burnout Index, la primera prueba de riesgo de agotamiento respaldada por la ciencia y de acceso gratuito.



Marité Pereda:

“Mientras haya relación siempre habrá un clima, no importa cómo se esté desarrollando esa relación, si de manera virtual o presencial. Por eso la medición tiene que estar”

Marité Pereda, es psicóloga con Posgrado en Epistemología Sistémica. Docente en la materia Organizaciones para el Posgrado en Epistemología sistémica-Escuela Alternativa Sistémica. Desarrolló su carrera en el área de RR. HH dentro de organizaciones líderes. En el 2015, fundó Puntual, la consultora que lidera actualmente como Directora General; Nos compartió en una entrevista, la importancia de escuchar y medir (como forma de escuchar), sobre todo en un momento de tanta incertidumbre como el actual.

Por JULIETA CUMBO

¿Cómo defines el clima organizacional hoy? ¿Cambió la concepción del clima con el tiempo?

El concepto de clima no deja de ser una construcción. Para quienes elegimos pensar de manera sistémica decimos que el clima es la expresión del sistema, una manifestación que al medirla nos permite identificar cómo está funcionando el mismo y dónde no está funcionando.

Creo que más que la concepción del clima, lo que evolucionó es su forma de comprenderlo, medirlo y mejorarlo.



¿Qué define el clima organizacional? ¿Podemos tomar algunas variables?

En línea con lo que decíamos antes, el clima está definido por las interacciones de las partes de un sistema- una organización por ejemplo- la forma de vincularse de sus integrantes, lo que valoran, lo que aprecian, lo que por el contrario sufren o ansían, la forma en las que se relacionan entre sí y con sus líderes, la relación con la comunicación, etc... Creemos que definir esas variables es clave para hacer una medición efectiva. **No es lo mismo lo que hay que medir en esta actualidad, que lo que era conveniente medir antes de la pandemia.** Lo mismo si lo ubicamos en términos de épocas o contextos.

¿Aconsejarías medir el clima en este contexto de pandemia? ¿Por qué?

Siempre **aconsejo escuchar, y medir es una forma de escuchar**, en este caso escuchamos a un sistema expresarse de manera global y general -más allá de las segmentaciones que se hagan- no dejan de ser manifestaciones generales. Y actualmente creo que hay que escuchar más que nunca. Estamos en un momento de transición y hay mucha información cambiando y mudando de valoración, si queremos hacer las cosas de manera empática y efectiva para las personas de nuestras organizaciones tenemos que medir con total compromiso.

Danos los 3 motivos principales que dan como resultado un mal clima organizacional

Bueno, en verdad la respuesta que te dé no dejará de ser una valoración/ apreciación mía sobre lo



que es importante en un sistema organizacional, igualmente coincidiremos con muchos que, una escasa o mala relación con los líderes, la falta de una gestión de comunicación interna asertiva y la ausencia de una visión clara pueden ser 3 grandes motivos por los que de mal el clima.

¿Cómo se mide y se evalúa en clima haciendo teletrabajo? aun en este contexto ¿hay un clima organizacional?

Para nosotros que pensamos de manera sistémica, **mientras haya relación siempre habrá un clima**, no importa cómo se esté desarrollando esa relación, si de manera virtual o presencial. Por eso la medición tiene que estar y ser vehiculizada por el canal que mejor acepte el sistema ser medido. Creemos que hay que atender la singularidad de cada caso.

¿Cada cuánto recomiendas medir el clima organizacional?

En este contexto creo que es conveniente elegir bien las variables de medición y hacerlo frecuente -a modo de pulso- mensual o bimestral.

Más allá del contexto creo que elegir la frecuencia debería ser parte de la lectura singular en cada sistema, por ejemplo: si hay cambios que quieres saber cómo impactaron, hay que medir, si estás por evaluar la implementación de una nueva estrategia, hay que medir, si tu sistema está alterado...hay que medir.

¿Cómo pueden utilizarse las nuevas tecnologías para medir clima?

Es genial poder utilizar las nuevas tecnologías que nos acercan a las personas en sus contextos y nos permiten tener una respuesta inmediata. Las podemos utilizar incluso aprovechando sus diferentes aplicaciones para hacer diferentes preguntas, en diferentes momentos con diferentes segmentaciones. Todo suma.



MARITÉ PEREDA | [in](#) Fundadora y Directora de PUNTUAL. Especialista en Diagnósticos e Intervenciones Sistémicas para las Organizaciones

Federico Muttoni, el aprendizaje como la primera competencia a desarrollar para el mercado laboral actual

Por PAOLA ALBORNOZ



El Director de Advice Consulting en Uruguay, experto de los mercados laborales latinoamericanos nos comparte sus comentarios sobre el teletrabajo, el futuro del trabajo y la “nueva normalidad” en las organizaciones.

Hablamos de teletrabajo, low touch economy ¿cuáles fueron las acciones que con la “nueva normalidad” llegaron para quedarse?

Advice realizó un relevamiento para conocer la opinión de los trabajadores respecto al teletrabajo o *homeoffice*, antes y después del COVID-19. Dicha consulta se fue realizada entre el 26 de agosto y el 3 de setiembre. La muestra es de 205 participantes de diversas empresas. Ante la pregunta: ¿te gusta el teletrabajo?, siendo las opciones, 1 no me gusta para nada y 5 me encanta el teletrabajo; el 44% respondió que le encanta, el 32% que le gusta mucho y el 19% que le gusta. Sólo el 4% respondió que no le gusta para nada. Al cruzar los datos, observamos que el 86% de la Generación Z (los nativos digitales de 24 o menos años de edad) prefieren el trabajo desde

la casa, que el 71% de los *Millennials* (quienes tienen entre 25 y 40 años) les gusta mucho o les encanta el teletrabajo.

Quizás sorprende que el 82% de la Generación X que participó en la consulta - es decir aquellos entre 41 y 55 años - prefieran el trabajo a distancia, siendo una generación claramente habituada a lo presencial. Al solicitar que cada persona marcara cinco de los beneficios - en una lista de diez - que implican este tipo de actividad, el 68,5% respondió que pierde menos tiempo en el transporte, el 52,5% consignó que eran más productivos, y en igual % (52,5) los que consideraban que ahorran en almuerzo y traslado. El 50,8% considera que tiene más autonomía y el 46,4% que mejora su calidad de vida y comparte más tiempo con la familia, entre los principales factores positivos de este tipo de trabajo.



Federico Muttoni @FedericoMuttoni · 10 sept.

El 95% prefiere teletrabajar; la mayoría dice que rinde más [busqueda.com.uy/Secciones/El-9...](#) via @BUSQUEDAonline con Encuesta de @AdviceRRHH #teletrabajo #trabajo #Uruguay

¿Cuántos días a la semana quisiera trabajar a distancia? (*)

Días a la semana	Porcentaje
ningún día	4%
1 día	14%
2 días	19%
3 días	32%
4 días	32%

© Busqueda, con datos de la encuesta de Advice. (*) La pregunta formulada fue: "¿Prefieres trabajar solamente desde casa o en la oficina".

8:22 a. m. · 10 sept. 2020 · Twitter for iPhone

6 Retweets · 1 Tweet citado · 27 Me gusta

Federico Muttoni @FedericoMuttoni · 10 sept.

En respuesta a @FedericoMuttoni
Mucha gente probó y le gustó el #teletrabajo. Las organizaciones pueden capitalizar una preferencia generalizada por parte de los trabajadores, que es "la posibilidad de elegir - al menos algunos días" - desde dónde cumplirán sus labores.

Con el inicio de la pandemia los rankings de los profesionales más demandados en todo el mundo han sufrido modificaciones ¿Cómo has visto esta tendencia en LATAM y especialmente en Uruguay?

En un contexto complejo y dinámico, todos los días, las personas, las empresas y las instituciones, toman decisiones en el mercado de trabajo. Brindar información de las características, medir, analizar y anticipar las tendencias de éste es el objetivo principal del Monitor de Mercado Laboral que Advice publica mes a mes en Uruguay. Revisando los informes observamos que entre marzo y agosto de este año se publicaron en los principales portales laborales más de 8.500 cargos en el país. Si bien los cargos más solicitados se mantienen en el ranking a nivel general (el podio histórico es vendedor, chofer y administrativo, en ese orden), aparecen con mucha fuerza los trabajos tecnológicos (desarrolladores, ingenieros de datos, cargos digitales diversos), profesionales de seguridad de la información y vacantes en el campo de la salud.

¿Cuáles fueron los desafíos que tuvieron que enfrentar este año en Advice y cuáles fueron las acciones que tomaron?

Con la llegada de la pandemia el primer desafío era cuidar a nuestro equipo (45 personas) y continuar prestando servicios de calidad a nuestros clientes. Ampliamos el programa piloto de teletrabajo que ya estaba funcionando con éxito en la compañía, incluyendo al 100% de los colaboradores – poniéndolo en marcha en 48 horas – en base a un trabajo muy profesional y comprometido del equipo de Sistemas y Tecnología. Y comenzamos a prestar el 100% de los servicios a clientes en forma digital, contando con una aceptación inmediata y una muy buena evaluación de la satisfacción en relación con los servicios.

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

La transformación digital está cambiando los procesos de captación de talento. Las entrevistas convencionales entre candidato y empresa están perdiendo efectividad. Por esa razón las organizaciones están optando por el reclutamiento digital. La adopción de la tecnología para reclutamiento se está acelerando ya que los empleadores han tenido que digitalizar sus procesos de atracción y selección. Herramientas que permiten realizar filtros automatizados de candidatos postulados por diferentes fuentes, conectadas con evaluaciones virtuales y entrevistas en video "On Demand" (grabadas), están siendo muy demandadas por las empresas porque facilitan y aportan productividad al trabajo permitiendo mantener una estructura integral de procesos y posicionando fuertemente la marca empleadora.

Las videollamadas tradicionales, como Zoom o Skype pueden hacer el trabajo de conectar un reclutador con un candidato, pero no se integran a la gestión del proceso y son canales que ocupan mucho tiempo a los reclutadores, sin garantía de éxito en la entrevista. No ofrecen la flexibilidad horaria para gestionar productivamente la intervención de todos los participantes del proceso de selección. Las plataformas especializadas aseguran evaluaciones precisas y eficaces de los postulantes y permiten realizar exitosos *fits* con las vacantes. Facilitan el trabajo y brindan mucho bienestar al equipo de selección, postulantes y clientes, facilitación y optimizando sus agendas y mejorando los resultados de contratación durante y post pandemia.



FEDERICO MUTTONI | CEO ADVICE Consulting Uruguay
in

“ En Advice hemos implementado soluciones digitales para reclutamiento y selección que incluyen, entre otros, video-entrevistas (Ventrevista) asincrónicas (on demand) digitales y evaluación en línea (PDA Assessment) que analizan y describen el perfil conductual de las personas. Es fácil de usar y permite identificar motivadores, tendencias naturales de comportamiento y, además, predecir comportamientos en entornos laborales”

¿Cuáles son las competencias a desarrollar en el mercado laboral actual?

El aprendizaje como la primera a desarrollar. Charles Fadel escribe sobre la Educación o aprendizaje en cuatro dimensiones, que son: conocimientos, habilidades, actitudes y seguir aprendiendo - como una habilidad más. Quebrar modelos mentales fijos, tener mentalidad de crecimiento, reflexionar sobre los procesos de pensamiento, creatividad, pensamiento crítico, resolución de problemas, comunicación, colaboración, conciencia plena, curiosidad, valentía, resiliencia, ética y liderazgo forman parte de las competencias, habilidades y actitudes que necesitamos desarrollar.

¿Qué perspectivas ves de los jóvenes en LATAM conociendo que la mayoría de los universitarios prefieren buscar futuro en países con mayores libertades y estabilidad económica?

Según un informe de marzo 2020 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cantidad de jóvenes que no trabajan, ni estudian o reciben formación ("nini") es cada vez mayor; las mujeres jóvenes tienen más del doble de probabilidades de verse afectadas que los hombres. Demasiados jóvenes en LATAM se desvinculan de la enseñanza y del mercado de trabajo, lo que puede perjudicar a su futuro a largo plazo, y en última instancia, socavar el desarrollo socioeconómico de su país.

Otro informe de OIT, de agosto 2020, indica que de los jóvenes que estaban estudiando o que combinaban los estudios con el trabajo antes del comienzo de la crisis fueron afectados. La amplia mayoría experimentaron el cierre de las escuelas, pero no todos pudieron hacer la transición al aprendizaje en línea y a distancia. En efecto, la pandemia de COVID-19 ha dejado a uno de cada ocho jóvenes (el 13%) sin acceso a los cursos, a la enseñanza o a la formación; esta situación fue particularmente crítica entre los jóvenes que viven en países de ingresos más bajos, y pone de relieve las enormes brechas digitales que existen entre las regiones.

A pesar de que las escuelas y las instituciones de formación no escatimaron esfuerzos para asegurar la continuidad a través del aprendizaje en línea, el 65% de los jóvenes indicaron que habían aprendido menos desde el inicio de la pandemia, el 51% creía que su educación se retrasaría, y el 9% temía que su educación se vería menoscabada e incluso fracasaría.

La pandemia también está teniendo graves repercusiones en los trabajadores jóvenes, al acabar con sus empleos y socavar sus perspectivas profesionales. Uno de cada seis jóvenes (el 17%) que estaban trabajando antes del inicio de la pandemia dejaron de trabajar totalmente, en especial los trabajadores de menor edad, de entre 18 y 24 años, y los trabajadores ocupados en la prestación de apoyo administrativo, los servicios, las ventas y la artesanía y oficios conexos. Las horas de trabajo de los jóvenes empleados disminuyeron casi una cuarta parte (a saber, un promedio de dos horas al día) y dos de cada cinco jóvenes (el 42%) indicaron una reducción de sus ingresos. **Sin dudas, queda mucho por hacer por nuestros jóvenes en LATAM.**

La formación, base de la transformación

Por GONZALO D'OLIVEIRA LIMA

Transformación digital y organizaciones *data driven*

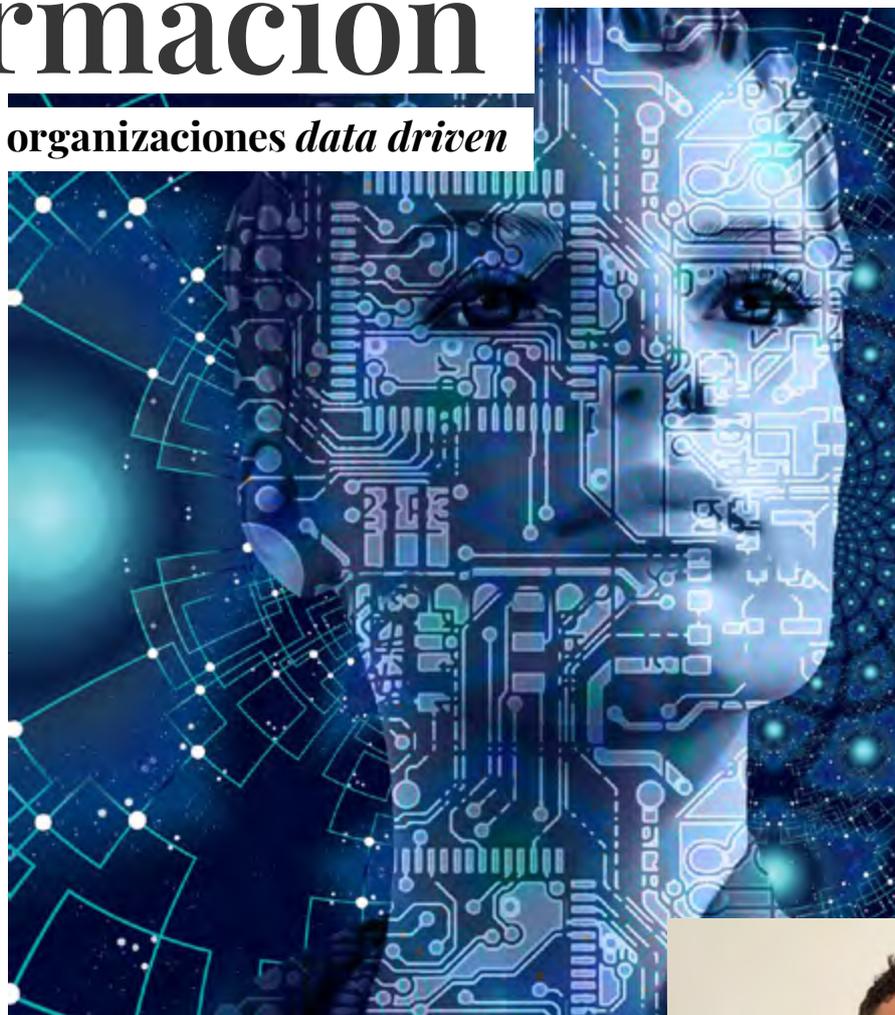
José Medina es un hombre casado, con tres hijos y una nieta, que le quedan unos años para jubilarse, pero se resiste a la idea de dejar su comercio propio que tiene desde hace 20 años, el cual lo consiguió a modo de esfuerzo día tras día. Primero trabajando para cadete, luego de atención al cliente hasta llegar a ser socio y por último dueño de su propia tienda.

Hoy atraviesa una gran prueba en su vida laboral. Obstinado y muy firme en mantenerse en su idea de no irse transformado digitalmente e ir sumando valor a su negocio, continuó con su pensamiento que lo hizo crecer en el transcurso de los años: tener solo un canal de venta y no utilizar ninguna información adicional más que su sentido común. Hoy dado al contexto de la pandemia, este instinto lo puso en "jaque". Todo un desafío para Pepe a esta altura de su vida. El hará lo necesario para seguir dando pelea y no perder su negocio, tratando de mantener a sus colaboradores y a los pocos clientes que le quedan; llevando a su negocio hacia ese cambio tan resistido, que hoy es necesario para mantener a flote su proyecto.

Así como Pepe desde su propia pyme, muchas organizaciones en el mundo debido a la crisis generada por el COVID-19 tuvieron que acelerar su proceso de cambio y abordar el uso de las tecnologías de información, adelantando así sus planes y acelerando su transformación digital.

La importancia de los enfoques

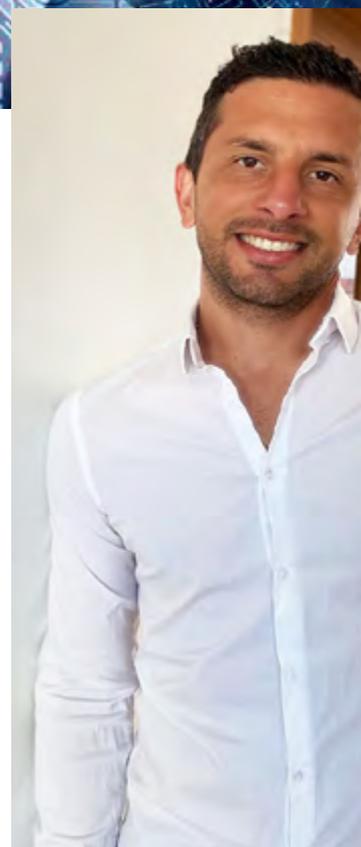
Dada la brecha que se está produciendo entre las organizaciones que se encontraron en mayor o menor grado preparadas que otras en la pandemia, debido a que algunas las tomó ya en un proceso de cambio previo porque ya la alta dirección tuvo una visión clara de impulsar toda esta transformación antes de presentarse esta situación.



Las personas

Uno de los puntos a trabajar dentro de una empresa para que esta transformación digital tenga éxito, es generando convicción al cambio dentro de la misma, construyendo una cultura digital, donde el CEO y los equipos directivos serán los líderes impulsores y no los que den las órdenes.

Es importante sacar el pensamiento negativo de que puede ser sustituido por un robot. Lo cual no decimos que en algunos casos desaparecerán las tareas rutinarias; pero van a nacer nuevas labores donde va a ser imprescindibles otros tipos de talento, que requieren muchas habilidades y competencias blandas que es imposible que los sistemas te den.



“Hay tecnología para todos los procesos y todos los niveles”



Muchos dicen que lo importante en la transformación digital no es la palabra digital sino la palabra transformación, lo cual implica ayudar a cambiar a las personas de mentalidad y acompañarlas en este proceso de cambio. Entender el nivel de madurez para poder detectar qué áreas de conocimiento deben ser desarrolladas para que estos puedan explotar al máximo sus capacidades. Brindándoles no solo herramientas para que puedan pasar su trabajo presencial a un entorno *online*, capacitación a distancia, sino también involucrándolos y haciéndolos partícipes de las iniciativas de cambios en sus procesos internos y externos. Que pasen ellos mismos por su propia experiencia, agrandando el margen de la tolerancia al error. Marcando como concepto principal de aprender de él, y que su mejora sea incremental en los futuros proyectos.

Las decisiones que importan

Por dicho contexto, apoyado por innovación tecnológica ha acelerado el cambio en la forma de operar y hacer negocios de las organizaciones, así también como el comportamiento del consumidor.

Hoy **hay tecnología para todos los procesos y todos los niveles**. Las organizaciones tienen que enfocarse en ellas para identificar y entender el entorno actual y transformar así en oportunidades las situaciones adversas que se presentan actualmente.

Para esto, podemos hablar de la importancia de los datos. En el pasado hemos tomado decisiones solo basadas en intuición, lo cual hoy la analítica del **Big Data** nos permite darnos cuenta de la diferencia entre tener un presentimiento o tener los datos puede ser enorme en términos de resultados.

Las empresas *data driven* son la que han entendido el papel de los datos como un activo clave dentro de la organización. Los que les permite alcanzar ventajas competitivas a diferencia de otras organizaciones que no han sabido optimizar sus procesos en la toma de decisiones.

La datificación nos brinda una forma más objetiva en la toma de decisiones, lo que es llamado toma de decisiones *data driven*. Por ejemplo, cuando deseábamos ver una película leímos sus descripciones, sus títulos mal traducidos o éramos influidos por los gustos de amigos o conocidos para elegir una.

Hoy con el poder del *machine learning* se nos hacen recomendaciones basadas en similitudes que tenemos con otros amigos y millones de usuarios.

Este tipo de empresas utilizan la tecnología no solo como *software/hardware*, sino que se apoyan en ella para el armado de la estructura de desarrollo necesaria que les permitirá la obtención del dato. Capacitando a sus equipos para ser capaces de extraer el máximo valor de estos e implementar un modelo de gobierno de dato que asegure la correcta ejecución de sus procesos.

Es clave entender que el potencial que puede tener la tecnología solo es útil de la manera que las personas lo aplican y los usan. Sin formación tampoco hay transformación digital del negocio, ya que implica transformar a personas al uso de estas nuevas herramientas.

Entendemos que el COVID-19 marcará un hito importante en el mundo laboral, tomándonos de sorpresa, teniendo que afrontar la transformación de una manera acelerada. Solo habrá que adaptarse, no dejarse llevar por el temor y responder con la mayor agilidad posible.

“El método *Data Driven Decision* nos brinda una forma más objetiva en la toma de decisiones”

GONZALO D'OLIVEIRA LIMA | **in**
Product Owner - Transformación Digital

“Lo que proponemos con **Tu VideoCV,**

es que el empleador pueda conocer al candidato antes de llamarlo en menos de 120 segundos”

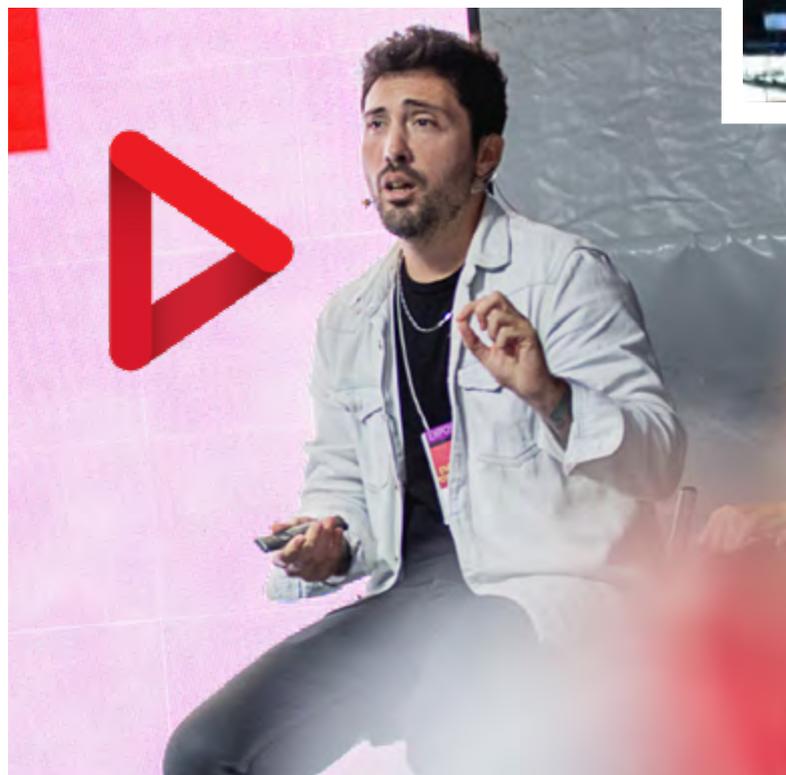
Por JULIETA CUMBO

Emprendedor, fanático del boxeo, apasionado del arte audiovisual y de generar soluciones que ayuden a otras personas a que tengan mejor calidad de vida. Así se define Santiago Figueroa, Co-Fundador de **Tu VideoCV**, una plataforma que ofrece un servicio integral para RR.HH. basada en video tecnología y reconocimiento facial.

¿Cuál fue el disparador que los hizo mutar la pasión por la producción audiovisual a la creación de la primera plataforma audiovisual de búsqueda laboral?

En el año 2014 conocimos una problemática social que nos llevó a encontrarnos con una realidad que sufren muchas personas que viven en barrios desfavorecidos. Con mi socia Agustina Jait trabajábamos en medios de comunicación, como productores de TV y realizadores audiovisuales. Antes de comenzar con **Tu VideoCV** habíamos realizado PAREDONES nuestro primer emprendimiento, era una ficción de inserción social. Gracias a esa serie que comenzamos en el 2009 en *YouTube* y en 2013 fue emitido por el canal América TV en *Pasión de Sábado*, pudimos conocer distintas historias y realidades sociales.

PAREDONES estuvo inspirado en el paredón que divide la villa La Cava, de la Horqueta, de un lado la pobreza extrema y del otro lado la riqueza y la ostentación, ese paredón literalmente divide dos mundos completamente opuestos ricos y pobres separados por una pared, ese proyecto que nos llevó mucho tiempo pasarlo de *YouTube* a un canal de aire, fue el puntapié para conectar con la realidad el desempleo y la discriminación.



Pero ahí no fue todo, en el 2014 ya terminado el ciclo PAREDONES, conocimos a Eric un joven del barrio San Jorge, Eric estaba cartoneando, revolviendo la basura, al mismo tiempo buscaba un trabajo estable. Mi socia y yo estábamos en búsqueda de un nuevo proyecto, pero desde que habíamos realizado PAREDONES queríamos hacer un proyecto audiovisual, pero con un propósito social.

Al conocer a Eric al lado de un tacho de basura, algo se dió que conectamos y nos pusimos a charlar y nos comentó algo que ya sabíamos por haber trabajado en PAREDONES, que cuando vives en la villa, si quieres que te llamen para una entrevista laboral muchas veces tienes que mentir tu dirección en el CV escrito, así no eres discriminado y puedes acceder. Eric nos contó que estaba buscando trabajo, pero al no conseguir empleo tenía que salir a revolver la basura, que había dejado de estudiar para contador y sobre todo cuando ponía en su CV que vivía en la villa no lo llamaban para ningún trabajo. Fue ahí que le contamos que éramos productores de TV y que si quería podíamos grabarle un VideoCV para que pueda contar y mostrar todo su talento y que del otro lado algún posible empleador pueda ver lo que nosotros estábamos viendo en tiempo real.

Lo que veíamos con Agus era talento puro, ganas de crecer, de trabajar y sobre todo de no ser discriminado, le comentamos que

habíamos realizado PAREDONES, como conocía la serie por haberla visto en la TV, sintió confianza y nos dijo que le grabemos el VideoCV.

Para resumir, hicimos el video, lo editamos y lo subimos a YouTube. Fue muy lindo porque a los cinco días Eric paso de revolver la basura a tener 7 entrevistas de trabajo y ese fue el motor para que un tiempo después desarrollamos Tu VideoCV.



Mira el Trailer de PAREDONES



Tu intención es que todas las personas logren acceder a un proceso de selección simple y ágil ¿Cuáles son los obstáculos que enfrentan las personas cuando están en una búsqueda laboral?

El principal obstáculo es la vulnerabilidad que enfrentamos todos cuando buscamos empleo, el miedo a la entrevista, a que no te llamen, el miedo a no ser elegido, etc. después va a depender de muchos factores ese grado de vulnerabilidad, sobre todo dependiendo de las herramientas con las que cuenta cada persona dependiendo el puesto a que apliquen.

Pero creo que es fundamental humanizar más el proceso de selección, a pesar de que hoy la tecnología supuestamente agiliza los procesos, las empresas deberían fijarse un poco más en las habilidades blandas y en los valores humanos de los candidatos desde el primer momento, antes de contactarlos y **eso es lo que proponemos con Tu VideoCV, que el empleador pueda conocer al candidato antes de llamarlo y que pueda en menos de 120 segundos valorar su costado más blando, cosa que no permite un CV escrito.** Veo muchas tecnologías de Inteligencia artificial o de *chatbot*, que le autogestionan de manera robotizada el proceso de postulación al candidato y lamentablemente después en la entrevista ya sea presencial o por call no reflejan y no coincide con lo que aparentaba ser ese talento dentro del *software* y eso genera frustración para las dos partes, hay que ser muy cuidadoso con el uso de las tecnologías y no subirse a una moda.

¿Cuál ha sido su experiencia con este emprendimiento y hacia dónde quisieran llevarlo?

La experiencia de haber fundado Tu VideoCV fue y es increíble, digo es, porque **emprender es una montaña rusa y todos los días vives cosas nuevas, es aprendizaje constante sobre todo porque nos dio la posibilidad de conocer personas muy valiosas, grandes mentores, inversores grosos, por ejemplo: fuimos invertidos en Diciembre del 2019 por Wayra de Telefónica, eso nos permitió un crecimiento exponencial, pensamos en agrandar el negocio, por eso hoy Tu VideoCV ya no es solo una plataforma de selección de personal o búsqueda laboral, logramos desarrollar un producto integral para RR.HH, que permite controlar presentismo a través de reconocimiento facial desde cualquier celular o notebook, premiar empleados con descuentos y beneficios según la puntualidad y seleccionar personal mediante el formato de VideoCV.** Por eso nuestro próximo paso es a través del canal de venta masivo de telefónica y Movistar abordar con este servicio *low cost* a comercios y *pymes*. Logramos cosas, recientemente firmamos contrato con Mercado Libre para que se sumen como partner de beneficios y los empleados de nuestros clientes que tengan buena puntualidad reciban beneficios en Mercado Libre y Mercado Crédito. Pero **lo mejor de todo esto es que todo comenzó por querer colaborar o prestarle atención a alguien que estaba revolviendo la basura, menciono esto porque creo que es lo más loco e importante, poner la mirada en el otro sobre todo en aquellas personas que están fuera de un sistema, cuantas veces se acercan hombres mujeres niñas, niños a pedir ayuda y de todas esas veces cuantas conectamos realmente con esas historias, nosotros conectamos de verdad... y al final eso cambió nuestras vidas.**

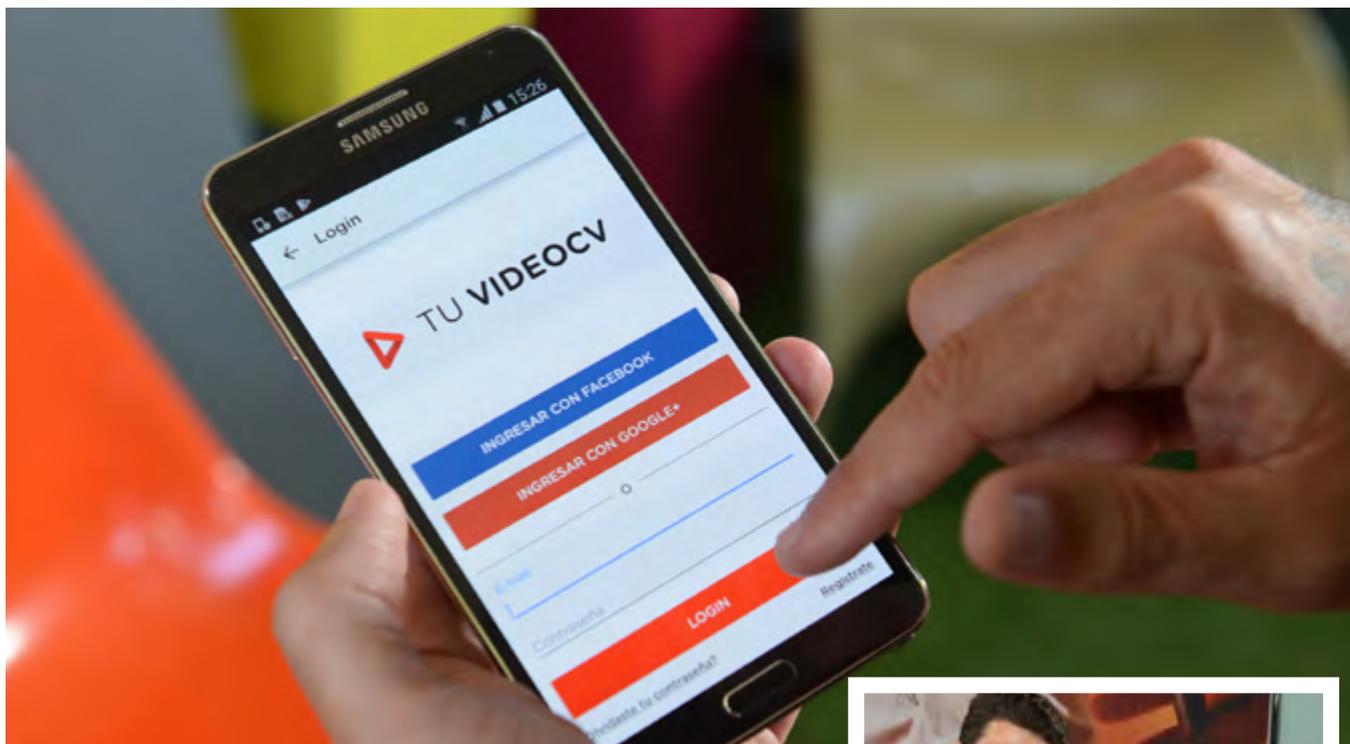
En agosto del 2019 Eric el primer caso de VideoCV no oficial, se casó y nos invitó al casamiento, hacía mucho que no lo veíamos, pero eso indica que nuestras vidas cambiaron por el simple motivo de conectar desde un lado puro y humano.

¿Podrían compartir algún caso de éxito utilizando la plataforma?

Mc Donalds comenzó a usarlos en Argentina, hoy nos usa en otros países, la realidad es que entendieron el propósito de Tu VideoCV, desde el uso de la herramienta hasta el leitmotiv, cuando digo leitmotiv hasta el CEO supo del porque creamos Tu VideoCV.

¿De qué manera las organizaciones participan en la selección de los candidatos? ¿Todo el proceso se realiza desde TuVideoCV?

Algunas compañías usan Tu VideoCV desde el primer momento otras no, depende de cada team de RR.HH. Algunos lo utilizan como herramienta de captación y completan el proceso hasta la entrevista, otros para una parte del proceso, otros para rotación interna, la realidad es que se siguen adaptando, sinceramente a



veces cuesta que entiendan que el VideoCV permite conocer al candidato antes de llamarlo por teléfono o de citarlo para una call.

Sabemos que están incursionando con Inteligencia Artificial, nos encantaría que nos cuenten más acerca de ese proceso.

Agregamos IA para transformar algo que es negativo como el fichaje en positivo, la realidad es que como empleado no es lindo fichar y sentirse controlado, por eso pensamos que agregar una nueva funcionalidad como esta de medición de presentismo a través de reconocimiento facial sin agregar valor al empleado, no iba con nuestros principios y valores, por eso digo esto de transformar lo negativo en positivo.

Es ahí donde pensamos en sumar un sistema de premios con descuentos y beneficios a los empleados que tienen buena *performance*, es un valor extra que motiva y transforma esta experiencia del presentismo en algo más motivacional, más allá de que el sistema automatiza el cálculo de horas trabajadas para liquidar sueldos y agilizar el proceso sobre todo lo pensamos para el mundo *pyme* y comercios que no cuentan con estas tecnologías y mucho menos con un sistema de premios motivacionales según las *performance* en asistencias y puntualidad.



SANTIAGO FIGUEROA | CO-Founder / Emprendedor en Tu videoCV  

¿Cuáles son los consejos que dan a los jóvenes que están para ingresar al mercado laboral actual?

Me cuesta mucho dar un consejo, lo que les puedo decir es que se muestren tal cual son en la entrevista y en el día a día del laburo, que cada tarea, sea cual sea la hagan con amor, sea cual sea el trabajo, yo comencé trabajando de delivery con mucho amor, entendí que ese laburo era mi canal para ir a la escuelita de cine; ese laburo me pagaba mi sueño, entonces cada pedido que hacía era la posibilidad de una propina que me iba ayudar a llegar a esto que vivo hoy, lo mismo cuando era camarero.

Después, mi primer trabajo en la TV fue como asistente del asistente de producción, posta lavaba el auto del programa, Argentinos por su nombre, mi tarea era que el auto del programa estuviese limpio, con nafta y con las baterías de las cámaras cargadas, para muchos era un laburo que lo podía hacer cualquiera, para mí era super importante, sin mi tarea no había nafta, ni carga en las cámaras, no podíamos arrancar el auto ni darle REC a los contenidos, la verdad lo hacía con mucho amor y cariño, agradecido por estar ahí, al poco tiempo tuve la oportunidad de mostrar mi pasión y después de una oportunidad puntual, pasé directamente como productor de grandes figuras y ahí comencé un nuevo camino.

No me quiero poner de ejemplo, ni dar consejos, porque no me siento ejemplo de nada, hay gente que hizo cosas grosas posta y nadie les pregunta nada, solo cuento como fue mi experiencia como empleado, que fue basada en el amor y lo mismo me pasa hoy como emprendedor. Por ahí suena un poco sentimental lo que digo, pero me preguntas y soy sincero, a mi hasta el momento me funcionó. Por eso si les tengo que decir algo les digo, Amor y Pasión por lo que haces siempre.

Y volviendo a los jóvenes, pienso que las nuevas generaciones tienen un valor agregado, que es la frescura y la espontaneidad, por eso les digo que intenten no perder esa frescura y que traten de aprender de alguna o algún compañero que tenga más experiencia, para mí es fundamental tener un mentor o un referente, pero sin perder el ADN de cada uno.



Resignificando la transformación será el foco de la agenda en la 6ta edición del Congreso Argentino de Recursos Humanos

Bajo el lema “**Resignificando la transformación**” se celebrará la 6ta edición del **Congreso Argentino de Recursos Humanos** que en formato completamente virtual se transmitirá desde la ciudad de Buenos Aires los días jueves 5 y viernes 6 de noviembre.

El evento convoca a profesionales de las áreas de recursos humanos, directores, líderes y decisores del sector, así como también *headhunters*, reclutadores y selectores de las principales empresas y consultoras del país.

Dos días de conferencias y 3 módulos: **Liderazgo, desarrollo y bienestar** componen la agenda de esta edición y se abordarán temas como: Reorganización del flujo de trabajo y rediseño de estructuras de las organizaciones ante situaciones imprevistas. Neuroliderazgo y transformación digital, los retos de las áreas de recursos humanos en la actualidad. La importancia del machine *learning* para la gestión de recursos humanos. La revolución del *reskilling* y el auge de la gamificación en la toma de decisiones. Bienestar y salud mental de los colaboradores, equilibrio entre lo saludable y lo productivo.

Especialistas en transformación cultural, neuroliderazgo, CEO y directores de áreas de recursos humanos, expertos en tecnología e innovación, bienestar organizacional y en agilidad componen el grupo de 13 líderes que convocó **Work Tec Argentina** para desarrollar la temática, ellos son: Gonzalo Rossi, Gemma González Andrés, Ludovico Martin, Jaime Díaz, Fredi Vivas, Alejandro J M Repetto, Manuel Rossi, Horacio Llovet, Gastón Morales, Leonardo Tournour, Adrián Gilabert, Erica Zamora, Melina Jajamovich.

Más de 30 organizaciones apoyan la 6ta edición del Congreso Argentino de Recursos Humanos, entre ellas figuran importantes empresas del país, portales de búsqueda de empleo, revistas especializadas, universidades, cámaras y fundaciones.

Durante los dos días las conferencias serán transmitidas desde el Auditorio Virtual Work Tec Argentina. Pueden conocer más sobre temas, horarios, *speakers* y organizaciones que apoyan en la web del evento: www.congresorrrhh.com



6° CONGRESO ARGENTINO DE RECURSOS HUMANOS

RESIGNIFICANDO LA TRANSFORMACIÓN

Jueves 5 y Viernes 6 de Noviembre
Auditorio Virtual Worktec Argentina

INSCRIBITE

WWW.CONGRESORRRHH.COM

UN EVENTO ORGANIZADO POR



Pensamientos sobre los emergentes en el futuro del trabajo

Talento “a la carta” esté donde esté

Una investigación conjunta con Ignacio Basso de *Seeds - Talent Hub*. Una invitación de ambos a expandir pensamientos, ideas y encuentros a los *Seeders* y a la comunidad de recursos humanos de LinkedIn.

Por LUIS ARAGÓN

El *Freelancer* crece y evoluciona

Freelancers, part-timers o full timers flex y sus proyectos de vida. Con Ignacio investigamos la evolución de *freelancer* que existió por tanto tiempo a un modelo superador: el “*On demand engaged interim top talent*” - Talento superior en conocimiento y compromiso, disponible “a la carta” esté donde esté.

Una persona que trabaja de manera independiente, flexible, a distancia, para uno o varios empleadores que contratan sus servicios profesionales a partir de sus conocimientos y experiencia y sobre todo del alto compromiso derivado de asociar el trabajo a sus intereses de vida superiores.

Una de las tendencias emergentes de las “Charlas para Reinventarse” y que con el modo “Trabajo a 2m de distancia” parece haber encontrado su momento en el tiempo. Tendencia que se afirma en las necesidades de muchas personas y en la posibilidad de acceso al mejor talento en forma eventual para hacer más ágiles y competitivas a las empresas.

Un modo de trabajo que se integra a las necesidades de muchas empresas

“Si tuviera por un tiempo a ese diseñador y al científico de datos que me ayude a sacar mejores conclusiones...”

A aquella persona que se justo se mudó con su pareja. Y al senior que justo ha dejado su empresa como mentor”



Es un mundo en el que las empresas están ávidas por contar con el mejor talento en el momento que lo necesitan justo por el tiempo que lo necesitan. Un lugar entre la consultora, la agencia y el desarrollo interno. Un poco consultor y un poco empleado, la evolución del *interim manager*. La diferencia que se marca en el propósito común en el talento comprometido por su saber, su pasión y su estilo de vida.

En una encuesta en mi LinkedIn el emergente clave para 2 de cada 3 respondientes es obtener el conocimiento específico y en segundo lugar con un 20% potenciar desde ese conocimiento al propio equipo de la empresa. Atrás quedan las áreas de cubrir picos de trabajo con talento especializado y el no perder oportunidades de negocio al acelerar el *time to market* del proyecto o idea incorporando rápidamente ese *part time*.

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%

55 votes • Poll closed • [Remove vote](#)



Desde las personas, un modelo para asociar el trabajo a las diversas y dinámicas experiencias de vida

“Mi sueño es viajar con la computadora en la mochila y poder seguir trabajando desde donde esté ...

Si pudiera vivir en mi lugar, que mis hijos crezcan allí cerca de sus abuelos”.

Personas que eligen, que se sienten dueños de su vida, que ven su trabajo como plataforma de desarrollo personal para poder hacer más cosas, en los lugares que elijan, cerca de quienes aman y los necesitan. Apasionados, disfrutan el valor de cambiar y han descubierto al trabajo remoto como habilitador y que les permite ganar mucho tiempo para su vida. Lo escuche de jóvenes, de personas empezando a formar su familia, de hijos comprometidos con acompañar a sus padres, de *seniors* con experiencia que acaban de retirarse.

Reinvención Vida Trabajo. Si pudiera trabajar a distancia o part-time, en dónde aplicaría ahorro tiempo? Pls otras opciones en comentarios

You can see how people vote. [Learn more](#)

Vivo + lejos en lugar soñado	22%
Trabajo y viaje por el mundo	27%
Acompaño hijos padres pareja	21%
Deportes, Estudiar, Hobbies	30%

121 votes • Poll closed • [Remove vote](#)



A continuación, una lista de cuáles podrían ser los *clusters* de demanda desde la empresa por área de conocimiento avanzado, especialización y foco en iniciativas.

Mundo TI: Programador, *data scientist*.

Analistas de pensamiento de diseño.

Mundo comunicación interna y externa: presentaciones de calidad, producción de podcasts, videos, libros, folletos.

Mundo planeamiento: estrategia, *benchmarking* especializado y objetivo.

Proceso de presupuestación.

Mundo picos de trabajo en lo contable: conciliaciones, liquidaciones de impuestos, cierres de balance.

Mundo clientes: *customer experience*, *tester*, foros de pensamiento, encuestas.

Mundo equipos y capital humano: mentores, *coachs*, mediadores, *speakers*, desarrollo de cursos, *recruiting*.

En mi encuesta en **LinkedIn**, 2 de cada 3 personas sienten que trabajar a distancia les mejora la calidad de vida. El 70% de las personas piensan que ganan más de una hora por día para sus intereses personales, si aprenden a administrarse. ¡Algunas hasta 3 horas por día! Las posibilidades de aplicar ese tiempo son múltiples y variadas.

Vivir en “su” lugar en el campo, el mar, o la montaña.

Acompañar a la pareja sin dejar de crecer en lo profesional por tener que estar lejos físicamente

Estar bien cerca de temas tan importante como el crecimiento y educación de sus hijos o del cuidado de sus padres

Seguir la vocación social o espiritual, sumergirse en el arte, la música, ayudar a otros

Desarrollar sus pasiones: entrenarse en su deporte, disfrutar más su *hobbie*, estudiar

Viajar mientras trabajan. Personas y hasta casos de familias enteras, padres e hijos viajando por el mundo

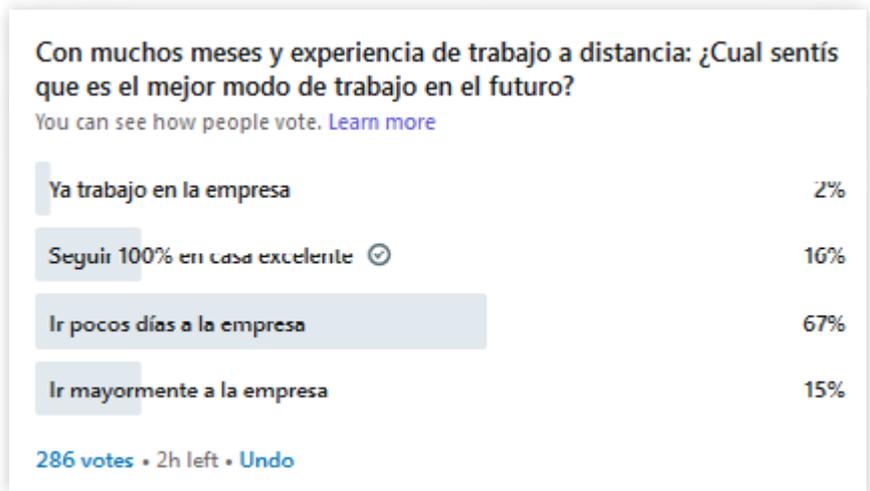
El mundo dicotómico del trabajo a distancia como héroe o villano del futuro del trabajo

¡Alerta! tendencia en continuo monitoreo. Habrá que prestar atención a las tensiones del trabajo integrado todo el tiempo en el domicilio, los límites que no se fijan, los cortes de actividades que no llegan, la integración con la vida del resto de la familia, los espacios que no ayudan. Mucho por pensar y evolucionar...



Mundos que se mezclan e integran: *freelancers* y *full-timers*. Trabajar a distancia + encuentros plenos de valor

Desde la necesidad de las personas y las empresas no se observan límites para aplicar el modo de trabajo a distancia para los empleados efectivos o *part timers* de la compañía. Los empleados tradicionales no tardarán en subirse a la tendencia de vivir el trabajo asociado con sus intereses superiores de vida. Las personas muestran un interés que señalan un modo de trabajo muy distinto al que teníamos hasta 2019.



2 de cada 3 personas quieren trabajar desde su casa e ir unos pocos días a la empresa. Los profesionales de recursos humanos están hoy dando forma a un mundo con mucho trabajo a distancia que se integrará con nuevos modelos de trabajo presencial para colaborar, co-crear y vivir experiencias con los colegas. Encuentros en la oficina o en *coworkings* alejados de la rutina. Llenos de interacción personal, orientados aprender con los demás. Modos flexibles diseñados por cada persona o cada equipo: semanas que se planifican en la oficina o a distancia, trabajo 3 días a distancia y 2 días en la oficina o 4x1 o 1 día en la empresa al mes, o verse en los ahora esperados encuentros de cada trimestre.

Desafío y oportunidad para empresas, sindicatos, gobiernos y reguladores. Todo se ha acelerado 3, 5, 10 años. Se ha demostrado que es posible y, en muchos casos, mejor. Impensados para las formas y las regulaciones del siglo anterior. Lo que antes eran experimentos aislados han encontrado su momento.

El concepto de vivir cerca del trabajo que se evapora. La jornada de trabajo se desvanece en las zonas horarias y en la vida del talento.

El mundo se abre como empleador: los que tienen el capital y los proyectos, atraen al mejor talento, esté donde esté.

Aprendizaje personal compartido. Imparable oportunidad para crear el futuro desde los protocolos, aprendizajes y experiencias de estos meses y así dar forma a un modo de trabajo enriquecedor de la vida de muchas personas.



LUIS ARAGÓN | Senior Advisor
AMG Consulting Group

Linked 



¿Tu organización está preparada para aprender?

Prácticas para promover el **aprendizaje
organizacional ágil**

Por CECILIA DEL VALLE [in](#)

Estamos viviendo un proceso de transformación profunda. Los expertos sostienen que la covid-19 ha adelantado en 5 años los esfuerzos que se estimaban con relación a la digitalización de las organizaciones.

Sin lugar a duda, esto exige por parte de las personas, los equipos y las organizaciones un enorme esfuerzo de aprendizaje en un corto período de tiempo. El aprendizaje organizacional es clave para la transformación y la agilidad para el aprendizaje se convierte en la punta de lanza de la capacidad de adaptación al nuevo contexto.

Sin embargo, la gran mayoría de las organizaciones aún posee sistemas de aprendizaje diseñados para otro tipo de entorno, más estable y tradicional, lo que dificulta que las organizaciones aprendan y capitalicen lo aprendido.

Un sistema de aprendizaje es un entorno diseñado para que las personas puedan acceder a un aprendizaje significativo y activo, al interactuar con el entorno y sus distintos elementos.

El desafío, entonces, será **impulsar un modelo de aprendizaje organizacional sistémico y ágil.**

La pregunta es: **¿cómo lo hacemos?**

En este material recorreremos junto a 3 profesionales expertas en aprendizaje organizacional, algunas de las claves para promover la cultura de aprendizaje ágil.

Clave 1: ¿Cómo son las organizaciones que aprenden y cómo podemos hackear el aprendizaje para aprender mejor y más rápido?

Clave 2: ¿Cómo impulsar el modo aprendiz y el *mindset* de aprendizaje dentro de las organizaciones?

Clave 3: ¿Cómo enseñar habilidades blandas desde el enfoque de las fortalezas, el aprendizaje social y la neurodiversidad?

Organizaciones que APRENDEN

del *delivery* de contenidos al
delivery de experiencias

Por ROI BENITEZ. | *Learning Agility, Innovation & Technology Consultant* 

Un *framework* en transición

La transformación digital acelerada por la crisis del covid-19 puso en jaque la forma en la que veníamos gestionando el aprendizaje en las organizaciones. Nos empezamos a preguntar si todas esas intervenciones que veníamos haciendo hacían sentido en este nuevo contexto.

Descubrimos algo interesante. Descubrimos la necesidad de desarrollar capacidades que potencien al negocio, desarrollar habilidades a prueba de robots y acelerar intervenciones que construyan empleabilidad.

Capacidades que potencien al negocio para lograr una adopción y adaptación rápida de nuevos modelos que nos permitan poder salir fortalecidos aún en la boca de la tormenta.

Desarrollar habilidades a prueba de robots. Ya no sólo hay que aprender habilidades técnicas críticas, sino poder

desarrollar habilidades blandas para realidades duras, liderazgos digitales centrados en la empatía para gestionar la incertidumbre, adaptarnos a los cambios y poner siempre a las personas en el centro. Ser creativos, resolver problemas, colaborar, son el centro de las habilidades del s.XXI según el Foro Económico Mundial.

Construir empleabilidad para que cada colaborador pueda ser protagonista de su propio viaje, diseñar su futuro y elegir. El aprendizaje es un catalizador del desarrollo humano es un gran instrumento de cambio.

Todo este escenario representa un ***framework* en transición**, un espacio por construir, una oportunidad para pensar sistémicamente otro tipo de organizaciones centradas en el aprendizaje de habilidades para el trabajo y para la vida. Es posible y deseable que nuestras organizaciones se

conviertan en verdaderos *hubs* de aprendizaje.

Este momento es una oportunidad para acelerar la transformación en nuestras organizaciones y recuperar el ecosistema interno de aprendizaje.

Es verdad que muchas compañías en momentos de crisis generalizada optan por recortar primero los presupuestos de capacitación. Pero, esta medida que no es aislada en el mundo de las organizaciones, lejos de significar un ahorro, implica dilatar el desarrollo y la adaptación de las personas a los nuevos escenarios. Dilatar el desarrollo, implica perder la capacidad de estar preparados "*a tempo*" para futuras coyunturas críticas y así, nuestras organizaciones pierden agilidad de respuesta, se quedan en el camino, las personas se frustran, colapsan y las pérdidas son enormes.

Todo esto no pasa de forma aislada, pasa en un momento en donde el rol de responsable de capacitación o de recursos humanos se reconfigura. En donde antes se impartían charlas y cursos espasmódicos ahora se necesita permear la cultura del aprendizaje en toda la organización. Si se remodelan las capacidades, se remodela la cultura. El futuro es sistémico y el abordaje del aprendizaje debe ser sistémico.

Hackeando Learning

Para que como humanidad podamos estar a la altura del momento histórico que nos toca vivir es imperativo crear sistemas de aprendizaje que estén en concordancia con las complejidades del presente y del futuro.

Las formas tradicionales de impartir saberes están atrapadas en una ironía tácita: la institución quizás más importante que tiene el mayor poder de cambiar el futuro de nuestras generaciones es probablemente la que más está arraigada a ideas mecanicistas del pasado. No somos ajenos a esto, sabemos que las formas tradicionales de enseñar necesitan ser hackeadas, pero por algo aun no damos el gran paso.

Construir sistemas de aprendizaje significa abrazar los desafíos de generar saberes basados en el futuro y no en el pasado.

Implica acelerar destrezas y habilidades que hagan sentido para los trabajos del futuro, construyendo empleabilidad, y que tam-

bién hagan sentido para nuestra vida. Implica no perder de vista que podemos ser protagonistas de la resolución de los problemas complejos de nuestro mundo trabajando juntos, en comunidad.

Aprendizaje sistémico es poner nuestra creatividad al servicio de los dolores de nuestra humanidad, nuestras organizaciones son un reflejo de estos dolores. Significa crear redes, ecosistemas que aprenden 24x7 y 360°, significa poner en el centro del aprendizaje a las personas con toda su potencialidad. Significa que el aprendizaje tiene que darse individualmente y colectivamente (persona-equipo-organización).

Todo esto, no es una utopía, es una posibilidad.

Para hackear el aprendizaje, tenemos que poder romper la inercia de dejar de entregar contenido para entregar experiencias reales, que permitan aprender con otro, sobre problemas, del error, iterando y despertando la curiosidad. Es por eso que me atrevo a compartir este "manifiesto" para hacer que este cambio suceda.

Manifiesto del Hacking Learning

Meta Skilling (Digital Reskilling + Human Reskilling + Upskilling)	Por sobre	Upskilling - Reskilling
La habilidad cómo un medio para	Por sobre	La habilidad cómo un fin en sí misma
Desarrollar capacidades con un enfoque sistémico, experiencial y pragmático	Por sobre	Desarrollar capacidades a través del dictado de un catálogo de cursos y programas
Agendas dinámicas e iterativas que nos permiten aprender sobre la marcha y adaptarnos rápidamente	Por sobre	Planes de capacitación anuales que no sufren modificaciones
Desarrollo de habilidades para el trabajo y para la vida	Por sobre	Desarrollo de habilidades técnicas
Programas co-creados con expertos internos para capitalizar la sabiduría colectiva y expertos temáticos externo	Por sobre	Programas y docentes 100% tercerizados "llave en mano" y enfocados en la capacitación lineal-unidireccional (aprendo escuchando)
Delivery de experiencia: Dispositivos flexibles como espacios de aprendizaje <i>peer-to-peer</i> , <i>maker</i> , aprender del error	Por sobre	Delivery de contenido. Cursos virtuales, presenciales o <i>blended</i>
El soporte del entrenamiento son proyectos reales y experimentos	Por sobre	El soporte del entrenamiento son videos y PPTs.
Sistemas de reconocimiento social que se adaptan a los aprendices: nano certificados, insignias. Sistemas para la promoción o beneficios dentro de la compañía	Por sobre	Diplomas tradicionales
La evaluación del aprendizaje se da por la aplicación de las habilidades a desafíos reales, utilizando evaluaciones ex ante- durante y ex-post. "medimos proceso de aprendizaje e impacto real en el negocio"	Por sobre	La evaluación del aprendizaje se hace a través de evaluaciones de autocomprobación ex-post. Medimos "persona capacitada u horas de capacitación"
Trayectorias dinámicas y flexibles	Por sobre	Trayectorias lineales
La gestión es liderada por una célula ágil entre <i>People</i> y el negocio. Es diseñada y co-creada horizontalmente con todas las áreas de la compañía, <i>stakeholders</i> y colaboradores	Por sobre	La gestión es liderada por Recursos Humanos

Esta nueva lógica de desarrollar capacidades en las organizaciones se planeta cómo algo más que un catálogo de cursos a realizar.

Esta Academia del futuro, es un espacio, un lugar que nos encuentra, una bocanada de aire fresco para potenciar nuestras carreras profesionales y la de nuestros equipos, y no un lugar que padecemos.

Desarrollar capacidades es el presente del futuro.

¿Te animas a recorrer el viaje?



Activa tu modo APRENDIZ

Por ANA JULIA BOUCHER. **in** | Consultora de Soluciones de aprendizaje y transformación en organizaciones y personas

Learnability, learning Agility, aprender a aprender o como nos guste llamarlo: no se trata de una moda. Se trata de una habilidad que el mundo del trabajo (y la vida misma) nos pide desarrollar.

El cambio exponencial, las nuevas tecnologías y la interconexión global aceleraron los procesos de transformación y requieren que nos adaptemos aprendiendo de manera más ágil.

Si estás leyendo estas palabras es porque entiendes que este cambio nos atraviesa y que como gestor del capital humano de tu organización enfrentas un gran desafío: **lograr que toda la organización lo entienda y actúe en consecuencia.** Y acá, me gustaría poner un stop.

Lo primero que tenemos que entender es que **no podemos dar aquello que no tenemos.** O, dicho de otra manera, si quiero motivar a otras personas a despertar su pasión por aprender, primero debería tenerla yo. **El desafío nos involucra.**

Además de impulsar el cambio cultural para convertirnos en una organización que aprende, **nosotros también tenemos que activar nuestro Modo Aprendiz.**

¿Qué es el Modo Aprendiz?

Alguna vez escuché a una persona decir: “Pero si con los más de 20 años que pasé en el sistema educativo antes de ingresar al trabajo no sé aprender, ¿entonces qué?” Bueno, diste en la llave. Vamos a hacer una distinción entre estudiar y aprender. En la educación formal la cosa suele ir de atrás para adelante. Nuestra sociedad crea una cultura y luego define qué de esos componentes desea transmitir a las generaciones siguientes. Se realiza una trasposición didáctica de ese universo de contenidos (se recorta, acomoda y facilita el acceso a dicha información) y se guía al alumno mediante un programa estructurado para que viva ciertos pasos que van a garantizar que pueda repetir y reproducir esos contenidos. **Ser estudiante, entonces, se traduce en capturar lo que te están dando, responder a las consignas que te solicitan e ir hacia adelante.**

Cuando salimos a la vida las cosas funcionan de manera diferente. El mundo cambia y ya no hay expertos que sepan cómo operar en el contexto. Las respuestas las tengo que construir y lo que es peor ¡equivocándome! No hay un programa estructurado que indique qué tengo que leer y hacer para “aprobar” el “trabajo práctico”.



Y te sumo algo: en el camino, vas generando nuevo conocimiento, compartiéndolo y reflexionando con otros. Esto nos eyecta automáticamente en **un cambio de modelo mental pasando del “estudiante pasivo” al de “aprendiz activo creador”**.

El Modo Aprendiz es entonces una actitud, una manera de vivir la vida, en la cual me abro a lo desconocido mientras voy haciendo eso que no sé hacer aún. Es una disposición que me hace más permeable a descubrir nuevos mundos, nuevas miradas.



El Modo Aprendiz es una manera de manifestarme en el mundo en la que estoy conectada conmigo y con el entorno, abierta a descubrir el aprendizaje emergente que surge en cada conversación, en cada encuentro, en cada situación, atendiendo a lo que se modifica en mí a partir de esas interacciones con el medio y el modo en que impacto en mi contexto

El Modo Aprendiz es una manera de manifestarme en el mundo en la que estoy conectada conmigo y con el entorno, abierta a descubrir el aprendizaje emergente que surge en cada conversación, en cada encuentro, en cada situación, atendiendo a lo que se modifica en mí a partir de esas interacciones con el medio y el modo en que impacto en mi contexto.

Entonces, la clave es lograr que la cultura de aprendizaje fomente y favorezca este Modo Aprendiz en las personas. Por lo que esto cambia nuestros objetivos como Gestores de Personas. Ahora, en lugar de obligar a las personas a ir a capacitaciones y controlar su presentismo, pasamos a ser facilitadores de entornos que propicien el aprendizaje para que las personas elijan voluntariamente generar aprendizajes y descubrimientos y compartirlos generosamente.

Y vuelve, casi como un mantra, no puedo dar lo que no tengo. Primero lo primero: si trabajas en gestión de personas, primero tienes que activar tu Modo Aprendiz.



¿Cómo activo mi Modo Aprendiz?

1. ¿Cuál es mi propuesta de valor? Frente al desorden y el caos, al exceso de información y de ofertas educativas y a la vida que nos regala sorpresas a la vuelta de cada esquina, necesitamos filtrar y hacer foco para aprender. **El gran filtro para enfocar es saber quién soy, qué quiero, qué apporto,** qué oferta de valor soy para el mundo. En la medida en que entienda cuál es mi propósito y conecte con esto, más claridad voy a tener para enfocar mis antenas.

¿Cuándo fue la última vez que te preguntaste por tu propósito? Esto es como la escena de Alicia en el País de las Maravillas en la que Alicia le pregunta al gato cuál es el mejor camino y éste le responde que si no sabe a dónde va, cualquier camino es bueno. A dónde quieres ir, dónde estás hoy, quién eres y que quieres ser. Con esto definido, puedo empezar a **filtrar estímulos de aprendizaje y hacer foco en capturar aquellos que me ayudan a desarrollar mi mejor versión.**

Preguntas para activar tu Modo Aprendiz:

¿Cuándo fue la última vez que te preguntaste por tu propósito?

¿Cuál es tu oferta de valor?

¿Tienes en claro quién eres y qué quieres?

2. ¿Qué ya tengo? Muchas veces, parece que aprendemos un montón, porque estamos siempre actualizados, leyendo, estudiando, viendo videos, etc., pero nos manejamos en el orden de profundizar en las habilidades y conocimientos que ya tenemos. Nos hacemos mega-expertos de algo, y sólo de algo. De esta manera, parece que estamos aprendiendo un montón, pero no sentimos que avanzamos, no cambiamos nuestros paradigmas. No es necesario que dejes de hacer lo que haces, te invito a que pruebes en tu tiempo libre aprender algo que te guste mucho y que sea diferente a lo que te dedicas, ya que aquello que parece inconexo, de repente te regala una nueva mirada sobre la vida y puede impactar positivamente en tu trabajo.

Por ejemplo: hace unos años estudié teatro, algo que parecía no tener puntos de contacto con mi trabajo y, sin embargo, me abrió la posibilidad de empatizar más con mis clientes internos, observando qué les sucede, cómo son, qué sienten y viven, tal como lo hacía al momento de construir un personaje. Existen muchas habilidades que podemos trasladar de un dominio a otro siempre que tengamos la riqueza de ir variando de dominios en los que nos desarrollamos.

3. Gerry Garlunsky dice que somos el promedio de las 10 personas con las que nos rodeamos. Si bien no hay investigaciones que apalanquen esta afirmación, tiene mucha coherencia y es muy cercana al modelo PLE (*Personal Learning Environment* o Entorno Personal de Aprendizaje). Nuestro entorno está lleno de estímulos educativos. Según con quienes me rodeo, la calidad de las conversaciones en las que estoy sumergida, los estímulos y desafíos que mi red me propone e inspira, así serán los lentes con que miraré el mundo. Esto vale tanto para lo virtual como para lo presencial.

4. Aprender haciendo (y pensando). Esto es contraintuitivo. Nos enseñaron a darnos la teoría, facilitarnos los cómo para luego sí exponernos a la experimentación. El mundo actual, cambiante, complejo y ambiguo, requiere que actuemos sin conocer todas las variables que están en juego. Tenemos que hacer sin saber todo. Para lograrlo, la clave está en exponernos a la mayor cantidad de estímulos y experiencias nuevas que podamos para luego reflexionar sobre lo vivido y su impacto y así rescatar nuevos conocimientos.

Preguntas para activar tu Modo Aprendiz:

¿Qué es eso que siempre quisiste hacer y nunca le diste tiempo?

¿Qué actitud o habilidad puedes llevar de una de tus actividades a otra?

Preguntas para activar tu Modo Aprendiz:

Te invitamos a hacer un mapa de relaciones para analizar y decantar cómo está tu red de estímulos.

¿Qué tan variado y estimulante es tu contexto?

¿Cuánta diversidad de miradas te regala tu red?

¿Cómo es tu participación en redes profesionales y personales?

¿En qué medida estás conectado y participas activamente de esas redes?

Preguntas para activar tu Modo Aprendiz:

Para acostumbrarnos, te invitamos a probar algo nuevo cada día, así sea una nueva comida, un nuevo camino para ir al lugar de siempre, un nuevo saludo (solemos saludar con el mismo tono de voz, misma palabra), un nuevo rol en alguna reunión (si soy la persona que suele ver lo que falta, cambiar de sombrero por una reunión).

Luego, al final del día, reflexiona acerca de lo que aprendiste sobre tu persona, tus vínculos, tareas, qué descubriste, con qué te divertiste, con qué te sentiste desafiado o desafiada.

Este ejercicio te va a ayudar a naturalizar el hacer sin saber para aprender luego.

5. Y con todo esto que aprendí, ¿ahora qué hago? ¡Compártelo! La mejor manera de aprender es enseñándolo lo más cerca posible del momento en que lo aprendiste y desde la humildad de quien sabe que aún no sabe todo. Compartir lo que descubriste y lo que sabes tiene enormes beneficios:

Mejora la calidad de las redes en las que interactúas. Las personas se enteran qué es lo que te interesa y si ven algo relacionado con el tema te lo van a acercar, haciendo más simple tu búsqueda de contenidos.

Te posiciona en tu marca personal, porque mostrar que estás aprendiendo no te coloca en el lugar de novato, sino por el contrario, te muestra como alguien abierto a descubrir y crecer.

Volviendo ahora a nuestro rol en la organización y de cara al cambio cultural que queremos acompañar, la propuesta es que, habiendo logrado aceptarnos como seres que ignoramos mucho más de lo que lo que conocemos, como aprendedores y curiosos que metemos los pies en el barro para co-diseñar junto a nuestros clientes internos las soluciones, el foco de nuestras actividades cambia.



Preguntas para activar tu Modo Aprendiz:

¿Cómo puedo compartir lo que sé y aprendo?

¿Qué conocimientos y aprendizajes pueden beneficiar a los demás?



Pasamos entonces de ser gestores de capacitaciones, “reservadores” compulsivos de salas de capacitación, data entries de resultados de encuestas de satisfacción y contratadores de servicios de catering y proveedores expertos, a ser facilitadores de conversaciones valiosas, generadores de preguntas convocantes, “empatizadores” profesionales e inspiradores

Llegó el momento de dejar de empujar para empezar a inspirar.

Las personas necesitamos mucho más que nos indaguen y nos sostengan en el proceso hasta llegar a una nueva respuesta provisoria a que nos cuenten verdades reveladas.

¿Cómo se te da esto de preguntar? ¿Y si en tu próximo encuentro pruebas poniéndote en indagador serial? Tal vez te sorprendas y aprendas algo nuevo de ti, de los vínculos, de tus tareas.

HACKEEMOS EL APRENDIZAJE de habilidades blandas

Por SOFÍA GEYER **in** | Creativity, Innovation & Behavioral Design
Professor and Consultant

Les quiero hacer una pregunta. **¿Cuál fue el mayor aprendizaje de sus vidas?**

Algunos de ustedes seguramente me van a decir: un momento de un cambio grande de mi vida. Por ahí fue una situación límite que les tocó enfrentar, donde no tuvieron más opción que cambiar no sólo sus comportamientos, sino también su propia mirada del mundo.

O por ahí, fue gracias a la ayuda de asistir a terapia, donde un psicólogo los ayudó durante bastante tiempo a desarrollar herramientas para ser más empáticos con su familia, por ejemplo.

¿Qué nos enseñan estos ejemplos? **Que el aprendizaje sobre habilidades blandas no es tan simple como solemos creer en las organizaciones.**

Creatividad, empatía, regulación emocional, resiliencia, flexibilidad... No son tan simples de "entrenar", como a veces buscamos realizar en talleres de 2 o 3 días.

¿Por qué muchas veces no funcionan?

1. "Tener" una habilidad no significa que la vayamos a usar. Tenemos que separar el concepto de habilidades, del concepto de desempeño. El desempeño se puede observar en comportamientos concretos observables. Muchas veces creemos que si una persona tiene cierta habilidad (creemos que es "creativo"), se va a desempeñar con comportamientos que van a motorizar esa creatividad (ej. presentar múltiples ideas para resolver problemas en el día a día). ¿Por qué? Porque somos altamente influenciados por nuestros entornos, y por nuestra motivación. Estos dos factores van a influenciar muchísimo ese desempeño.

2. Esos entornos también nos enseñan habilidades. Aprendemos más por imitar a nuestros propios jefes o a las personas de alta influencia en la organización, que en un taller. Esto es gracias a nuestro Aprendizaje Social, por nuestras neuronas en espejo. Mucho de lo que hacemos lo aprendemos por modelado e imitación.

3. No TODO es entrenable. Y acá no nos referimos a la genética, a pesar de que tiene mucha influencia. Nos referimos a que para desarrollar ciertas habilidades... Tiene que estar esa motivación que

acabamos de mencionar. Sin motivación y ganas de hacer cambios reales en nosotros mismos, no hay planes de desarrollo que valgan.

4. Porque no lo estamos ejercitando en el mismo ámbito donde nos toca usar las habilidades blandas todos los días. La neuroplasticidad nos demostró que tenemos la capacidad de generar nuevas conexiones neuronales. Pero también nos enseñó que, para generar esas nuevas conexiones neuronales, tengo que estar ejercitando exactamente esos mismos grupos de neuronas. Lo que significa que, si necesito ser más empático con mi equipo, la mejor manera de trabajarlo es en vivo y en directo con mi propio equipo.

5. Muchas veces utilizamos modelos de habilidades basados en habilidades de "moda", pero que no fueron desarrolladas e investigadas bajo metodología científica. P.ej, el caso del constructo de *Learning Agility*, donde todavía muchos investigadores refieren que significa diferentes constructos dependiendo de la consultora que presenta el modelo de trabajo. La otra consecuencia es que se descartan habilidades muy importantes, como la perseverancia, la humildad,

el coraje o hasta el humor, sólo por no pertenecer a las más populares.

6. El enfoque de mejorar "oportunidades de mejora", no suele ser el más efectivo. Tendemos a trabajar bajo el paradigma de que, para desarrollarse, una persona tiene que mejorar aquellas habilidades que todavía no "tiene". Lo curioso es que distintas ramas de psicología positiva, al investigar sobre la efectividad de las personas para lograr cambios en sus comportamientos.

Encuentran que los cambios más profundos no se dan cuando tratamos de mejorar aquellos que nos sale "mal". Sino al revés: cuando aprendemos a usar mucho más y mejor, aquellas fortalezas que ya sabemos usar realmente bien. Al aprender a conocer mejor nuestras habilidades naturales, nos es más fácil utilizarlas para mejorar aquellos comportamientos que necesitamos cambiar de nosotros. Y de esta manera, activamos emociones positivas y mejoramos nuestra autoestima. P.ej. utilizando mi propia creatividad, para lograr llegar a tiempo a las reuniones. Bajo la mirada de las "oportunidades de mejora", simplemente debería concentrarme en mejorar mi "impuntualidad".



7. Tendemos a tener una mirada más reduccionista e individualista de las habilidades. **Lo más “poderoso” a nivel de desempeño no pasa por una sola habilidad nuestra: sino por el conjunto de todas esas habilidades entre sí.** No es lo mismo tener empatía nada más... Que tener empatía, perseverancia y trabajo en equipo. Es el conjunto de las tres lo que hace a que la persona tenga un desempeño realmente único.

8. **Y esta mirada más “integral” de las habilidades, no es sólo para una persona...** Sino también para los equipos. A veces, creemos que todas las personas deberían entrenarse en todas las tituladas “habilidades del futuro”. Pero no les enseñamos a las personas a complementarse entre sus fortalezas en equipo con otras personas. Volviendo al ejemplo de los líderes que se capacitan en desarrollar habilidades blandas como la empatía... ¿Qué pasaría si trabajamos

con ellos, con sus propios equipos, para entiendan cuáles son todas las fortalezas que tienen en conjunto... Y entre todos mejorar la empatía grupal.

9. **Nunca olvidarnos de la neurodiversidad.** Tenemos que entender que las personas son todas muy diferentes las unas de las otras. El “one size fits all”, o el modelo único para todos, sirve sólo a un estereotipo de personas... Pero no le va a servir a muchas otras.

No nacimos para ser todos de una “misma” manera, ni para tener todos, las mismas habilidades. Todos tenemos diferentes formas de aprender, diferentes formas de dar y recibir feedback, diferentes maneras de manejar el estrés y de cumplir con objetivos... Y es clave que sepamos que a veces lo que le sirve a una persona, es completamente lo contrario de lo que le sirve a otra persona.

Porque al final del día, el verdadero potencial de cada persona va a depender de hasta dónde quiera llegar... Y hasta dónde logremos generar equipos comprometidos con ganas de trascender

Ya tienes muchas ideas para impulsar el aprendizaje organizacional sistémico y ágil en tu organización.

Recuerda que puedes comenzar desde tu lugar, con pequeñas acciones que promuevan una cultura de aprendizaje.

Puedes empezar desde tu propio mindset de aprendizaje, activando tu modo aprendiz y convirtiéndote en promotor o promotora de la importancia del aprendizaje para el futuro de las personas y de las organizaciones.

¡Te deseamos muchos éxitos!

Cecilia del Valle

Si tienes dudas o comentarios acerca de cómo comenzar, puedes escribirme a mdelvalle@pdainternational.net

«No nacimos para ser todos de una “misma” manera, ni para tener todos, las mismas habilidades»





HRLive

Powered by
PDAInternational

Invertimos en aprendizaje. Apostamos al conocimiento.

¡No te quedes afuera de estos espacios que potencian nuestro aprendizaje y conocimiento!