



Transformación del Negocio y el Liderazgo Necesarios para Afrontar la Nueva Realidad

Segundo Encuentro - Perspectivas en Servicios, Tecnología y Salud





Continuando con nuestra serie de *Galaxy of Leaders*, realizamos el segundo encuentro llevado a cabo el 4 de agosto del 2020, esta vez con enfoque en Servicios, Tecnología y Salud, contando con la participación de **Chris Jones**, Presidente de Latinoamérica en Equifax, **Claudio Hidalgo**, Head Latam en WeWork, **Eduardo Rojas**, Presidente Latam en Aramark y **Florencia Davel**, Gerente General de Latinoamérica para Bristol Myers Squibb.

En este nuevo conversatorio profundizamos en los temas del liderazgo emergente y de cambio organizacional, tomando una gran importancia lo relacionado con los *stakeholders*, la cultura y la constante gestión de cambio.

Con respecto a los procesos de cambio, **Claudio Hidalgo** nos recordó que en 1810, Robert Owen implementó una jornada de trabajo de 10 horas diarias, pero casi 200 años después seguimos trabajando de forma similar, con descansos a mediodía y lapsos para café. Es irónico pensar que a pesar de los avances tecnológicos que hemos tenido, las empresas siguen trabajando bajo las mismas modalidades.

Con relación a esto, **Claudio Hidalgo** nos comentó que en WeWork ante este nuevo entorno, se vieron obligados a hacer cambios estructurales en su modelo de negocio, guiados por la experiencia en China donde las empresas regresaron a las oficinas con modalidades muy diferentes. Por ejemplo, WeWork ha notado cómo muchos clientes han migrado a múltiples sedes, brindando mayor flexibilidad y opciones a sus empleados en función a sus preferencias.

Claro está que, para lograr mayor flexibilidad, debemos apoyarnos en los avances tecnológicos, y en la actualidad, las telecomunicaciones nos permiten la conexión en segundos. Este acercamiento tecnológico ha potencializado las oportunidades formales e informales y la interconectividad entre mercados y países. Las fronteras se cayeron y la digitalización aceleró el cambio aún más.

Al hablar de tecnología, **Chris Jones** nos comentó cómo en Equifax la creación de nuevos procesos y productos se ha visto afectada día a día por

la transformación digital. Todos sus productos ahora se han enfocado en soluciones 100% digitales, para que sus clientes puedan atender a sus consumidores sin salir del mundo *online*, en particular llevando sus soluciones al Cloud. Esto les ha permitido potenciar su desempeño, segmentar el mercado y brindar experiencias centradas en la realidad de sus clientes.



Equifax se ha enfocado en 3 puntos clave:

1. Data diferenciada en base a los analytics generados para la toma de mejores decisiones.
2. Tecnología y seguridad
3. Soluciones digitales para cualquier industria y para todos los diferentes ciclos de vida del cliente.

Esto último nos lleva a hablar sobre el surgimiento inminente de nuevos estilos de liderazgo. En este sentido, **Eduardo Rojas** destacó que los nuevos líderes deben tener 3 grandes características transversales, que han observado en Aramark a nivel global:

- Flexibles, para promover la adaptación a un mundo tecnológico de manera efectiva.
- Ágiles, con relación a la velocidad con la que son capaces de transformarse.
- Vinculativos, aludiendo a la capacidad de conectar con equipos, personas y familias.



Eduardo Rojas nos comentó que en *Aramark* han hecho más de 600 entrenamientos en sus líderes de Latinoamérica para fomentar herramientas de comunicación y contención. Con esta iniciativa buscan, a través de sus líderes, acompañar a sus empleados, familiares y clientes en esta crisis mediante una comunicación correcta, transparente y a tiempo.

Con relación a esto, **Eduardo Rojas** nos hizo reflexionar sobre cómo en América Latina el inglés y la experiencia internacional ha ido tomando mayor importancia, en ocasiones incluso más que el haber seguido un MBA, pues necesitamos líderes que puedan conectarse con diferentes personas y culturas en todo el mundo.

Con todos estos cambios basados en la tecnología, virtualidad de las relaciones y distanciamiento social, no podemos dejar de lado la importancia que ha ido tomando el aspecto social de las relaciones. Todos los panelistas acordaron sobre la relevancia de ajustar los valores personales, y hasta los de las organizaciones, para que sean más humanos.

Respecto a este tema, **Florencia Davel** comentó que lo más importante en este momento para *Bristol Myers*, es garantizar el abastecimiento y acceso de la medicina para los pacientes, así como el bienestar y la seguridad de sus empleados; todo ello alineado con el propósito inherente de la organización.



Aseguró que lo que nos moviliza en momentos de incertidumbre es el propósito, es saber por quién y por qué trabajamos. Esto justamente es lo que genera el compromiso de los empleados.

En este sentido, rescató 5 puntos fundamentales para generar el compromiso basándose en los resultados de un estudio realizado a finales del 2019 por la Universidad de Harvard:

1. El propósito de la organización debe ser compartido por los empleados.
2. La estrategia organizacional debe incluir una clara visión a futuro que pueda disminuir la incertidumbre.
3. Se debe generar seguridad emocional en los empleados.
4. Demostrar confianza en los trabajadores.
5. Crear un estilo de liderazgo transformacional, fundamental en tiempos de incertidumbre.

Basados en esto, *Bristol Myers Squibb* lanzó una estrategia llamada "*Latam en línea*" con sus pacientes, que se enfoca en brindarles los recursos a sus empleados para trabajar de manera remota, garantizando una conectividad inmediata, entendiendo las necesidades de cada persona, segmentando las iniciativas y creando una fuerte alianza con proveedores externos.

Como conclusión, **Florencia** resaltó que los líderes deben tener 3 aristas: Pensar, sentir y hacer. Pensar, porque deben tener una visión estratégica en la que involucren a su equipo; Sentir, porque deben desafiar y motivar a sus empleados a dar más; y Hacer, a fin de entregar una ejecución extraordinaria, con agilidad para tomar decisiones estratégicas.

En resumen, como ejecutivos latinoamericanos, debemos aprovechar la oportunidad para reflexionar sobre nuestras capacidades y adaptarnos a culturas que promuevan la diversidad, generando sentido de pertenencia y compromiso en todos los empleados, aunque estos tengan historias y creencias distintas. Por ello, es imprescindible formar ejecutivos con una mentalidad emprendedora, visión estratégica, gestión de equipos y toma asertiva de decisiones, actuando con empatía y autenticidad.



Todo esto también pasará y saldremos fortalecidos...

