

JEFES DEL FUTURO: ATRAVESADOS POR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Deberán tener tanto habilidades duras como blandas. Su rol esencial será el de gestores de equipos y tener una mirada transversal a toda la organización. Los nuevos puestos que serán cada vez más demandados.

Por Marysol Antón



Cuando todavía resulta dificultoso definir cómo será el mundo laboral en la próxima década, más aún es vislumbrar qué rol y funciones tendrán los jefes del futuro. Sin embargo, basados en las experiencias actuales, quienes serán los líderes de los negocios en la era 4.0 tendrán, por encima de todo, la responsabilidad de gestionar equipos que serán los que, a diferencia de lo que venía sucediendo hasta acá, detenten el mayor saber.

"Los jefes del futuro deberán tener una mirada amplia, saber pedirle a cada uno lo que puede dar. Tendrán que conducir, entrenar y crear los equipos; esos serán los roles de los líderes y las organizaciones deberán constituirse alrededor de estos conceptos", define Jorge Bacher, socio fundador de WeSearch.

Desde Despegar, donde las promociones son dinámicas, tienen presente que "los jefes deberán liderar grupos con habilidades más duras (quizá hasta tenga un matemático entre su gente) y más grandes, pasando de ser unas 15 personas hasta llegar a 60, por ejemplo. Pero, sin dudas, la capacidad más importante para un guía será lograr que sus equipos aprendan para poder liderar un mercado cambiante", dice Gonzalo Bergé, director de Recursos Humanos de Despegar.

Por otra parte, para los líderes de los sectores de ciencias blandas "se les requerirá especializarse en estadísticas. Hoy la mayoría de las empresas están atravesadas por *big data*, y si los directivos la desconocen van a estar en problemas. Por otro lado, lo que se va a terminar necesitando y buscando son líderes con valores. No sé cuál será el mecanismo de reclutamiento, pero va a ser un gran punto a tener en cuenta en un futuro no muy lejano", analiza Gustavo Buchbinder, CEO de W-Hub.

"Los futuros líderes deberán sumar nuevas características a las ya tradicionales. Sin dudas, las habilidades duras son y serán importantes, pero el mayor diferencial estará dado por las *soft skills* y, principalmente, aquellas orientadas a la capacidad de tomar decisiones efectivas; dar guía y ayudar a conseguir objetivos, ser facilitador y conector entre las diversas áreas de la empresa, brindar coaching y *mentoring* adecuado en función de las necesidades, la incorporación de la diversidad y la inclusión a la gestión", recuerda Sebastián Márquez, *Human Resources Business Partner* de Equifax.

Pero pensar en el futuro obliga a posar la mirada en el hoy, por eso los expertos no lo dudan al afirmar que estos jefes ya están siendo, sobre todo en sus cualidades de gestión. "Tienen que tener competencias tales como innovación, flexibilidad, visión estratégica, trabajo en equipo. A su vez, tienen que identificar el talento en sus organizaciones para poder retener, desarrollar y potenciar. Tienen que ser transparentes, saber escuchar y comunicar para lograr consenso, formar equipo y concretar los objetivos", enumera Valentina Mainardi, asesora de Laboratorios IMVI.



"Dejamos de ser solo un equipo de RR.HH. y pasamos a ser un *team* que gestiona, también, la cultura organizacional."

Francisco Ronconi.

"Las nuevas generaciones de trabajo buscan un tipo de vida en la que puedan equilibrar su vida laboral y personal, en la que puedan tener una relación más horizontal con sus directivos, buscan el aprendizaje y crecimiento constante, y no dudan en buscar otras oportunidades cuando el jefe no cumple con sus expectativas. Frente a este contexto, los líderes del futuro deben saber comunicarse y conectar con sus empleados para poder persuadirlos, motivarlos y liderarlos", opina María Elena D'Angelo, directora Ejecutiva de Recursos Humanos de Avon.

Talento se busca

"Primero, hay que resaltar que estos líderes van a estar reclutando con otra cabeza, sabiendo que los candidatos son para un proyecto, que no necesariamente son para siempre, y esto marca una diferencia con lo que pasó hasta hoy", señala Gustavo Aguilera, director de *Right Management* y *Capital Humano* de ManpowerGroup Argentina.

Del mismo modo, Francisco Ronconi, *People, Culture and Development Manager* de *intive-FDV*, refuerza la idea de cómo cambia el rol del jefe, en especial en RR.HH.: "Dejamos de ser solo un equipo de Recursos Humanos y pasamos a ser un *team* que gestiona, no solo a los profesionales sino también a la cultura organizacional, velando por el permanente desarrollo de nuestro talento".

"Performance, impresiones, CTR, CPC, conversiones, SEO y tantos otros términos del campo digital ganan terreno en las conversaciones cotidianas de los profesionales de marketing. El fenómeno es tal que las noveles gerencias de marketing digital ya compiten cabeza a cabeza por el protagonismo en las organizaciones con las tradicionales de marketing corporativo y de producto. El futuro parece estar claro en este caso: difícilmente un profesional pueda desarrollar su carrera en el mediano plazo en esta disciplina sin conocer y dominar las prácticas y herramientas que la creciente digitalización de la economía y el consumo trajo consigo", aclara Maximiliano Schellhas, director general de Staffing de Randstad Argentina.

En este escenario, entre las posiciones que surgen por la demanda de las nuevas tecnologías "ya empieza a verse al responsable de comunicación digital, que es más que el *community manager*, maneja todo lo que es la estrategia digital. También, lo que antes hacía un investigador de mercado, lo hará el *Growth Hacking Manager*, que tiene a su cargo analizar el comportamiento de los usuarios para definir el consumo de produ-



"Posiciones relacionadas con la diversidad, la ética, el cuidado del medioambiente, surgen a razón de una fuerte demanda."

Miguel Terlizzi

PUERTAS ADENTRO

Así como los consumidores se transformaron en reyes para las empresas, lo mismo deberá suceder con los empleados. Por eso surgen puestos como el *Financial Wellness Coach*, que busca garantizar la salud financiera de los trabajadores.

Otra herramienta a agilizar para retener a los talentos son las promociones. "Deberán ocurrir más rápidamente. Si antes las personas tardaban 5 años para tener un ascenso, hoy una empresa pierde un buen profesional si no lo asciende en un plazo máximo de 1 año", ejemplifica Cynthia Isabelle, directora de *Spring Professional* en Argentina & Uruguay.

A estos puestos, Fernanda Álvarez, Apagere de consultoría de *People & Change* de PwC Argentina, agrega algunos que sigan con la mirada en el bienestar de los equipos. "El *Chief Happiness Officer* o gerente de Felicidad (CHO) es el puesto que se encarga del bienestar organizacional. Es más amplio el espectro de responsabilidad que las del Gerente de Clima Organizacional y apunta a diseñar e impulsar estrategias tendientes a mantener el Bienestar en la Compañía. Además, el *Compliance Officer (Chief Ethic Manager)* es quien vela por las cuestiones de ética y cumplimiento de normas internas; el *Performance Coach*, que potencia el logro de los objetivos de la empresa a través de sostener e impulsar una mentalidad orientada al autoconocimiento, autoconfianza y manejo de las emociones que pudieran impedir el florecimiento de la productividad y bienestar, y el *People disruptive growth manager*, que se ocupa del desarrollo de los recursos humanos".

"Los líderes del futuro se perfilan como hacedores, emprendedores, curiosos y con un deseo permanente de aprender. Además, buscan generar un impacto real en la comunidad, por lo que buscan trabajar en una compañía comprometida con la sustentabilidad y la innovación para que los potencie y ayude con sus metas", opina Santos Videla, director de RR.HH. de Cervecería y Maltería Quilmes.

"Un aspecto relevante que deberán tener los líderes del futuro es la adaptación del modelo de liderazgo y motivación. Las nuevas generaciones necesitan un modelo más flexible y participativo, y el contrato psicológico de los empleados más jóvenes y talentosos es muy diferente al existente", resalta Martín Chávez, director de Recursos Humanos de *Avon*.

CON LA MIRADA EN LA SEGURIDAD

Más allá del puesto del CISO, muchas empresas ya empiezan a diseñar sus áreas de ciberseguridad. "Son gerencias que dependen del directorio, y aunque todavía no tienen una sigla específica, ya es tenida en cuenta por industrias early adopter, como las de banca y finanzas", describe Javier Chistik, *account manager* para el Cono Sur de Forcepoint.

"Se trata de equipos formados por talentos muy técnicos, pero deben tener un perfil amplio, pues el conocimiento puro del área no basta, deben saber también del negocio, de normas legales y más", resalta el experto.






Pero, sin dudas, una parte importante está dada en cómo se dará esta transición. "La incorporación de estos nuevos puestos jerárquicos se va a ir dando de acuerdo a cómo se va desarrollando cada organización y nuestros mercados. El cambio no es solo de tecnología, sino cómo nosotros como humanos nos transformamos, adaptamos, educamos y nos interesamos sobre ese cambio", advierte Valeria Gladsztajn, directora de Recursos Humanos de Henkel para Argentina, Brasil y Chile.

JEFES DEL FUTURO: ATRAVESADOS POR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

22/05/2019

Argentina - El Cronista [Diario] Portada

Tier:1 Circulación: 58000 Audiencia 232000

 P. 1  2578 cm²  17036 cc  4.737.848,50 Peso Argentino  Por Marysol Antón

Ref.: 173203279

... para elevar el contenido de produc-
tos o servicios", detalla Graciela Vinocur, ge-

... alternativa de ayudas para la agricultura



“La capacidad más importante para un guía será lograr que sus equipos aprendan para poder liderar un mercado cambiante.”

Gonzalo Bergé.

LOS QUE DOMINARÁN LA ESCENA

Juan Schaer, socio de Gestión de Personas de Grant Thornton Argentina, señala cuáles serán los jefes más buscados en los próximos años:

- Social Media Strategist
 - E-Commerce Manager
 - Performance Manager
 - CDO - Chief Digital Manager o Chief Data Manager
 - CIO - Chief Information Officer
 - CMO - Chief Marketing Officer
- Además, “en el área de RR.HH. están apareciendo posiciones de HR Analytics en niveles gerenciales y directivos. Por su puesto, dentro de las áreas comerciales e IT son cada vez más los puestos de Business Intelligence y de Transformación Digital”, agrega Fernando Troilo, director del Posgrado en Recursos Humanos de Ucema:

“Creemos que las industrias del conocimiento, como la audiovisual, la biotecnología, la investigación y desarrollo experimental, la nanotecnología son las que han reconvertido los cargos, las características y denominaciones que se encuentran directamente relacionadas con algunas de las nuevas capacidades requeridas para el futuro del trabajo. Buscando, además de la especificidad de los puestos y el detalle de su trabajo, también la forma de potenciar la experiencia del usuario *end-to-end*”, refiere Geraldine Wasser, gerente de Capital Humano y Sustentabilidad de Región Sur & USA de gA (Grupo ASSA) & Parabolt.

rente de Bayton Profesional.

Por su parte, la gente de Bosch innova en la estructura de su organización. Es así que implementó el puesto de *cross selling*, “se trata de un gerente que tiene una mirada transversal a todas las áreas para detectar qué funciona en una y puedes trasladarlo a otra. Esto hizo que la transversalidad se volviera una cultura dentro de la empresa”, explica Fabián Patrignani, gerente de Recursos de Humanos de la mencionada compañía.

Por ejemplo, en Banco Galicia se animaron a jugar también con el lenguaje para nombrar sus nuevos puestos jerárquicos. Así nació el “líder de tribu, que es el responsable de compartir con la tribu la visión estratégica de la compañía, debe facilitar la coordinación de los equipos agile y participar activamente en la eliminación de impedimentos para lograr los objetivos”, cuentan desde la entidad.

“Los nuevos puestos que están surgiendo en las empresas son asociados a la protección de datos y a la eficiencia de los procesos, así como también lo que tiene que ver con el manejo de información de terceros. No son necesariamente nuevos sino que se han adaptado a las nuevas exigencias del mercado y a las nuevas legislaciones. La protección de información de terceros, por ejemplo, ya está reglamentada en varios países del exterior, con lo cual es importante empezar a formalizar estos roles también en Argentina”, dice Magdalena Fernández de Peón, Head of Human Resources de GlobalLogic Latam.

El avance de la ciencia y la tecnología ha abierto “un universo de posibilidades de la mano de herramientas como la automatización, la Inteligencia Artificial, big data, VR, robótica, *cloud* e impresión 3D, entre muchas otras. Estas han incidido en la evolución del trabajo de tal manera que han surgido nuevos puestos directivos como *Man-machine Teaming Manager*, *Financial Wellness Coach*, *Digital Tailor* y *Chief Trust Officer*”, enumera Juan Manuel Campos, *general manager* para HP Inc. Argentina.

Daniel Iriarte, director Asociado de Glue Executive Search, observa que “el manejo de grandes volúmenes de datos genera la necesidad de desarrollar posiciones vinculadas con el manejo de esta *big data*, desde los *Chief Analytics Officer*, *Chief Data Officer*, *Data Champions*, *Data Governance*, *Data Science*, entre otros. Asimismo, hay cambios de paradigma en las compañías como la reconversión de las áreas como departamentos estancos a las redes organizativas ágiles, que implica repensar los equipos en términos de proyectos interdisciplinarios, con diferentes miradas y jerarquías”.

A esto hay que sumar cómo deberán las empresas integrar la tecnología con sus aspectos más humanos. “Tendrán que balancear con la necesidad de enfocarse en la experiencia del usuario, en un trato cercano y personal, relacionado con las emo-

ciones, lo artístico, lo ético, y todo lo que nos distingue de las máquinas”, detalla Uri Iskin, CEO de HIT Cowork.

El sello de Recursos Humanos

“Las áreas de RR.HH. tradicionales se han reconvertido para dar más peso a su rol de facilitadores del cambio de la organización, como así también de constructores de la marca empleadora y, sobre todo, de una experiencia del empleado que favorezca capacidades humanas preparadas para desaprender y aprender constantemente. Así surgen puestos de dirección que contienen en su denominación los conceptos mencionados”, afirma José Saha, gerente de HR de Auren.

“Las nuevas generaciones son las que les transmiten y enseñan a las otras a entender la nueva dinámica del trabajo. Por eso, desde las áreas de RR.HH. debemos identificar estos agentes de cambio y potenciarlos. Estas personas son las que nos ayudarán a romper con los paradigmas tradicionales, su colaboración y agilidad permitirán a quienes no están familiarizados con la transformación digital adaptarse a lo novedoso. Todos somos y seremos parte de la digitalización”, describe Jorge Habif, director de Recursos Humanos de La Caja.

Siguiendo con las demandas de los más jóvenes, se crean también puestos “relacionados con la diversidad, ética, el cuidado del medio ambiente, surgen a razón de una fuerte demanda, impulsada en muchos casos por las nuevas generaciones quienes valoran y exigen muchas de estas prácticas y por otro lado, organizaciones que desde sus niveles más altos de dirección están convencidas que las personas y la diversidad en los equipos, son las que marcan la diferencia y empoderan a la empresa desde su marca empleadora, generando compromiso y sentido de pertenencia en la misma, lo cual sin duda se traslada en la experiencia que recibe el cliente y en los resultados”, analiza Miguel Terlizzi, presidente de Hucap.

Uno de los temas que se mueve con fuerza y genera posiciones, es la inclusión, sobre todo en materia de género. “La existencia de posiciones cuya meta sea centralizar las cuestiones de género, permite -como mínimo- garantizar que la preocupación por la búsqueda de la igualdad no se diluya en los vaivenes cotidianos del complejo mundo empresarial y que pueda estar centrado en la figura del *Chief Gender Officer*”, argumenta Rocío Restaino, *Head of Brand Strategy* de Interbrand.

Por último, otro cargo relacionado con los valores sociales es el *Chief Social Responsibility Officer* (CSR). “Cada vez más corporaciones toman conciencia de su rol activo en la sociedad y medio ambiente y notaron que RSE puede influenciar positivamente en la competitividad e imagen de las organizaciones, lo que luego se ve reflejado en las ventas. Los CSR son un componente clave en la matriz de la reputación corporativa”, explica Lucrecia Airaldi, *managing partner* de Airaldi SHC.

MOMENTO DE CAMBIO

Estamos atravesando uno de los momentos de cambio más acelerado y quizá eso explique por qué hasta hace “pocos años atrás, puestos como experto en *big data* o en marketing digital, así como científicos de datos, no existían. Sobre este último, según el reporte de *SAP Data 2020: State of Big Data Study*, el 79% de las empresas considera que este rol es importante para asegurar el éxito, aunque apenas el 53% cuenta con alguien trabajando en esa posición”, cuenta Constanza Quiñones, directora de RR.HH. de SAP Argentina. Según la ejecutiva, “un estudio de The Future Laboratory y Microsoft sobre los trabajos del futuro destaca algunos como diseñador de hábitos virtuales; abogado especializado en tecnología ética e incluso guía de turismo espacial, entre otros”.

Deberán tener tanto habilidades duras como blandas. Su rol esencial será el de gestores de equipos y tener una mirada transversal a toda la organización. Los nuevos puestos que serán cada vez más demandados.

Por Marysol Antón

Cuando todavía resulta dificultoso definir cómo será el mundo laboral en la próxima década, más aún es vislumbrar qué rol y funciones tendrán los jefes del futuro. Sin embargo, basados en las experiencias actuales, quienes serán los líderes de los negocios en la era 4.0 tendrán, por encima de todo, la responsabilidad de gestionar equipos que serán los que, a diferencia de lo que venía sucediendo hasta acá, detenten el mayor saber.

Los jefes del futuro deberán tener una mirada amplia, saber pedirle a cada uno lo que puede dar. Tendrán que conducir, entrenar y crear los equipos; esos serán los roles de los líderes y las organizaciones deberán constituirse alrededor de estos conceptos, define Jorge Bacher, socio fundador de WeSearch.

Desde Despegar, donde las promociones son dinámicas, tienen presente que los jefes deberán liderar grupos con habilidades más duras (quizá hasta tenga un matemático entre su gente) y más grandes, pasando de ser unas 15 personas hasta llegar a 60, por ejemplo. Pero, sin dudas, la capacidad más importante para un guía será lograr que sus equipos aprendan para poder liderar un mercado cambiante, dice Gonzalo Bergé, director de Recursos Humanos de Despegar.

Por otra parte, para los líderes de los sectores de ciencias blandas se les requerirá especializarse en estadísticas. Hoy la mayoría de las empresas están atravesadas por big data, y si los directivos la desconocen van a estar en problemas. Por otro lado, lo que se va a terminar necesitando y buscando son líderes con valores. No sé cuál será el mecanismo de reclutamiento, pero va a ser un gran punto a tener en cuenta en un futuro no muy lejano, analiza Gustavo Buchbinder, CEO de W-Hub.

Los futuros líderes deberán sumar nuevas características a las ya tradicionales. Sin dudas, las habilidades duras son y serán importantes, pero el mayor diferencial estará dado por las soft skills y, principalmente, aquellas orientadas a la capacidad de tomar decisiones efectivas, dar guía y ayudar a conseguir objetivos, ser facilitador y conector entre las diversas áreas de la empresa, brindar coaching y mentoring adecuado en función de las necesidades, la incorporación de la diversidad y la inclusión a la gestión, recuerda Sebastián Márquez, Human Resources Business Partner de Equifax.

Pero pensar en el futuro obliga a posar la mirada en el hoy, por eso los expertos no lo dudan al afirmar que estos jefes ya están siendo, sobre todo en sus cualidades de gestión. Tienen que tener competencias tales como innovación, flexibilidad, visión estratégica, trabajo en equipo. A su vez, tienen que identificar el talento en sus organizaciones para poder retener, desarrollar y potenciar. Tienen que ser transparentes, saber escuchar y comunicar para lograr consenso, formar equipo y concretar los objetivos, enumera Valentina Mainardi, asesora de Laboratorios IMVI.

Las nuevas generaciones de trabajo buscan un tipo de vida en la que puedan equilibrar su vida laboral y personal, en la que puedan tener una relación más horizontal con sus directivos, buscan el aprendizaje y crecimiento constante, y no dudan en buscar otras oportunidades cuando el jefe no cumple con sus expectativas. Frente a este contexto, los líderes del futuro deben saber comunicarse y conectar con sus empleados para poder persuadirlos, motivarlos y liderarlos, opina María Elena D'Angelo, directora Ejecutiva de Recursos Humanos de Avon. Talento se busca. Primero, hay que resaltar que estos líderes van a estar reclutando con otra cabeza, sabiendo que los candidatos son para un proyecto, que no necesariamente son para siempre, y esto marca una diferencia con lo que pasó hasta hoy, señala Gustavo Aguilera, director de Right Management y Capital Humano de ManpowerGroup Argentina.

Del mismo modo, Francisco Ronconi, People, Culture and Development Manager de intive-FDV, refuerza la idea de cómo cambia el rol del jefe, en especial en RR.HH.: Dejamos de ser solo un equipo de Recursos Humanos y pasamos a ser un team que gestiona, no solo a los profesionales sino también a la cultura organizacional, velando por el permanente desarrollo de nuestro talento.

Performance, impresiones, CTR, CPC, conversiones, SEO y tantos otros términos del campo digital ganan terreno en las conversaciones cotidianas de los profesionales de marketing. El fenómeno es tal que las nuevas gerencias de marketing digital ya compiten cabeza a cabeza por el protagonismo en las organizaciones con las tradicionales de marketing corporativo y de producto. El futuro parece estar claro en este caso: difícilmente un profesional pueda desarrollar su carrera en el mediano plazo en esta disciplina sin conocer y dominar las prácticas y herramientas que la creciente digitalización de la economía y el consumo trajo consigo, aclara Maximiliano Schellhas, director general de Staffing de Randstad Argentina.

En este escenario, entre las posiciones que surgen por la demanda de las nuevas tecnologías ya empieza a verse al responsable de comunicación digital, que es más que el community manager, maneja todo lo que es la estrategia digital. También, lo que antes hacía un investigador de mercado, lo hará el Growth Hacking Manager, que tiene a su cargo analizar el comportamiento de los usuarios para elevar el consumo de productos o servicios, detalla Graciela Vinocur, ge- PUERTAS ADENTRO Así como los consumidores se transformaron en reyes para las empresas, lo mismo deberá suceder con los empleados. Por eso surgen puestos como el Financial Wellness Coach, que busca garantizar la salud financiera de los trabajadores. Otra herramienta a agilizar para retener a los talentos son las promociones. Deberán ocurrir más rápidamente. Si antes las personas tardaban 5 años para tener un ascenso, hoy una empresa pierde un buen profesional si no lo asciende en un plazo máximo de 1 año, ejemplifica Cynthia Isabelle, directora de Spring Professional en Argentina & Uruguay. A estos puestos, Fernanda Álvarez Apa, gerente de consultoría de People & Change de PwC Argentina, agrega algunos que siguen con la mirada en el bienestar de los equipos. El Chief Happiness Officer o gerente de Felicidad (CHO) es el puesto que se encarga del bienestar organizacional. Es más amplio el espectro de responsabilidad que las del Gerente de Clima Organizacional y apunta a diseñar e impulsar estrategias tendientes a mantener el Bienestar en la Compañía. Además, el Compliance Officer (Chief Ethic Manager) es quien vela por las cuestiones de ética y cumplimiento de normas internas; el Performance Coach, que potencia el logro de los objetivos de la empresa a

través de sostener e impulsar una mentalidad orientada al autoconocimiento, autoconfianza y manejo de las emociones que pudieran impedir el florecimiento de la productividad y bienestar, y el People disruptive growth manager, que se ocupa del desarrollo de los recursos humanos`. `Los líderes del futuro se perfilan como hacedores, emprendedores, curiosos y con un deseo permanente de aprender. Además, buscan generar un impacto real en la comunidad, por lo que buscan trabajar en una compañía comprometida con la sustentabilidad y la innovación para que los potencie y ayude con sus metas`, opina Santos Videla, director de RR.HH de Cervecería y Maltería Quilmes. `Un aspecto relevante que deberán tener los líderes del futuro es la adaptación del modelo de liderazgo y motivación. Las nuevas generaciones necesitan un modelo más flexible y participativo, y el contrato psicológico de los empleados más jóvenes y talentosos es muy diferente al existente`, resalta Martín Chávez, director de Recursos Humanos de Aguas Danone Argentina. **CON LA MIRADA EN LA SEGURIDAD** Más allá del puesto del CISO, muchas empresas ya empiezan a diseñar sus áreas de ciberseguridad. `Son gerencias que dependen del directorio, y aunque todavía no tienen una sigla específica, ya es tenida en cuenta por industrias early adopter, como las de banca y finanzas`, describe Javier Chistik, account manager para el Cono Sur de Forcepoint. `Se trata de equipos formados por talentos muy técnicos, pero deben tener un perfil amplio, pues el conocimiento puro del área no basta, deben saber también del negocio, de normas legales y más`, resalta el experto. Pero, sin dudas, una parte importante está data en cómo se dará esta transición. `La incorporación de estos nuevos puestos jerárquicos se va a ir dando de acuerdo a cómo se va desarrollando cada organización y nuestros mercados. El cambio no es solo de tecnología, sino cómo nosotros como humanos nos transformamos, adaptamos, educamos y nos interesamos sobre ese cambio`, advierte Valeria Gladsztein, directora de Recursos Humanos de Henkel para Argentina, Brasil y Chile.

`Dejamos de ser solo un equipo de RR.HH. y pasamos a ser un team que gestiona, también, la cultura organizacional.` Francisco Ronconi.

`Posiciones relacionadas con la diversidad, la ética, el cuidado del medioambiente, surgen a razón de una fuerte demanda.` Miguel Terlizzi gerente de Bayton Professional.

Por su parte, la gente de Bosch innova en la estructura de su organización. Es así que implementó el puesto de cross selling, `se trata de un gerente que tiene una mirada transversal a todas las áreas para detectar qué funciona en una y puedes trasladarlo a otra. Esto hizo que la transversalidad se volviera una cultura dentro de la empresa`, explica Fabián Patrignani, gerente de Recursos de Humanos de la mencionada compañía.

Por ejemplo, en Banco Galicia se animaron a jugar también con el lenguaje para nombrar sus nuevos puestos jerárquicos. Así nació el `líder de tribu, que es el responsable de compartir con la tribu la visión estratégica de la compañía, debe facilitar la coordinación de los equipos agile y participar activamente en la eliminación de impedimentos para lograr los objetivos`, cuentan desde la entidad.

`Los nuevos puestos que están surgiendo en las empresas son asociados a la protección de datos y a la eficiencia de los procesos, así como también lo que tiene que ver con el manejo de información de terceros. No son necesariamente nuevos sino que se han adaptado a las nuevas exigencias del mercado y a las nuevas legislaciones. La protección de información de terceros, por ejemplo, ya está reglamentada en varios países del exterior, con lo cual es importante empezar a formalizar estos roles también en Argentina`, dice Magdalena Fernández de Peón, Head of Human Resources de GlobalLogic Latam.

El avance de la ciencia y la tecnología ha abierto `un universo de posibilidades de la mano de herramientas como la automatización, la Inteligencia Artificial, big data, VR, robótica, cloud e impresión 3D, entre muchas otras. Estas han incidido en la evolución del trabajo de tal manera que han surgido nuevos puestos directivos como Man-machine Teaming Manager, Financial Wellness Coach, Digital Tailor y Chief Trust Officer`, enumera Juan Manuel Campos, general manager para HP Inc. Argentina.

Daniel Iriarte, director Asociado de Glue Executive Search, observa que `el manejo de grandes volúmenes de datos genera la necesidad de desarrollar posiciones vinculadas con el manejo de esta big data, desde los Chief Analytics Officer, Chief Data Officer, Data Champions, Data Governance, Data Science, entre otros. Asimismo, hay cambios de paradigma en las compañías como la reconversión de las áreas como compartimentos estancos a las redes organizativas agiles, que implica repensar los equipos en términos de proyectos interdisciplinarios, con diferentes miradas y jerarquías`.

A esto hay que sumar cómo deberán las empresas integrar la tecnología con sus aspectos más humanos. `Tendrán que balancear con la necesidad de enfocarse en la experiencia del usuario, en un trato cercano y personal, relacionado con las emociones, lo artístico, lo ético, y todo lo que nos distinga de las máquinas`, detalla Uri Iskin, CEO de HIT Cowork. El sello de Recursos Humanos `Las áreas de RR.HH. tradicionales se han reconvertido para dar más peso a su rol de facilitadores del cambio de la organización, como así también de constructores de la marca empleadora y, sobre todo, de una experiencia del empleado que favorezca capacidades humanas preparadas para desaprender y aprender constantemente. Así surgen puestos de dirección que contienen en su denominación los conceptos mencionados`, afirma José Saha, gerente de HR de Auren.

`Las nuevas generaciones son las que les transmiten y enseñan a las otras a entender la nueva dinámica del trabajo. Por eso, desde las áreas de RR.HH. debemos identificar estos agentes de cambio y potenciarlos. Estas personas son las que nos ayudarán a romper con los paradigmas tradicionales, su colaboración y agilidad permitirán a quienes no están familiarizados con la transformación digital adaptarse a lo novedoso. Todos somos y seremos parte de la digitalización`, describe Jorge Habif, director de Recursos Humanos de La Caja.

Siguiendo con las demandas de los más jóvenes, se crean también puestos `relacionados con la diversidad, ética, el cuidado del medio ambiente, surgen a razón de una fuerte demanda, impulsada en muchos casos por las nuevas generaciones quienes valoran y exigen muchas de estas prácticas y por otro lado, organizaciones que desde sus niveles más altos de dirección están convencidas que las personas y la diversidad en los equipos, son las que marcan la diferencia y empoderan a la empresa desde su marca empleadora, generando compromiso y sentido de pertenencia en la misma, lo cual sin duda se traslada en la experiencia que recibe el cliente y en los resultados`, analiza Miguel Terlizzi, presidente de Hucap.

Uno de los temas que se mueve con fuerza y genera posiciones, es la inclusión, sobre todo en materia de género. `La existencia de

posiciones cuya meta sea centralizar las cuestiones de género, permite -como mínimo- garantizar que la preocupación por la búsqueda de la igualdad no se diluya en los vaivenes cotidianos del complejo mundo empresarial y que pueda estar centrado en la figura del Chief Gender Officer`, argumenta Rocío Restaino, Head of Brand Strategy de Interbrand.

Por último, otro cargo relacionado con los valores sociales es el Chief Social Responsibility Officer (CSR). `Cada vez más corporaciones toman conciencia de su rol activo en la sociedad y medio ambiente y notaron que RSE puede influenciar positivamente en la competitividad e imagen de las organizaciones, lo que luego se ve reflejado en las ventas. Los CSR son un componente clave en la matriz de la reputación corporativa`, explica Lucrecia Airalde, managing partner de Airalde SHC. **LOS QUE DOMINARÁN LA ESCENA** Juan Schaer, socio de Gestión de Personas de Grant Thornton Argentina, señala cuáles serán los jefes más buscados en los próximos años: ? Social Media Strategist ? E-Commerce Manager ? Performance Manager

? CDO - Chief Digital Manager o Chief Data Manager ? CIO - Chief Information Officer

? CMO - Chief Marketing Officer Además, `en el área de RR.HH. están apareciendo posiciones de HR Analytics en niveles gerenciales y directivos. Por supuesto, dentro de las áreas comerciales y IT son cada vez más los puestos de Business Intelligence y de Transformación Digital`, agrega Fernando Troilo, director del Posgrado en Recursos Humanos de Ucema. `Creemos que las industrias del conocimiento, como la audiovisual, la biotecnología, la investigación y desarrollo experimental, la nanotecnología son las que han reconvertido los cargos, las características y denominaciones que se encuentran directamente relacionadas con algunas de las nuevas capacidades requeridas para el futuro del trabajo. Buscando, además de la especificidad de los puestos y el detalle de su trabajo, también la forma de potenciar la experiencia del usuario end-to end`, refiere Geraldine Wasser, gerente de Capital Humano y Sustentabilidad de Región Sur & USA de gA (Grupo ASSA) & Parabol.

`La capacidad más importante para un guía será lograr que sus equipos aprendan para poder liderar un mercado cambiante.` Gonzalo Bergé.

MOMENTO DE CAMBIO Estamos atravesando uno de los momentos de cambio más acelerado y quizá eso explique por qué hasta hace pocos años atrás, puestos como experto en big data o en marketing digital, así como científicos de datos, no existían. Sobre este último, según el reporte de SAP Data 2020: State of Big Data Study, el 79% de las empresas considera que este rol es importante para asegurar el éxito, aunque apenas el 53% cuenta con alguien trabajando en esa posición`, cuenta Constanza Quiñones, directora de RR.HH. de SAP Argentina. Según la ejecutiva, `un estudio de The Future Laboratory y Microsoft sobre los trabajos del futuro destaca algunos como diseñador de hábitats virtuales, abogado especializado en tecnología ética e incluso guía de turismo espacial, entre otros`.