

Reenergizar las organizaciones

El nacimiento de un nuevo CEO

No hay teoría que sobreviva, hay mucha más modestia en los pronósticos gerenciales, hay nuevas prácticas y rutinas, abunda la incertidumbre y los directivos deben tomar decisiones sin antecedentes en temas que han irrumpido o se han acelerado súbitamente.



Durante el año pasado, EY y Mercado publicaron un informe especial sobre el rol del CEO en esa etapa del desarrollo de la gestión empresarial. Fue un producto inteligente con opiniones de primer nivel que sintetizaban *the state of the art* en la materia.

Ambos aliados en el emprendimiento supusimos que después de esta puesta al día, no habría necesidad de actualizar el tema por un buen rato. Grave error. Los efectos transformadores y revolucionarios de la pandemia de Corona virus han dinamitado las concep-

ciones anteriores.

Ello explica que, sobre este nuevo escenario, esta nueva realidad, indaguemos en la nueva raza de CEO que está apareciendo. Por ello elegimos directivos de actividades o industrias que han sufrido el efecto de la aceleración y se encuentran lidiando con las implicancias del teletrabajo, la presión por robotizar, o el impacto masivo de la Inteligencia Artificial.

Aunque también con un ojo vigilante sobre otros temas centrales del *management*, como conciliar los intereses de todos los *stakehol-*

ders, adherir claramente a la lucha contra el deterioro climático, y testimoniar con palabras y hechos su adhesión a la inclusión y la diversidad, como a la sustentabilidad.

Una prioridad a tener en cuenta ahora es que para inyectar nueva savia a las empresas es necesario actuar antes que reaccionar. Incluso aunque estemos inmersos en un escenario global de incertidumbre, la meta ha de seguir siendo construir para el largo plazo. Las empresas fuertes y resilientes estarán siempre en mejores condiciones de sobrevivir y pros-

perar. Por eso hay que apuntar a reforzar esa resistencia.

La nueva manera de conducir, en todo caso, debe centrarse en algunos factores que se deben analizar. Hay que acompañar el sentido de urgencia dominante.

Sin embargo, se está muy lejos de observar consenso en este escenario.

Algunos directivos consultados creen que simplemente habrá un retorno a la realidad anterior a la pandemia (aunque seguramente con mayor peso de la intensidad y simultaneidad en el uso de tecnología).

Hay otros que creen que la "nueva normalidad" será la realidad que se impuso durante la pandemia, en especial con el teletrabajo y las relaciones distantes. Finalmente hay un tercer grupo que rompe con estas visiones. Cree que casi todo será distinto, aunque todavía no percibamos con claridad en qué dirección serán los cambios.

Lo que sí es seguro es que viviremos tiempos regidos por la incertidumbre. En una encuesta reciente, 80% de los empresarios consultados afirma que están en el medio del proceso de introducir cambios relevantes y duraderos en la forma en que se gestionan las empresas, y la que éstas se relacionan con clientes, personal y accionistas.

No hay teoría de *management* que haya sobrevivido en este entorno. Campea un ímpetu por cambiar, y hay oportunidades para reinventar y repensar los modelos de negocios conocidos.

En lo que sigue veremos por dónde pasa el debate en la escena mundial, y luego la opinión y predicciones de un grupo de CEO de la Argentina donde se analiza cómo se enfrenta la actual situación.

Cómo se lidera en la nueva realidad

El aspecto que ofrezca el mundo después de la pandemia dependerá, en parte, de las decisiones de quienes están al frente del mundo de la política y de los negocios. Ellos tienen la oportunidad de darle forma a una nueva realidad.

La historia está plagada de líderes que se le plantan de frente a las crisis y de otros que sucumben bajo su peso.

Una encuesta realizada para analizar el manejo de la crisis actual descubrió que las compañías manejadas por un CEO fuerte generan ganancias para el accionista más de 20 puntos por encima de las manejadas por un CEO débil. Y eso ocurre porque actúan de manera diferente en muchas dimensiones.

¿Cuáles son las cosas diferentes que hacen los CEO exitosos?

La crisis del coronavirus llevó al límite las obligaciones de los líderes. Tienen que proteger la salud de su personal, mantener alto el ánimo de todos, mantener el ritmo de las actividades, aguantar la caída de la demanda y ajustar la estrategia a esos cambios. Y todo eso trabajando desde sus casas.

El propósito como faro que guía las acciones

Las acciones cotidianas se inspiran todas en la meta final. Propósito es la razón de ser de una compañía, lo que está en la base de todo lo que hace, fabrica o vende. Los CEO recurrieron a su "razón de ser" para manejar la crisis.

El futuro no es mañana sino hoy

Muchos dijeron que están trabajando simultáneamente en los problemas actuales y en preparar a sus compañías para la nueva realidad. A medida que va retornando la actividad económica piensan cada vez más en las decisiones que deben tomar para el mundo post virus. Uno de los entrevistados contestó que sus equipos de liderazgo están dedicando un quinto del tiempo al largo plazo, bastante más de lo normal. Otro dijo que "no es posible ocuparse solo de apagar incendios. La crisis trae oportunidades y presenta una plataforma para aceptar los cambios.

Para triunfar en el futuro

Los líderes triunfadores deberán exhibir tres condiciones principales. Deberán superar el miedo a lo inédito y concentrarse en tres con-

ceptos fundamentales: lo inclusivo, lo interpersonal y lo representativo.

El factor inclusivo

Políticas prácticas para que el personal pueda trabajar desde su casa. Incluso durante una pandemia, algunos líderes de empresas y gerentes de personal son reticentes a los acuerdos de trabajo flexible y remoto. Prefieren las interacciones personales sostenidas. Exigen que los empleados estén disponibles *on-demand*. En cada una de las acciones en que demuestran control revelan su falta de confianza en los empleados.

Mientras tanto, la pandemia llega para poner en jaque la productividad y el estado de ánimo de todo el personal. Hay que renegociar el equilibrio entre la vida privada y el horario laboral, hay un acceso desigual a equipos y recursos, las desigualdades sistémicas dejan heridas físicas y emocionales y desaparecen las opciones del cuidado infantil que normalmente permiten a los padres concentrarse plenamente en el trabajo durante el "horario" de trabajo.

Factor interpersonal

Crear conexiones entre personas físicamente aisladas

Las interacciones informales que los empleados tenían antes –compartir un café, salir juntos a tomar algo o sentarse para una conversación de negocios– no existe más. Por eso las organizaciones deben instalar nuevas formas para que los empleados se conecten y hablen de los temas importantes que surgen todos

La importancia del pronóstico

El pronóstico es fundamental para tomar una buena decisión. Tomar decisiones implica formular planes de acción alternativos, analizar sus consecuencias y elegir entre ellos. Eso es pronosticar. "Casi todas las decisiones que tomamos dependen de una predicción", dice Jenn Logg, profesor adjunto de Management en la Universidad de Georgetown.

Las empresas no le prestan mucha atención al tema Por lo general, cuando un equipo debe decidir algo se reúne, intercambia algunas ideas y luego deja que decida la persona a cargo. Esas charlas son pérdida de tiempo y podrían mejorar con un debate estructurado. Algunos rincones de la economía comienzan a interesarse. "En finanzas hay mucha receptividad", dice Philip Tetlock, psicólogo de la Universidad de Pennsylvania. "Los

grandes actores en Wall Street saben que están en el negocio de vaticinar".

Convendría trabajar sobre los prejuicios para tomar mejores decisiones

En la práctica, muy pocas de las decisiones que tomamos son perfectamente racionales porque estamos limitados por prejuicios de todo tipo. A veces no tenemos o la información o el tiempo necesarios para tomar una decisión racional. En las organizaciones, y también en los equipos, el proceso de decidir también se encuentra limitado por incentivos encontrados, culturas diferentes, escasez de las habilidades necesarias y mucho más.

Tal vez no sea posible poner en práctica un modelo totalmente racional, pero sus pasos sirven para saber cómo se toma una buena decisión.

los días. Algunas empresas ya introdujeron videollamadas colectivas para imitar esos momentos en las cocinas de las oficinas para que los empleados puedan tener conversaciones espontáneas y pasar un rato juntos.

Factor representativo

Ver y escuchar a los empleados bajo una nueva luz. Otro gran desafío para las organizaciones a medida que continúan las cuarentenas será el impacto sobre el acceso equitativo a las oportunidades laborales, especialmente para las mujeres y los grupos subrepresentados. La clásica regla que se usa en situaciones de crisis que es el que llegó último es el primero en salir suele proteger a los que tienen antigüedad en la organización. Esas políticas tienen consecuencias nefastas para los grupos marginalizados que trabajan en industrias como tecnología, que recién ahora estaban comenzando a diversificar sus filas. Es hora de afrontar el futuro. Lo que estamos viviendo no tiene precedentes, pero hay que moverse hacia adelante. Las empresas de todo el mundo tienen una oportunidad para reevaluar sus políticas, para adquirir experiencia en el mantenimiento de relaciones virtuales e invertir en prácticas que fomenten la representación diversa, aunque cuando todos están físicamente distanciados entre sí. Las empresas que incorporen inclusión, in-

terpersonalidad y representatividad en sus acciones podrán desarrollar la fuerza laboral comprometida que necesitan para superar esta crisis y el después.

El fin de la gestión tradicional

La administración tradicional que hace foco en la eficacia, la racionalidad, el fortalecimiento de estructuras y la definición de roles dentro de una compañía se está *aggiornando* frente a un nuevo modelo que asoma. De esta manera, se va abriendo camino a un formato de *management* más actualizado, que –sin perder de vista las cualidades positivas del modelo anterior– propone nuevas miradas y cambios innovadores propios de organizaciones que están migrando hacia otros formatos basados en la sustentabilidad, flexibilidad y ambientes colaborativos.

Mucho tiene que ver el avance de la tecnología en estas tendencias. Cabe destacar el análisis y procesamiento de los datos (*big data*), y la plataforma compartida de recursos informáticos tales como servidores, almacenamiento y aplicaciones utilizados en forma remota y a demanda desde cualquier dispositivo con acceso a Internet (*cloud computing*). Del mismo modo, han sido fundamentales las tecnologías informáticas que aumentan las capacidades y son incorporadas en todo tipo de dispositivos, dotándolos de “inteligencia” y autonomía,

resultando un uso más eficiente y mejorando los procesos; las redes sociales como nueva forma de visibilidad y comercialización, como otra vía alternativa de comunicación, y hasta como herramienta de colaboración entre los empleados, colaboradores y usuarios.

La invasión de los dispositivos móviles en las oficinas y a partir de la tendencia del trabajo remoto, las aplicaciones sociales –y el uso que las nuevas generaciones y no tan nuevas, le dan a éstas– han provocado un rediseño completo en la forma en la que las empresas desarrollan y planifican estratégicamente las actividades. En términos de aprendizaje las organizaciones están poniendo al empleado-colaborador en el centro de la escena y adoptando novedosas tecnologías de aprendizaje cada vez más abiertas y amigables.

El concepto de “jefe manda” ya no funciona, debido al nuevo entorno laboral donde conviven diferentes generaciones más activas, participativas y en continuo movimiento. Las organizaciones que están a la vanguardia en este tópico, son aquéllas que comprenden la importancia de incluir a todas las generaciones de igual modo, en actividades tanto virtuales como presenciales.

Las entrevistas estuvieron a cargo de Rubén Chorny

Norberto Nacuzzi, *Country Managing Partner* de EY Argentina

Por sobre todo, calidad y excelencia operativa

La coyuntura llevó a tres fases: now, next and beyond. Atender en el now a los clientes, a los recursos humanos y la sostenibilidad del negocio, sin perder de vista el next, que serían los meses venideros de aperturas parciales, y el beyond, la nueva normalidad.

–Antes de la pandemia, las organizaciones se venían amoldando a una nueva visión de los clientes, del negocio en sí y de los recursos humanos internos para abordar un escenario más digital. ¿Qué cambios traerá consigo el agregado del distanciamiento social que afectará los comportamientos individuales y colectivos?

–Las empresas ya tenían en su agenda como temas centrales la transformación digital, la

reinvenición de sus modelos de negocios, la incorporación creciente del trabajo remoto y los equipos de trabajos flexibles, el crecimiento a través de alianzas y una nueva forma de planificación y de *management* en entornos inciertos y cambiantes y, en consecuencia, con escenarios múltiples y esquemas de adaptación más ágiles y flexibles.

Todo lo antedicho lo adelantó la pandemia por lo menos cinco años, abruptamente y

con niveles altísimos de efectos económicos adversos.

En el caso de nuestra firma, la significativa inversión en tecnología y en recursos humanos permitió que 3.500 profesionales pudieran continuar atendiendo, tanto a nuestros clientes como nuestros procesos internos, en forma 100% remota sin afectar en lo más mínimo ni la operatividad ni la razón de ser de EY, que es la calidad y la excelencia operativa.

–¿Cómo incidirá en las decisiones que habían planificado las organizaciones el mayor protagonismo post pandemia del Estado, a través de regulaciones justificadas en los efectos que tiene este período excepcional en la salud de las empresas y la economía y el empleo de las personas?

–En este periodo, tanto en Argentina como en el mundo, hemos visto un significativo avance del Estado en decisiones, justificadas y en algunos casos no tan justificadas. Esto pasó acá y en todos lados y sin importar el signo político del gobierno de turno.

Las empresas tuvieron el doble desafío de rearmar sus planes de un día para el otro para sobrevivir o adaptarse, dependiendo el sector en el que se encontraban y a su vez asimilar, entender e implementar un número muy significativo de nuevas regulaciones comerciales, laborales, fiscales y cambiarias, en algunos casos para evitar contingencias y en otros aprovecharlas para poder sobrevivir.

Empresas del futuro

–¿Cuál será la repercusión que tendrán los escenarios dinámicos, incertidumbre y necesidad de reingeniería permanente en la estrategia de las consultoras para atender las demandas de sus clientes?

–Las empresas del futuro serán más ágiles, dinámicas, digitales, innovadoras y cambiantes.



Eso es una realidad y lo será en mayor medida post pandemia. Nuestro objetivo siempre fue atender las demandas de nuestros clientes. Las consultoras del futuro tendrán que seguir pensando en la agenda de sus clientes si pretenden ser relevantes.

En EY hemos planteado una visión denominada Next Wave que imagina una nueva fir-

ma más multidisciplinaria, con mayor énfasis en sectores que en soluciones, que acompañe la transformación digital y con un modelo de operaciones y de gestión del talento más moderno, flexible e inclusivo.

La tradicional imagen de una típica firma de contadores que trabajan en sus oficinas de 9 a 18 brindando servicios clásicos con un *delivery* tradicional irá cambiando hacia una consultora en transformación de negocios, más digital y con un modelo de trabajo más remoto, por objetivos y flexible.

Muchos “clusters” de equipos conectados en todo el mundo sin importar las barreras físicas o geográficas y utilizando la mejor tecnología y el conocimiento compartido para ayudar a los clientes en esta nueva agenda. Parece una visión muy lejana pero no lo es, la tecnología y la pandemia lo han acelerado todo.

–¿Está apareciendo una nueva raza de CEO o se están reconvirtiendo los que ya venían aggiornados con el milenio?

–Está claro que en la visión anterior los líderes con perfil más técnico o administrador darán lugar a liderazgos que incorporen más capacidades de motivación, innovación y con una alta capacidad de adaptación al cambio

Germán Greco, gerente general de Motorola

Hay que poner el foco en innovación y en emprender

Tener una mentalidad abierta, estar siempre en movimiento y pensar que el cambio es normal constituyen las claves de lo que viene. Está en los ADN la transformación constante para poder innovar y llegar de la mejor manera a los resultados buscados.

–¿Está apareciendo una nueva raza de CEO o se están reconvirtiendo los que ya venían aggiornados con el milenio?

–Considero ser parte de una nueva raza de CEO que logramos adaptarnos más rápido al cambio. En mi caso particular haber pasado por empresas líderes en innovación, hizo obligatorio ser parte de ese proceso de continua transformación.

Ser parte de Motorola, inventor de tecnolo-

gía de punta desde siempre, haber sido parte de la familia Google, donde el cambio de pensamiento fue tan fuerte, donde tuvimos la oportunidad de innovar, probar, errar y volver a intentarlo constantemente, hasta llegar al resultado deseado fue fundamental. Ese sentido de emprendedorismo, o *entrepreneurship*, dentro de una corporación lo vivimos constantemente. Y ahora, además, ser parte del grupo Lenovo, donde claramente,

también la innovación y esta transformación constante es parte del ADN, hace que tengamos que ser diferentes para seguir consiguiendo resultados mientras innovamos.

–¿Cómo está afectando a las organizaciones, de arriba hacia abajo, que haya cambiado el concepto de tradicional de la productividad, medido por horas/hombre, por el que se basa en el cumplimiento de objeti-

INVESTIGACIÓN |

vos, y que en lugar de atraer al cliente haya que ir a buscarlo?

—Cuando trabajas con foco en innovación y emprendedorismo, solo se puede pensar en medir a la organización en función de los objetivos logrados, y la labor principal del CEO es poder impregnar a cada empleado en este modelo, en que se animen a probar y a reformular.

Es importante el resultado, por supuesto, pero también es primordial ver el “cómo” se llega a ese objetivo. Cuando trabajas en estas variables más que en la productividad u horas trabajadas, al final los resultados son extraordinarios, se llega más fácil al resultado deseado y muchas veces de maneras muy diferentes a las planeadas.

Al consumidor hay que conocerlo para poder traer el producto que desea, nuestra labor principal es entender eso que buscan y disminuir la distancia que hay entre la idea innovadora y el uso real del producto, en el momento en que esta brecha se achica es cuando el producto es un suceso.

—¿Ha modificado un CEO la forma de tomar decisiones por el hecho de que los pronósticos gerenciales sean ahora mucho más modestos y que se estén generando nuevas prácticas o rutinas en las organizaciones?

—Es clave tomar decisiones con información y cuando los pronósticos son más modestos, es importante tener opciones en la estrategia que posibiliten cambiar el rumbo rápidamente,



te, permitiendo llegar al mejor resultado posible, aunque sea de otra manera.

Depende de las personas**—¿Puede haber actividades o industrias que sobrevivan al margen del efecto de la aceleración en el avance de la tecnología y de las implicaciones del teletrabajo, la presión por robotizar o el impacto masivo de la Inteligencia Artificial?**

—Seguramente las habrá. En nuestro caso, es primordial que la comercialización se haga entre personas. Pueden cambiar los procesos productivos, probamos constantemente nuevas tecnologías que nos permitan me-

jorar procesos y, por ende, resultados, pero hay una gran parte del negocio que depende de las personas, por eso es tan importante el equipo que uno forma.

—¿Está obligado a anticipar un formato de management basado en la sustentabilidad, flexibilidad y ambientes colaborativos, en el cual priven la eficacia, la racionalidad, el fortalecimiento de estructuras, así como la definición de roles dentro de la compañía, o esperar que la ola le llegue y actuar en consecuencia?

—En el caso de Motorola tenemos un grupo de trabajo interdepartamental, muy activo, donde todos hacen y aportan a todos en el proceso. La compañía tiene una estructura por supuesto, pero siempre buscamos que cada uno pueda agregar valor en temas, inclusive por afuera de su “scope of work”.

Esto genera grandes procesos de retroalimentación y mejoras continuas que hacen que nuestra compañía tenga los resultados que viene teniendo.

—¿Fue por la aparición de diferentes generaciones, más activas, participativas y en continuo movimiento, que “el jefe ya no manda”, o por el nuevo entorno laboral que trajo consigo la pandemia?

—Considero que el jefe es parte del equipo: hoy ayudás en todo, a todos y los resultados finales son mejores si aceptas eso.

Marina Saroka, Ceo de McCann

Decisiones alentadas y empoderadas a todo nivel

Las organizaciones hoy tienden hacia un management con una lógica más horizontal, abierta y participativa. Es una migración que viene dándose hace tiempo, y que la pandemia aceleró.

—¿Cómo debe hacer un CEO para adecuar su agenda actual a conciliar los intereses de todos los stakeholders, adherir claramente a la lucha contra el deterioro climático, y testimoniar con palabras y hechos su adhesión a la inclusión y la diversidad, como a la sustentabilidad?

—Esta nueva generación de CEO tiene ya impregnado dentro de su propio ADN los valores de inclusión, diversidad y cuidado del

medio ambiente. Hoy, contar con políticas ambientales eficaces y esforzarnos para mejorar constantemente el desempeño ambiental es un requisito fundamental para nuestros *partnerships* con los clientes, así como tener políticas claras en materia de diversidad e inclusión.

El año pasado adherimos a los Principios para el Empoderamiento de la Mujer de ONU Mujeres, tangibilizando nuestro compromiso ha-

cia un ambiente de bienestar basado en el respeto, la inclusión, diversidad, igualdad de oportunidades y detección del talento femenino en todas las áreas.

En lo personal estoy totalmente comprometida con todos estos temas. Ellos se encuentran sumamente arraigados en mi propia agenda y forman parte de mis máximos intereses también.

Home working

–¿Afectará la cultura corporativa y las relaciones con los empleados que se cierren en forma permanente las oficinas para dar lugar al home working?

–Ya no veo un espacio físico tal cual estaba configurado previo a la pandemia.

Veo una re-configuración total de ese lugar, con una modalidad de trabajo remoto que llegó para quedarse. Lo que aprendí en estos meses, es que se puede estar más conectados y unidos que nunca, aunque estemos físicamente separados.

Y aprendí que las fronteras están más abiertas que nunca, aunque los aeropuertos estén cerrados. En estos meses estamos forjando una nueva cultura corporativa. Más ágil, más flexible, y más integrada.

Nosotros como agencia, entendemos que este nuevo mundo requiere de una mayor conexión interna, una mayor conexión en-



tre todos los medios, una mayor conexión con nuestros clientes y una mayor conexión con los usuarios. Un nuevo mundo donde vamos a tener que estar todos más integrados, y donde vamos a tener que transitar una nueva integralidad.

–¿Obedece a la aparición de diferentes generaciones, más activas, participativas y en continuo movimiento, que “el jefe ya no manda”, o se debe al nuevo entorno laboral que trajo consigo la pandemia?

–Esta nueva realidad que todos tuvimos que afrontar hizo que, independientemente de la posición, cada uno de nosotros sintiera la responsabilidad de hacer que esto funcione, y que el negocio siguiera adelante. Atrás quedaron los viejos modelos piramidales. Este nuevo mundo demanda que, como CEO, alentemos y empoderemos la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización.

Fabián Kon, Ceo del banco Galicia

Ahora, productividad es también entrega del valor

Hubo un cambio de paradigma que se traduce en una cultura ágil, que no es ni más ni menos que poner al cliente en el centro de todas las decisiones. El ecosistema financiero se amplió y compite en la interacción con la gente.

–¿Cómo está afectando a las organizaciones, de arriba hacia abajo, que haya cambiado el concepto de tradicional de la productividad, medido por horas/hombre, por el que se basa en el cumplimiento de objetivos, y que en lugar de atraer al cliente haya que ir a buscarlo?

–En el caso de Galicia nos gusta hablar de entrega de valor, de *outcome* más que de *output*, en lo que respecto a productividad. El cliente hace mucho que cambió y nos demanda un servicio impecable, que evolucione y lo sorprenda, que sea confiable, cercano y ágil.

El ecosistema financiero hace que hoy haya nuevos *players* que compiten por diferentes interacciones con el cliente, como medios de pago por ejemplo. En cuanto a la productividad, el mejor sistema que encontramos y estamos implementando es el de objetivos y re-



sultados claves, OKRS por sus siglas en inglés. Este sistema asegura una gran alineación en toda la organización, transparencia respecto a los desafíos y un seguimiento y coordinación trimestral de todo el equipo de líderes para revisar y acordar cómo vamos a alcanzar nuestras metas. Metas que se traducen en propósitos de impacto en el cliente.

¿El jefe ya no manda?

–¿Fue por la aparición de diferentes generaciones, más activas, participativas y en continuo movimiento, que “el jefe ya no manda”, o por el nuevo entorno laboral que trajo consigo la pandemia?

–Así es. Se pasó de jefe a líder, de alguien que manda a alguien que inspira y muestra el rumbo, el propósito. Alguien que delega y empodera, más que controla. Esta tendencia ya tiene unos años, pero el cambio social

que originó la pandemia lo transparentó dramáticamente.

El trabajo remoto solo funciona con empoderamiento basado en objetivos.

Es una evolución hacia una empresa con sen-

tido de pertenencia y compromiso.

Hoy las empresas sabemos que la mejor forma de brindar una gran experiencia del cliente es con una gran experiencia del colaborador. El talento demanda trabajar en culturas

de confianza, en donde haya más líderes que jefes, y ambientes positivos y nutritivos de trabajo y no uno en donde solo importan los resultados.

Roberto Nobili, CEO de Telecom

La productividad está en plena transformación

La alineación en un objetivo compartido, el foco en el cliente como driver principal, el trabajo en equipos sin fronteras, la escucha activa, la comunicación transparente a todo nivel son factores claves para el éxito de la gestión.

–No solo la pandemia y la transformación digital afectan la estructura gerencial de las organizaciones para adaptarse a los cambios, sino también lo hacen las nuevas regulaciones, ¿está en marcha un replanteo sectorial para responder a los desafíos en cuestión?

–Son días de múltiples desafíos. Claramente, uno de ellos es la pandemia de alcance mundial y de duración incierta. Frente a eso lo que hemos hecho fue adaptarnos para asegurar la seguridad de nuestros empleados, y garantizar a conectividad de nuestros clientes para que pudieran seguir con sus actividades laborales, educativas, de entretenimiento, etc en este nuevo contexto inédito. Las importantes inversiones de Telecom Argentina hicieron posible que nuestras redes pudieran soportar el crecimiento del tráfico de datos, que tuvo picos del 50%, sin que las redes colapsaran. Sin temor a exagerar puedo decir que el país siguió funcionando gracias a la conectividad que brinda todo el ecosistema TIC.

En ese marco realmente desafiante, el Gobierno dictó el DNU 690/20 por el cual declara “servicios públicos esenciales en competencia” a la telefonía celular, a Internet, a la televisión paga y a los accesos a la redes de telecomunicaciones.

De una manera abrupta y sin consultar a los actores del ecosistema TIC, este decreto cambia sustancialmente la naturaleza jurídica de nuestro negocio, al someterlo a regulaciones propias de servicios que, por su naturaleza, no están en competencia, como pueden ser



la distribución de gas, de energía eléctrica, de agua potable y cloacas. No queda otra que replantearnos el futuro de las plataformas de la industria de las tecnologías de la información. Compartimos el objetivo declamado por el Gobierno acerca de la necesidad de que todos los argentinos tengan acceso a la conectividad, pero entendemos que debe ser el resultado de una política de Estado que requiere planificación y estrategia.

El DNU confunde necesidades coyunturales, como llevar alivio a quienes más lo necesitan para lo cual congela nuestros precios hasta el 31/12/10, con cambios regulatorios de fondo que tendrán impacto negativo a mediano y largo plazo en el ecosistema TIC y también en todas las demás industrias y sectores que dependen de la tecnología y la conectividad

para desarrollar sus actividades e impulsar la recuperación y desarrollo de la Argentina. Para eso el Estado ya cuenta con herramientas públicas y no necesita generar un nuevo marco regulatorio que no es el camino para conseguir lo que se propone. Desde la declaración de la emergencia sanitaria hemos estado en constante diálogo y acompañado al Estado con distintos aportes vinculados a la salud, educación, asistencia social y prevención, que solo desde Telecom, equivalen al aporte de \$247 millones.

Entre las principales iniciativas se destacan la conectividad y bonificación de servicio para hospitales, hospitales ambulatorios y centros de salud en todo el país, a la Cruz Roja y al Banco de Alimentos.

Bonificamos los datos móviles en más de

2.900 dominios educativos; brindamos servicios gratuitos a más de 11.000 establecimientos educativos; generamos planes inclusivos y retroajimos precios. Además, lanzamos beneficios para acompañar a nuestros clientes y que sigan conectados, como el acceso gratuito para todos los clientes de Cablevisión a Flow App, la plataforma de contenidos y entretenimiento, que además potenciamos con más contenido educativo y de entretenimiento para toda la familia.

Desde Telecom, así como desde todo el ecosistema TIC, esperamos poder retomar el camino del diálogo y potenciar la articulación público-privada, para seguir, cada uno desde su lugar, aportando a la recuperación de la Argentina y al acceso de los ciudadanos a los beneficios que brinda la conectividad.

El cliente en el centro

–¿Cómo está afectando a las organizaciones, de arriba hacia abajo, que haya cambiado el concepto de tradicional de la productividad, medido por horas/hombre, por el que se basa en el cumplimiento de objetivos, y que en lugar de atraer al cliente haya que ir a buscarlo?

–Yo no diría afectando, sino “transformando” a las organizaciones. En Telecom, nuestro lema o principio rector es “te ayudamos a potenciar tu mundo”, con lo que las estrategias que desplegamos ponen al cliente en el corazón de los hogares y de las empresas. Gracias a las TIC, existe una economía nueva, con un contacto cercano, pero a distancia y una conexión que se hizo *full life*. Para eso estamos llevando adelante una profunda transformación digital de todos nuestros procesos

internos para ser más ágiles, eficientes y productivos y de esa forma poder responder a las exigencias de nuestros clientes, sean del segmento masivo o B2B.

–¿En qué cambió concretamente de un año a esta parte el rol de un CEO?

–En este contexto de incertidumbre, resultado de la emergencia sanitaria global pero también de cuestiones macroeconómicas y regulatorias de nuestro país, la clave para poder mantener el espíritu colectivo en alto es seguir construyendo la mística de una empresa con una cultura abierta.

Para dirigir una empresa como Telecom es necesario tener una clara visión, propósito y valores compartidos y un equipo consolidado de gestión, que trabaja en colaboración y en forma ágil.

Luis Guastini, director general de ManpowerGroup

Hay que repensar los estilos de liderazgo

En un contexto de evolución e incertidumbre, las organizaciones deben adaptarse a las demandas del mercado laboral. Se impone la conducción hacia la transformación digital con la velocidad necesaria para experimentar y corregir lo más rápido posible.

Entre los innumerables desafíos que afrontan las organizaciones a nivel global, la pandemia del coronavirus ha resaltado el rol crucial que deben ejercer los líderes para reaccionar de forma rápida y efectiva ante lo inesperado. En este contexto, se suma el hecho de gestionar a los equipos a distancia, respaldados en el uso eficiente de la tecnología.

En 2018, en nuestra investigación “De líderes tradicionales a líderes digitales”, veíamos que solo el 47% de los CEO afirmaba haber iniciado una transformación digital. En 2019, en conversación con *Mercado*, señalé que casi 9 de cada 10 responsables de Recursos Humanos no creían tener el talento de liderazgo necesario para impulsar esta transición.

Hoy, frente a un panorama impensado, refuerzo que el liderazgo digital no consiste en reemplazar todos los atributos de efectividad del liderazgo base, sino que debemos aplicar la regla 80/20: el 80% de las competencias



que siempre han hecho a los líderes efectivos se mantiene (lucidez, adaptabilidad, resistencia y dinamismo) y el 20% restante se compone de capacidades que antes no eran tan necesarias y ahora son esenciales (habilidad para liberar talento, fomentar la capacidad de aprendizaje, acelerar el rendimiento). Repensar los estilos de liderazgo, estar abiertos y asumir riesgos orientados a las necesidades del futuro se ha vuelto una inversión fundamental. Existen 6 competencias universales que predicen el potencial de liderazgo: inteligencia (coherencia basada en datos), curiosidad (deseo de aprender y cuestionarse), humildad (conocer sus limitaciones), resiliencia (superar circunstancias adversas), empatía (conectar a nivel emocional con otros) e integridad (ética, honestidad).

Ricardo Yapur, Ceo de Rizobacter

Trabajo con equipos y retención de talentos

Equipos a distancia, gestión de proyectos transversales, desafío de comunicar cuando hay exceso de información, manejo eficiente del tiempo y balance vida personal y laboral son los principales issues para los líderes.

–¿Ha modificado un CEO la forma de tomar decisiones por el hecho de que los pronósticos gerenciales sean ahora mucho más modestos y que se estén generando nuevas prácticas o rutinas en las organizaciones?

–Cuando el cambio es tan radical en hábitos y prácticas que exceden a la organización, todos los procesos organizacionales tienen que pegar un giro porque una empresa no está separada de su entorno, forma parte del mismo ecosistema. En ese sentido, el proceso de toma de decisiones también ha tenido que ser adaptado. Si bien hay proyecciones a largo plazo, hoy se valora mucho la capacidad de adaptación y la creatividad para resolver desafíos que irrumpen en lo cotidiano.

Creo que la pandemia aceleró procesos que, de todos modos, se iban a dar y eso no nos permitió tomarnos el tiempo de procesarlos, asimilarlos progresivamente. Seguramente, en un año, vamos a poder evaluar mejor qué cosas son rescatables y cuáles mejorables.

Lo que queda claro, es que vamos a tener que aprender a aprender a gestionar las organizaciones y su gente. No estamos en un momento de *stand by*, somos testigos y partícipes de una nueva normalidad. La virtualidad no ya como herramienta sino como construcción de subjetividades.

–¿Cómo hace un CEO para adecuar su agenda actual a conciliar los intereses de todos los stakeholders, adherir claramente a la lucha contra el deterioro climático, y testimoniar con palabras y hechos su adhesión a la inclusión y la diversidad, como a la sustentabilidad?

–Hoy son temas que forman parte del ecosistema de los negocios, la sustentabilidad es negocio y el negocio es sustentabilidad, no pueden ser pensadas en ámbitos diferentes. Las organizaciones –privadas o públicas– somos actores determinantes en la construcción



de un mundo más inclusivo y comprometido con el cuidado del medioambiente. Desde Rizobacter somos conscientes de esto y tomamos decisiones para avanzar en esa dirección. Desde hace 40 años producimos soluciones biológicas para la producción agrícola que disminuyen considerablemente la huella de carbono en los planteos productivos.

Además, estamos en pleno proceso de Certificación de Emisión de gases de efecto Invernadero para diseñar un sistema de sustentabilidad integrado. Nuestra política de beneficios contempla cada vez más estas nuevas realidades. Asimismo, como parte del Grupo Bioceres Crop Solutions contamos con una Política de Diversidad e Inclusión que está dando marco a un programa para materializar nuestra filosofía de brindar igualdad de oportunidades para todos nuestros colaboradores.

–¿Cómo hacer para adaptarse a las nuevas tecnologías y herramientas digitales de la

presente y futuras generaciones de talentos siguiendo la tendencia que busca alinear los intereses de la persona, la empresa y la sociedad?

–Creo que aún estamos en una búsqueda para encontrar respuestas a ese desafío. Lo que no caben dudas es que estamos frente a un cambio del paradigma del trabajo y su organización; y que es una responsabilidad de los gobiernos, organizaciones, instituciones educativas para establecer lazos de articulación que nos permitan pensar modelos de inclusión para la gente que –hasta ahora– no estaba dentro de este sistema y diseñar nuevos esquemas de trabajo y matrices de conocimientos que sean adecuados para estas nuevas realidades y demandas.

Desde Rizobacter, hace ya tiempo que venimos propiciando estratégicamente un abordaje de transformación digital, y cada área se fue adaptando y proponiendo cambios para que sus procesos sean más eficientes y para que la información crítica esté al alcance de quienes la necesitan para gestionar. La clave para adaptarse es hacerlo con todos.

En este contexto de pandemia, la tecnología al alcance de todos se ve potenciada a través de plataformas de gestión, de capacitación y de comunicación que generan accesibilidad en distintos contextos y para un público cada vez más amplio.

Creo que articular los intereses de las personas, la empresa y la sociedad tiene que ver con generar una cultura de conversaciones efectivas, objetivos claros y *feedback continuo*.

Ser transparentes como empresa al mostrar hacia dónde vamos, qué queremos, cómo somos, qué cosas nos importan, desde el inicio de un proceso de selección lleva al nuevo talento a definir por sí mismo si se encuentra o no en un lugar acorde a sus expectativas de desarrollo.

Alejandro Melamed, director de Humanize Consulting

La sociocracia, más en círculos que en triángulos

Con más de 25 años de experiencia ejecutiva en compañías líderes multinacionales, como Coca-Cola, Molinos y Arthur Andersen, este hoy reconocido internacionalmente conferencista y orador TEDx encuadra el liderazgo con propósito en el lado humano de la transformación digital y en el futuro del trabajo.

No se trata de reestructurar la empresa sino de cambiar la manera cómo se estructura, que es una idea bastante diferente.

Es la evolución que muchas empresas están llevando adelante y el modelo tiene que ver con lo que se denomina *sociocracia*, y me parece que es trabajar más en círculos que en triángulos.

Esta es la nueva lógica en la cual se van desarrollando las organizaciones: trabajar más por proyecto, trabajar más por quién tiene más conocimiento, con equipos más pequeños, más ágiles, más dinámicos y de mucho mayor impacto.

A partir de la pandemia, se está revisando el concepto de oficina como un lugar mucho más para trabajar, y más allá, para asegurarnos que pertenecemos. Es un espacio de conexión, de potenciación, de inteligencia colectiva, en el cual las personas se conectan para



como error habitual que se suele cometer en las organizaciones es elegir a alguien por el género, ya sea masculino y femenino.

No debe ser así, desde mi punto de vista, sino

más conoce sino el que más puede aprender, como dijo bien Satya Nadella, el número uno de Microsoft.

Hay que comprender que se vienen tiempos cada vez más cambiantes, más ambiguos, más volátiles, más complejos. Y, en ese sentido, la capacidad y rapidez de aprendizaje serán mucho más valoradas. Por otro lado, tenemos que entender que las recetas del pasado no nos llevarán al futuro. Entonces esto de estar todo el tiempo reingenierizándonos, haciendo nuevo tipo de intervenciones, colaborando de otra manera, es lo que nos permite, a todos, actuar de una manera mucho más dinámica, realista, sensible y potente para lograr los resultados.

No solo esto, sino que, además, tenemos que empezar a considerar que los criterios de éxito están cambiando totalmente, ¿no? Y con la idea del triple impacto: económico, ambien-

{ Hay un nuevo concepto de oficina. Es mucho más que un lugar para trabajar. Es un espacio de conexión, de potenciación, de inteligencia colectiva, en el cual las personas se conectan y potencian. }

poder potenciarse. Y solamente va a tener sentido en tanto y en cuanto las personas empiecen a comprender esto y las organizaciones brinden el contexto para que sea este posible.

La mujer

Muchas mujeres tienen esa sensibilidad especial para captar y timonear a la organización para los desafíos que se requieren. Hay un montón de capacidades y características que tienen, pero no es cuestión de género, sino de capacidad, de competencia, de habilidades y es ahí donde más se tienen que destacar los talentos. Un tema que visualizo

que tiene que ser en función de que demuestren estar preparados para más rápidamente poder responder a las necesidades que se presentan.

Capacidad de aprendizaje

Cuando se piensa en cuál sería el perfil del nuevo CEO, sería importante que fundamentalmente tengan capacidad aprendizaje, mucha empatía, mucha sensibilidad, mucha capacidad de estar al servicio de otros, como valor clave, y humildad.

El saber que siempre hay una posibilidad de aprender, que el que más vale no es el que

tal, social, hoy tenemos que hablar también de impacto en salud, con lo que serán cada vez más los líderes de las organizaciones que deberán tener esa capacidad de ser muy amplios para pensar de la manera más diversa, más inclusiva, más expansiva y poder lograr los resultados que se proponen.

Cambiando los paradigmas tradicionales, no tienen que ver ni la edad ni el género ni la experiencia, sino fundamentalmente la capacidad proyectada de realización al futuro y, fundamentalmente, la capacidad de aprendizaje, rápido, veloz y adaptado a los tiempos que se vienen.

Mariana Gallo, directora de la División de Bebidas de PepsiCo Argentina

Momento bisagra para equilibrar el género en las conducciones

Ya varias compañías son encabezadas por mujeres e integran sus directorios. Se caracterizan por su capacidad de lidiar con múltiples frentes, exponerse a una enorme cantidad de presión sin perder el foco y no descuidar la importancia de la creatividad, empatía y sensibilidad.

—¿Tiene la mujer una sensibilidad especial para captar y timonear los desafíos empresariales que se vienen?

—En mi opinión, nuestra capacidad de lidiar con múltiples frentes, exponernos a una enorme cantidad de presión sin perder el foco y no descuidar la importancia de ser creativas, empáticas y sensibles son algunos de los motivos que explican el actual momento bisagra en el que ya varias compañías son encabezadas por mujeres y cuentan con mujeres en sus directorios.

Claro que poder ser una mujer líder depende de varios factores. A la hora de “dar el salto” hacia puestos de liderazgo, las mujeres suelen estar en etapas de la vida que coinciden con planes de formar una familia y existía cierto prejuicio de que ambas circunstancias no que podían convivir.

Ahora, el mundo está cambiando, y la maternidad es cada vez menos un impedimento para que una mujer se desarrolle profesionalmente y pueda ocupar una posición de liderazgo. Por supuesto que es necesaria una red de contención para poder balancear la vida en familia y la vida laboral.



que les permite a las mujeres encontrar nuevas oportunidades de crecimiento personal, desarrollo profesional y negocios y abrir puertas a construir grupos con otras mujeres líderes y a nuevas oportunidades de trabajo.

Nuevas tecnologías

—¿Cómo hacer para adaptarse a las nuevas tecnologías y herramientas digitales de la presente y futuras generaciones de talentos siguiendo la tendencia que busca alinear los intereses de la persona, la empresa y la sociedad?

—En PepsiCo la cultura del *home-office* ya era habitual antes de la pandemia del Covid-19 y nuestra gente gozaba de este beneficio hasta tres o cuatro veces por semana. De todos modos, la pandemia redefinió lo que implica el *home-office* ya que no solo estamos trabajando desde nuestras casas sino que además, ayudamos a nuestros hijos con las tareas escolares y hacemos las tareas domésticas.

Por eso, PepsiCo desarrolló una nueva modalidad de trabajo con el propósito de armonizar la vida personal y la vida laboral, hacerse responsable por el cuidado de los tiempos y

{ Una nueva modalidad de trabajo con el propósito de armonizar la vida personal y la vida laboral, hacerse responsable por el cuidado de los tiempos y de los equipos y liderar con empatía. }

En PepsiCo Argentina, el 38% de los puestos de liderazgo están ocupados por mujeres y pensamos seguir por ese camino para llegar al 50% para 2025. Eso lo hacemos mediante la incorporación de programas como el “*Soft Landing*”, donde, además de otorgar un mes adicional de licencia por maternidad, se permite a la colaboradora incorporarse gradualmente a sus tareas habituales, además de tener flexibilidad horaria (*Flex-Time*) y fle-

xibilidad en cuanto al espacio en el que uno decide trabajar (*Flex-Place*).

Nuestro trabajo para el empoderamiento femenino va también de puertas hacia afuera. Tenemos un programa llamado “Mujeres con Propósito”, que es una iniciativa que PepsiCo lleva adelante en Latinoamérica con el fin de acompañar a 12.000 mujeres de la región su desarrollo económico y profesional.

Lo que nos orgullece de este programa es

de los equipos y liderar con empatía.

Esta nueva modalidad tomó la forma y el nombre de *Desafíos WOW (Ways Of Working)*, que consiste en tres pilares: reordenar la agenda con reuniones y mails efectivos, organizar las prioridades con agilidad y tomar en cuenta la dinámica familiar y la ergonomía.

—¿Amerita una reestructuración dentro de las compañías que el nuevo management

no contemple jerarquías, sino que proponga potenciar el trabajo en equipo y el desarrollo de las capacidades e intereses de cada individuo, para que de esta forma entregue valor a la empresa o institución en la que trabaja?

–Como compañía, a escala global y local, buscamos compartir una misma cultura y que más allá del contexto, siempre trabajemos de manera sinérgica, empoderando a

cada uno de nuestros colaboradores e impulsando el trabajo en equipo.

Tenemos una agenda clara: queremos ser más rápidos –centrados en el consumidor, acelerando la inversión para el crecimiento y ganando en el mercado– más fuertes –transformando nuestras capacidades y cultura– y mejores, integrando nuestra agenda de propósito en nuestra estrategia de negocios y hacer aún más por el planeta y las personas,

ayudando a construir un sistema alimentario más sustentable.

Esta forma de trabajar la denominamos “*The PepsiCo Way*”, que se basa en los siguientes comportamientos: centrarse en el consumidor, actuar como dueños, ser ágiles, opinar libremente, tener una vara alta en cuanto al talento y la diversidad, celebrar el éxito y actuar con integridad.

Henry Seeber, gerente general en American Express

Diversidad e inclusión que generan cambios en la sociedad

El CEO de una empresa con prácticas sustentables debe escuchar no solo a los clientes, sino a los colegas y la comunidad de la que forma parte. La diversidad y la inclusión en los ámbitos laborales son claves para una estrategia corporativa global y local.

Hoy en día una compañía que no se hace responsable del contexto en el que está inmerso, sin dar respuestas, significa que no logró adaptarse a los cambios sociales y por consiguiente se le hará difícil perdurar en el tiempo.

Un claro ejemplo de esto son temas de diversidad e inclusión en los ámbitos laborales. Está comprobado que una empresa que adopta estas prácticas tiene mejores resultados no solo a nivel reputación y como lugar de trabajo, sino también financiero.

Según el estudio realizado por McKinsey & Company, las empresas latinoamericanas que presentan diversidad e inclusión dentro de sus objetivos organizacionales tienen un 59 % más de probabilidades de alcanzar un desempeño financiero superior al de sus pares. En American Express desde hace años ya que la diversidad e inclusión forman parte de los pilares de la estrategia corporativa global y local. A lo largo del tiempo logramos implementar iniciativas precursoras para asegurar la igualdad de condiciones y posibilidades en la empresa cualquiera sea la raza, religión, discapacidad, edad u orientación sexual de la persona.

Entre las acciones que fuimos concretando, las redes colaborativas de empleados como *Women's Interest Network* (WIN) dedicada al posicionamiento y desarrollo profesional de



las mujeres en la compañía y PRIDE, que tiene como fin celebrar la historia, diversidad, inclusión y el futuro de la comunidad LGBTQ+, se han convertido en un emblema dentro de la compañía y un ejemplo a seguir para otras empresas alrededor del mundo.

Sin embargo, no creemos que ya está todo hecho. Parte del éxito es seguir trabajando,

revisando constantemente lo que vamos haciendo, mejorándolo y por sobre todo que se sostenga en el tiempo.

Por esa razón, a nivel global American Express sumó recientemente un departamento especialmente dedicado a la diversidad e inclusión.

Si bien desde hace años que en la empresa contábamos globalmente con un Director de Diversidad, que se haya trasladado formalmente como un área nos sirve para ahondar y continuar fomentando, desde nuestro lugar, más canales para que esa conversación esté más presente en el ámbito laboral. También reforzamos estos conceptos en los *Valores Corporativos* a los que adherimos todos los empleados.

Como empresa y actor fundamental dentro de la sociedad es nuestra responsabilidad entender las problemáticas actuales y por consiguiente incluir prácticas que respondan a ellas.

Sabemos el papel que jugamos, entonces qué mejor que ser el ejemplo para generar un impacto positivo que pueda ser replicado por nuestros pares. **M**