



**OPEN  
COFFEE  
WORK**

NOVIEMBRE 2020

**LOS ESPACIOS  
DE TRABAJO DEL FUTURO**

Nuevos desafíos para responder a las necesidades,  
funcionalidades y bienestar de los colaboradores.





## ÍNDICE

Manifiesto

¿Qué es Open Coffee Work?

Carta del BEO

El futuro del trabajo y los espacios laborales

El futuro de los espacios laborales por Alejandro Melamed

Espacios laborales del futuro: charla de café con Javier Bajer

La visión de los líderes

Aprendizaje



# NESPRESSO PROFESSIONAL Y EL FUTURO DEL TRABAJO

---



# MANIFESTO

Los espacios de trabajo están cambiando. Nuevas tecnologías e ideas interpelan las formas de trabajar y plantean nuevos desafíos para el futuro. Desde **Nespresso Professional** estamos convencidos que hacer frente a estos cambios es responsabilidad de todos, creemos en ser protagonistas para que las cosas sucedan.

Entre estos cambios, hoy encontramos una pausa para acercarnos, colaborar y crecer como comunidad, porque confiamos en que el futuro del trabajo lo co-creamos entre todos, a través de experiencias y visiones compartidas.

Es por esto que creamos un nuevo espacio de reflexión donde buscamos que las ideas vivan, las opiniones fluyan, las acciones cuenten y se multipliquen, y donde podamos crear experiencias significativas para transformar nuestro día a día en algo único.

Nos une este movimiento y nos mueve integrar, desafiar e inspirar a muchos más.

Bienvenidos a **Open Coffee Work.**  
**Nespresso Professional**





## ¿QUÉ ES OPEN COFFEE WORK?

Desde **Nespresso Professional** diseñamos *Open Coffee Work*, un espacio de reflexión para disertar y debatir acerca del futuro del trabajo.

Invitamos a una comunidad de expertos y líderes del ámbito de Recursos Humanos y del *Management* de empresas a participar de un ciclo de encuentros colaborativos para compartir ideas, intercambiar prácticas y poner en común experiencias para co-crear entre todos una nueva visión de los espacios de trabajo del futuro.

Guiados por Alejandro Melamed, *Ambassador* de este proyecto, y apoyándonos también en la experiencia de los participantes, abordamos una variedad de temáticas con el objetivo de poner en común distintas visiones, cómo cada uno de los tópicos impactan en las empresas y cuáles son las acciones que están tomando para prepararse ante los cambios que se vienen.





## CARTA DE **RAMÓN ESTEVES**

**BEO Nespresso Argentina**

\*Business Executive Officer

Esta propuesta surgió de una charla en equipo, a partir de la cual nos empezamos a plantear que si bien sabemos que el café **Nespresso** representa un momento de encuentro y apertura de las conversaciones en las empresas, en lugares como los *Coffee Points*, mesas de reuniones y pasillos, nos dimos cuenta de que no estábamos haciendo todo lo que podíamos hacer, ni para potenciar estas conversaciones, ni para generar conocimiento que nos permita mejorar los entornos de trabajo, y así lograr un impacto positivo en la sociedad.

A partir de este punto, empezamos a cuestionarnos sobre los espacios de trabajo, y cómo éstos se encuentran en constante transformación.

Desde **Nespresso Professional** estamos convencidos que hacer frente a estos cambios es responsabilidad de todos, creemos en ser protagonistas para que las cosas sucedan, por lo que nos propusimos ampliar el debate, para poder escuchar distintas opiniones y vivencias, y hacer de esto algo enriquecedor.

Con esa premisa, y buscando diversidad de voces y experiencias, convocamos a diferentes expertos para debatir sobre distintas temáticas relacionadas al futuro del trabajo. Creemos que hacernos el tiempo para tomar un café, charlar con nuestros colegas e intercambiar pensamientos nos nutre y fortalece aún más en estos tiempos donde es tan difícil encontrarnos.

Ramón Esteves





# EL FUTURO DEL TRABAJO Y LOS ESPACIOS LABORALES

---



La revolución de los espacios de trabajo se hace presente. Las oficinas no serán las mismas. Surgen nuevas formas de trabajar.

Estamos frente al desafío de transformar el actual “*Working from Home*” a la real definición de “*Home Office*” y su evolución al “*Working from Anywhere*” El concepto *Home Office* exige estrategia, cultura, infraestructura y una cantidad de elementos que permiten trabajar y desenvolverse de manera eficiente.

Los espacios de trabajo pasarán a ser un ecosistema de diferentes locaciones y experiencias que responderán a las distintas necesidades, funcionalidades y bienestar de los colaboradores.



**El propósito de los espacios laborales será convertirse en ambientes que fomenten la inspiración, la conexión entre equipos de trabajo y con clientes, y lugares de aprendizaje y desarrollo. Las oficinas deberán convertirse en experiencias productivas, significativas y memorables.**

Este escenario presenta desafíos en diferentes aspectos del mundo de los negocios. Las áreas de talento y personas serán clave en el desarrollo y contención de estas modalidades de trabajo, esta nueva cultura organizacional que atraviesa dimensiones físicas, sociales y emocionales.

**01 Reconversión de los espacios laborales en la nueva normalidad.** Oportunidad de ser más eficientes y productivos. El nombre del juego es la agilidad: el nuevo concepto de oficinas y el tercer lugar. La coyuntura fuerza cambios espaciales y edificios.

**02 Repensar las relaciones interpersonales.** Nuevas formas de vincularnos. Equipos dinámicos digitales. El tiempo y el espacio cobran una definición distinta.

**03 Nuevos procesos.** Cómo rediseñar procesos internos que acompañen la nueva realidad. Aprender a redefinir modelos de trabajo sin perderse en el camino.



# EL FUTURO DE LOS ESPACIOS LABORALES



## POR ALEJANDRO MELAMED

### Ambassador Open Coffee Work

Director de Humanize Consulting. Referente en temas del futuro del trabajo, liderazgo y cultura organizacional. Fue VP de RR.HH. de Coca Cola, Gerente de RR.HH. de Molinos Río de la Plata y consultor senior de Arthur Andersen, entre otras actividades.

**¿Cómo eran los espacios laborales de los trabajadores del conocimiento hace 50 o 100 años? ¿Cómo ha impactado la tecnología en el diseño de la oficina con el correr del tiempo? ¿Qué formato tendrá en el futuro?**

Consideremos que la necesidad de estar físicamente en un mismo lugar estuvo impulsada por el desarrollo de las estructuras organizacionales, el *taylorismo* y el nacimiento de las burocracias. Con tecnologías muy básicas hasta finales de 1950, eran una serie de mesas y escritorios, alineados muy prolijamente, y las máquinas de escribir y de sumar.

A partir de la década del '50, la expansión de las telecomunicaciones (el teléfono fijo y tecnologías similares) marcó un avance muy importante que se terminó materializando con los famosos paneles y cubículos a partir de los años '70.

Desde la década del '80, la aparición de las primeras computadoras marcó una auténtica revolución, con cambios que empezaron a acelerarse hasta la aparición, en los '90, de la telefonía celular e Internet. Ya entrados en el siglo XXI, las computadoras portátiles masificándose, la aparición de los teléfonos celulares inteligentes (con su antecedente de la *BlackBerry*) y finalmente la nube.

De oficinas con espacios cerrados a “*open space*”, salas de innovación y mesas de ping-pong, hemos visto infinidad de cambios.

Por lo tanto, las preguntas a formularnos mirando hacia el futuro son: ¿dónde trabajaremos en los próximos años? ¿cómo lo haremos? ¿qué implicará trabajar? ¿qué lugar ocupará “la oficina” para lograr nuestros resultados?

**Y es este, precisamente, el punto central del desafío. ¿De qué manera interactuaremos? ¿cuándo y para qué? ¿qué valor tendrá el espacio laboral? ¿cuál será su objetivo?**





Hay un aspecto clave en este sentido: si bien se proyecta que para el año 2025 serán eliminados 85 millones de puestos de trabajo -noticia por demás preocupante- también se estima que puedan emerger 97 millones de nuevas oportunidades. Ello implica que, de la misma manera que ocurrió en cada revolución industrial, la cantidad de nuevas posibilidades superará a las que se suprimen, es decir 12 millones. ¡Pero la clave está en la reinención de esos 85 millones para poder aprovecharlas! Sin embargo, no es un desplazamiento inmediato de un lado a otro, y es precisamente ahí donde se plantea el eje de la discusión. **¿Dónde ejecutarán sus actividades todos aquellos que estén insertos en el mundo laboral activo?**

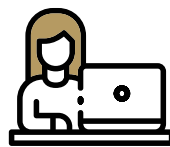
Consideremos que hasta marzo 2020, no más del 10% de la población tenía el beneficio de trabajar algún día de la semana en su casa, pero desde mediados de ese mes una gran mayoría fue forzada a hacerlo en el mal llamado *Home Office*. El gran interrogante es qué sucederá próximamente.

Diferentes análisis proyectan un escenario híbrido, en el que el trabajo distribuido y remoto pase a ser la nueva modalidad, en el que tengamos la **opción de ir a la oficina cuando visualicemos que ello nos agrega valor**, y en el que tengamos la opción de trabajar no solo desde nuestro hogar sino desde cualquier lado (*Working from Anywhere*).

Ello conlleva otro tipo de cuestionamientos, como el de pensar cómo impulsaremos el capital social, la posibilidad de sinergizarnos, de compartir la informalidad de un momento personal, de convocar a una reunión informal, de almorzar juntos o tomar un café en conjunto, de encontrarnos en un pasillo o de salir a dar una vuelta manzana.

**En todo el mundo se está reconsiderando qué lugar ocupará “la oficina”, cuál será su rol, qué deberá ofrecer y de qué manera ese artefacto cultural por excelencia tendrá vigencia e importancia. Cómo se la resignifica.**





Estamos transitando un tiempo en el que las empresas reclutan, seleccionan, incorporan y realizan planes de orientación con empleados que ni siquiera han pisado una sola vez las oficinas, algo que hubiera sido imposible de imaginar hace pocos meses.



Muy posiblemente estemos transitando hacia **una era en la que los espacios laborales sean contextos ideales para impulsar la creatividad, la conexión y la colaboración** entre los diferentes integrantes del ecosistema, en los que la agilidad, la flexibilidad y el dinamismo sean facilitadores fundamentales. Con una arquitectura acorde y una serie de dispositivos que modelen la cultura esperable.

Estamos yendo de una visión estática e inflexible a una dinámica, cambiante y ágil. Porque hasta hace poco todos nosotros íbamos al trabajo cada día, pero nos hemos dado cuenta de que el trabajo viene con nosotros a cualquier lado, en cada momento.



# OPEN COFFEE WORK



El nuevo ecosistema mundial propone cambios sustanciales en los espacios de trabajo, los procesos y las relaciones interpersonales.

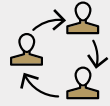
## LA PANDEMIA ACELERÓ LOS CAMBIOS QUE SE VISLUMBRABAN:



Una fuerza de trabajo:

- Ágil
- Híbrida
- Dinámica

## ESTAMOS EN LA PUERTA DE ENTRADA DE LA ERA DE:



- Los nómades digitales
- Una fuerza de trabajo personalizada

## NUEVAS TENDENCIAS



01

### TECNOLOGÍA

La gran facilitadora de las conexiones entre personas.

02

### CULTURA

La importancia de que viva fuera de la oficina.

03

### FLEXIBILIDAD

El beneficio que permite dinámicas diferentes de vida.

## ¿QUÉ DESAFÍOS SE PRESENTAN?



Nuevas habilidades requeridas



Necesidad de líderes más empáticos



Revisión de los acuerdos laborales



## EL CONCEPTO AAA Anytime | Anywhere | Anybody

Trabajar desde cualquier lugar, en cualquier momento y con equipos diversos.

### ¿QUÉ BUSCAMOS CON ESTA REVOLUCIÓN?



- Promover el concepto **One Life**, donde el trabajo y la vida personal ya no son dos pilares separados.
- Ser más **eficientes** en el uso del tiempo y el espacio.
- **Trabajar en red**, donde cada persona aporta un valor diferencial a la organización.

### Y MÁS BENEFICIOS:



- **Networking global**: contar con recursos de cualquier parte del mundo.
- **Reducir gastos** en *real estate*.

## LOS GRANDES RETOS



- La comunicación
- El *brainstorming*
- La resolución de problemas
- El conocimiento compartido

## EL NOMBRE DEL JUEGO

Generar una cultura de trabajo donde el propósito de las organizaciones y el de las personas generen un lazo que se convierta en el más genuino acuerdo de trabajo.

### ¡PARA PENSAR!



¿Tienen los líderes las habilidades necesarias para dirigir las organizaciones con estos desafíos?

¿Cómo se promueve una cultura organizacional basada en las personas?

## ¡IMPORTANTE!

El centro de toda la organización debe ser su **propósito**.

CHARLA DE CAFÉ CON **JAVIER BAJER**

# ESPACIOS LABORALES DEL FUTURO

---



## JAVIER BAJER

Definido por el periódico *The Guardian* como 'Arquitecto Cultural', con una maestría en Neurociencias y un Doctorado en Cognición Social, Javier trabaja con empresas globales y gobiernos para ayudarlos a acelerar cambios en sus culturas y poder ver los resultados de sus estrategias.

## La evolución del trabajo

Volver el tiempo atrás e ilusionarse con retomar lo que quedó suspendido por la pandemia sería desaprovechar una oportunidad única. Avanzar, con más velocidad aún que antes, requiere soltar lo que ya no funciona, recuperar lo útil y construir algo mejor.

Cómo reconvertir los espacios laborales, repensar las relaciones interpersonales e impulsar nuevos procesos de trabajo son algunos de los desafíos que hoy tienen los responsables de Recursos Humanos “encima de sus escritorios”.





## ALEJANDRO MELAMED

Javier es un referente, la persona a la que uno le iría a preguntar cuando tiene dudas sobre qué hacer con una transformación cultural o cómo convertir una idea en una acción concreta. Es un arquitecto cultural.

¿Javier podrías contarnos qué es y de qué trabaja un arquitecto cultural?

## JAVIER BAJER

Tengo que aclarar que no es una creación mía. Hace varios años tengo una columna en el diario inglés *The Guardian*, y fueron ellos los que una vez me definieron como arquitecto cultural. El concepto me pareció buenísimo y me lo apropié.

Cuando existe un problema en una organización, generalmente está vinculado con la cultura, y de ahí salió el nombre, porque trabajo con la dureza y lo concreto de los cambios culturales.



## ALEJANDRO MELAMED

Hoy todos estamos transitando un momento que es muy complejo, por eso quiero preguntarte cómo podemos crear resiliencia en las personas para que lleguen de la mejor manera al final de la pandemia, mientras estamos preparando la cultura para el futuro.

## JAVIER BAJER

**La resiliencia tenemos que desarrollarla ante cualquier proceso de incertidumbre.** Hace unos años fue la adquisición de tecnología, hoy es la pandemia y mañana puede ser un proceso de fusión entre dos empresas.

**Lo importante es aprender a vivir y trabajar en escenarios volátiles e inciertos.**

Hoy no es muy distinto a lo que tuvimos que sobreponernos en otras circunstancias en términos de resiliencia, probablemente sea más duro y más visible que otras veces.

Todo lo que hagamos ahora nos tiene que servir para después de la pandemia y no sólo para sobrevivir el tiempo que falta. **La resiliencia tiene que ver con dónde ponemos el foco: si lo hacemos mirando hacia adentro o hacia afuera.** Como, por ejemplo, mirar al cliente, al paciente o al ciudadano, y no tanto mirarnos a nosotros mismos. Los resultados que obtendremos a partir del lugar en el que ponemos la mirada serán radicalmente distintos.

Para pensar cómo se hace para sobrevivir el hoy es clave **desafiar la creencia de que vamos a volver a vivir como antes.** Hemos avanzado en una dirección que no hay que desarmar. Sería un error enorme hacerlo.

Primero, porque muy probablemente no haya algo que se parezca mucho a lo que veníamos viviendo antes, pero también, porque en realidad no sé si nos conviene volver para atrás, repetirnos. Probablemente, lo que tenemos que hacer es preservar lo que sí funcionaba y aprender de esta experiencia para avanzar de una forma mucho mejor.

Esta coyuntura la veo como una oportunidad de integración de lo que teníamos bueno y lo nuevo que construimos, y no como una supervivencia y desarrollo de resiliencia para que se nos pase el mal momento y volver para atrás. Insisto, sería un error enorme y una pérdida de oportunidad bastante única.





## ALEJANDRO MELAMED

Una vez escuché a un profesor en *Singularity University* que decía que nosotros no nos pausamos, sino que nos reseteamos. Estar en pausa es parecido a estar suspendido, lo que implica que una vez que se vuelva a activar se retornará al estado original. No sería bueno que luego de todo lo que estamos transitando volviéramos al mismo punto de partida.

Coincido en que lo más interesante de este proceso es rescatar lo mejor de lo que teníamos e integrarlo en un nuevo modelo con lo mejor de lo que descubrimos.

Llevando estas ideas al mundo del trabajo, durante muchos años cuando pensábamos “voy al trabajo” automáticamente ese concepto implicaba ir a un lugar físico. Hasta hace muy poco tiempo, sólo algunas empresas tenían como beneficio la opción de trabajar desde la casa, tal vez uno o dos días a la semana. Y de pronto estamos en una evolución muy grande, vamos hacia algo que se está llamando *Working from Anywhere*, por lo que la concepción de los espacios físicos de trabajo ya no puede seguir siendo la misma. ¿Cómo ves este tema?

## JAVIER BAJER

Antes de profundizar sobre los cambios que se están produciendo en los espacios físicos de trabajo, me gustaría retomar tu idea sobre estar pausados o reseteados. Me parece importante hacer una distinción entre lo que es un retraso y un retroceso. **Lo que ahora estamos viviendo es un retraso de un proceso evolutivo del que ya veníamos hablando y sin dudas iba a suceder.**

La pandemia se va a resolver y nosotros tenemos la oportunidad de acelerar un cambio cultural que estaba gestándose.

Todos están hablando hoy del *Working from Anywhere*. Este concepto no es nuevo, ya se hacían predicciones sobre este fenómeno que hoy ya es una realidad tangible (que a algunos los asusta, pero no debería ser así).

**Anywhere, anytime, anybody.** Nuestras estructuras están diseñadas para lugares muy predecibles de dónde vamos a trabajar, en qué horarios los hacemos y quién es la persona que va a trabajar. Por suerte, toda esa estructura se va a rearmar de una forma mucho más poderosa.

Hemos aprendido muchas cosas, como por ejemplo que la motivación de la gente no requiere que haya un supervisor detrás de ellos mirando y controlando. O que hoy en día alguien puede mandar *emails* desde su casa luego de desayunar, llevar a los hijos al colegio, mientras vuelve en el coche tener una *call*, reunirse con un amigo a tomar un café, luego tomar otro café con un cliente, y más tarde tener un *zoom* con un equipo. Hoy los límites entre vida y trabajo han cambiado.

Por lo tanto, la definición del contrato de trabajo que hasta hace muy poco equivalía al compromiso del empleado con la empresa –te contrato y estás comprometido hasta que te vas de la organización– se va a desarmar y reconstruir de una forma mucho más positiva. Probablemente ya no será un empleado, pero sí será una parte fundamental de un equipo armado para un proyecto determinado. Y ese profesional va a estar comprometido, no porque le haya ofrecido una carrera profesional, un bono o un beneficio, sino porque siente que estamos creando valor juntos.

El **Anybody, Anytime y Anywhere** requiere que repensemos completamente la función de Recursos Humanos.





## ALEJANDRO MELAMED

El hecho de trabajar desde cualquier lugar y en cualquier momento se puede sintetizar en un concepto que hoy se utiliza mucho, que es *One Life*, una sola vida que integra distintos aspectos de las personas donde los conceptos de dónde y cuándo se trabaja cambian completamente.

Me parece que las organizaciones también entran en una revisión de cómo deben constituirse. **La mayoría de nosotros fuimos educados en la mentalidad de trabajar “en” y pareciera que ahora está evolucionando hacia trabajar “para”.** Yo puedo trabajar para distintas personas o proyectos, y eso no implica menor compromiso. Y acá es donde veo que estamos avanzando hacia algo que todavía desconocemos. Estamos acostumbrados a triángulos, y pareciera que vamos a círculos. Donde el círculo tiene justamente una movilidad que te permite pensar a las organizaciones de maneras mucho más dinámicas, *a contrario sensu* lo estático del triángulo y la pirámide.

## JAVIER BAJER

Alejandro, vos mencionás que venimos de un modelo de pirámides, y es cierto, todos los que estamos en este encuentro crecimos bajo el mantra de Maslow, con su teoría de las jerarquías de las necesidades humanas, que hoy mirándolo desde la neurociencia podemos decir que está basada en principios incorrectos. No es verdad que el ser humano tenga en la punta de la pirámide su autorrealización. De hecho, funcionamos mejor cuando focalizamos nuestro propósito en generar valor hacia el cliente, o hacia afuera y no mirando hacia adentro como lo es la autorrealización.

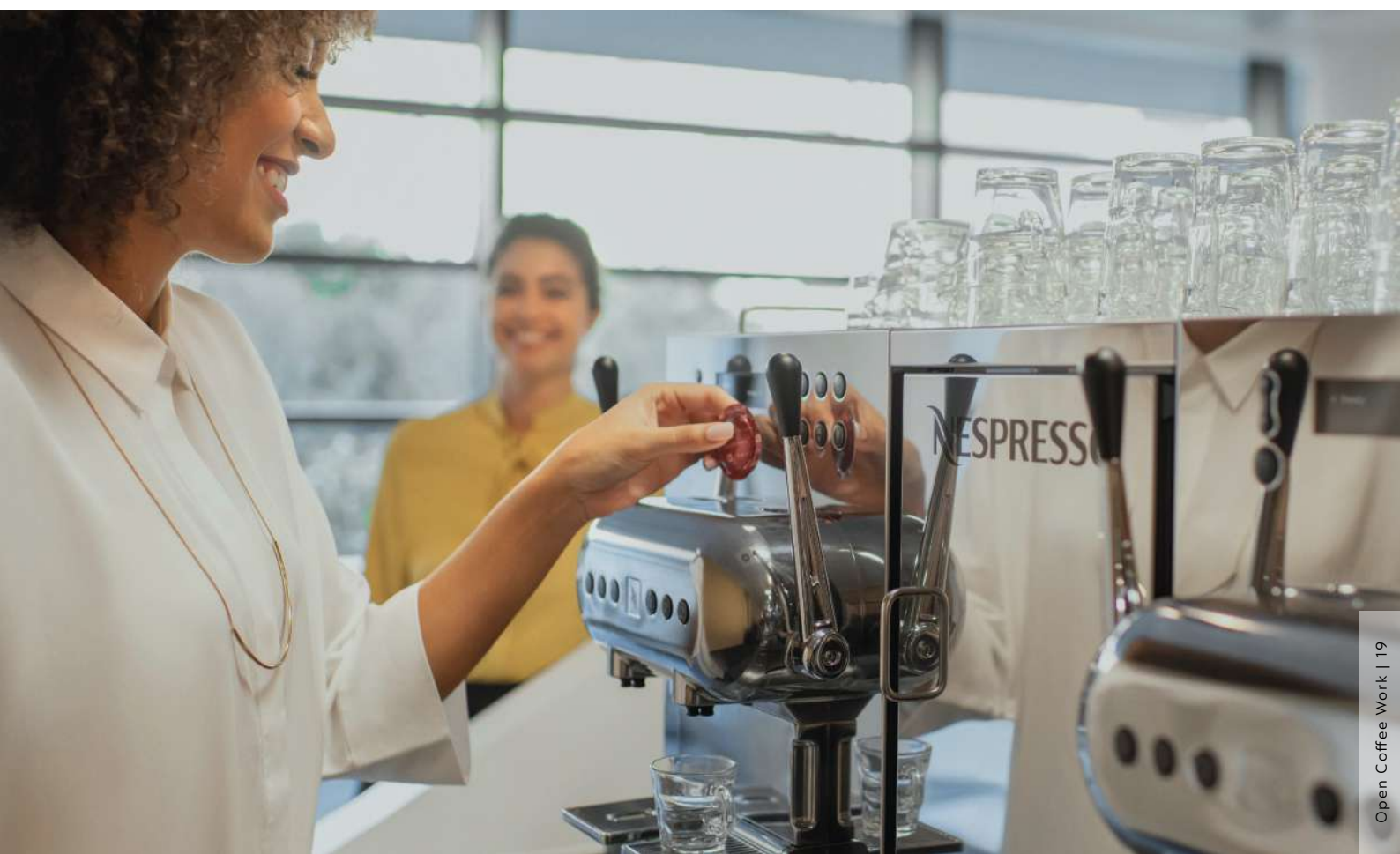
Obviamente **no sólo va a cambiar la estructura organizacional sino el por qué trabajamos y el para qué voy a usar mi tiempo y mi talento.**

Me gustaría profundizar un poco más en la idea de que trabajar físicamente en una oficina genera compromiso o *commitment*. Y en este tema me parece clave hacer una distinción: por un lado, está el compromiso a agregar valor y, por el otro lado, está el apego o *attachment* generado entre las organizaciones y las personas.

A las empresas les ha costado mucho dinero y mucho tiempo pensar que podían obtener el compromiso y la pasión de un empleado simplemente porque le daban algo a cambio. Ese apego no ha generado ningún valor.

Muchas herramientas que se utilizan para medir *engagement* preguntan a los empleados si tienen ganas de seguir trabajando en la empresa los siguientes dos años. En el mundo actual, esa pregunta no tiene más sentido. No queremos que una persona quiera quedarse porque nos necesita, **lo que queremos es que tenga ganas y elija desde la pasión lo que, como empresa, estamos creando para generar valor a nuestro cliente. Que crea en nuestro propósito.**

Una vez que eso sucede, viene Recursos Humanos. Mucho después del propósito.







## ALEJANDRO MELAMED

Ayudarnos a romper con ciertos paradigmas que están establecidos como tradicionales es justamente parte de tu rol como arquitecto cultural.

Mirando las tendencias que parecieran tener más peso, se afirma que lo que estamos haciendo hoy es traer el futuro al presente. ¿Coincidís con esta apreciación? ¿qué está pasando en países que ahora están atravesando lo que se llama “la segunda ola del Covid-19”?

## JAVIER BAJER

Analizando a lo largo de la historia otras experiencias de cuarentenas prolongadas (que no han sido muchas), se puede ver una evolución natural hacia el desgaste tanto de la gente como de los controles, lo que hace que las personas empiecen a tomar sus propias decisiones.

En muchos casos, estamos trabajando en minimizar la victimización. Es importante no dedicarle mucho tiempo a la queja, crear estabilidad y normalidad con el contexto, y comenzar a construir futuro.

Cada vez que la televisión nos dice cuál es el número de contagios, casos o fallecimientos del Covid-19, esa información funciona como otra vuelta de tuerca que nos mete hacia adentro. Y lo que tenemos que hacer es empezar a mirar hacia afuera.

Minimizar el drama, buscar qué cantidad de atención le daremos a la coyuntura y garantizar darle mucho más *air time* al futuro.



# LA VISIÓN DE LOS LÍDERES

---



## MICROSOFT SILVINA UVIZ D'AGOSTINO

HR Director AR, Enterprise & Public Sector LATAM

Espacios  
laborales

### SMART WORKING

El concepto de *Smart Working* está sostenido en la idea de incrementar la creatividad, la innovación, la colaboración, la productividad, el bienestar físico y mental. Para lograrlo estamos trabajando en la generación de espacios inspiradores.

Imaginamos que dejarán de existir puestos exclusivos -que las personas no tengan algo apropiado-, sino que serán espacios compartidos que generen un comportamiento nómada y fomenten la co-creación.

Estamos trabajando en la incorporación de mobiliario inteligente, sillas que se adapten, escritorios ajustables y lugares despersonalizados que faciliten la construcción de espacios compartidos de conexión.

Por otro lado, no hay que descuidar el espacio virtual porque tiene una convivencia permanente con los espacios físicos. Para ello, impulsamos las plataformas de colaboración con reservorios de información que permitan trabajar de manera simultánea en documentos, compartir información y recursos.

El foco desde Microsoft está en **ser innovadores en los diseños, y no sólo desde la arquitectura, sino pensando también en cuestiones de sustentabilidad, creatividad, innovación y el impulso de la colaboración para potenciar las conexiones personales y profesionales.**

En definitiva, buscamos que todo esté adaptado a las necesidades de cada uno de los empleados.



### IDEAS CO-CREADAS

Pensamos que la creación de espacios realmente adaptativos nos llevará a reaprender nuevas costumbres, y nos redefinirá también en términos culturales.

SILVINA UVIZ D'AGOSTINO

Es importante pensar respuestas para la redefinición de los espacios laborales, pero también tenemos que incluir a las personas en estas conversaciones. Escucharlas, porque ellas nos dirán qué necesitan y qué no. Si no los hacemos, corremos el riesgo de seguir construyendo soluciones y luego estaremos tratando de convencerlas que por favor las usen.

JAVIER BAJER



NESTLÉ  
**MARÍA FERNANDA AMADO**  
HR Director Región Plata

Espacios  
laborales

## ¿CÓMO TRANSMITIR LA CULTURA EN UN MUNDO VIRTUAL?

Creemos que lo virtual vino para quedarse, de una manera u otra, aunque todavía no tengamos muchas certezas de cómo será.

Uno de los nuevos desafíos que tenemos, a partir de la transformación hacia la virtualidad laboral, es pensar qué pasará con la creencia de que los colaboradores estando presentes en lugar físico de trabajo viven determinados rituales que transmiten la cultura de la organización.

Siempre pensamos que cuando una persona está en la oficina resulta mucho más fácil conectarla con el propósito y los valores. Y de esa forma el colaborador entiende que todo lo que hace contribuye a algo más grande.

Desde que empezó la pandemia vivimos situaciones excepcionales y nuevas, como por ejemplo comenzamos a tener ingresos, nuevos colaboradores que nunca fueron a la oficina y ni siquiera saben cómo es el espacio físico de Nestlé.

En definitiva, lo que estamos pensando y trabajando es **cómo superar el miedo de que se pierda la cultura en un mundo virtual. ¿Cómo vivir el propósito y los valores sin la experiencia presencial?**

### IDEAS CO-CREADAS



¿Cómo podés hacer trascender la cultura fuera de un espacio físico de trabajo?

La cultura no puede estar sólo en la oficina, no puede ser un poster con una frase motivadora y estereotipada. La conexión con el propósito de la compañía, con el para qué, debe generarse dentro y fuera de la oficina.

---

MARÍA FERNANDA AMADO

---

JAVIER BAJER



## NARANJA EUGENIA PATIÑO

Sub Directora de Relaciones Humanas

Espacios  
laborales

### GENERAR CAMBIOS QUE AGREGUEN VALOR

Para abordar lo que se denomina “el futuro del trabajo” y cómo impactará en nuestra empresa y en el negocio, armamos un equipo multidisciplinario, utilizando metodologías ágiles para repensar nuestro propósito.

Armamos tres avenidas de trabajo vinculadas con 1) las nuevas modalidades, 2) las habilidades que este futuro nos va a requerir, y 3) la cultura.

Asumimos que no podíamos dar por sentado nada, cuestionar todo lo que veníamos haciendo para proyectar un futuro distinto.

En este proceso de trabajo descubrimos que existían muchas necesidades higiénicas o extrínsecas que no estaban resueltas. La pregunta que nos hicimos fue si estas situaciones correspondían a la pandemia o si tenían que ver con un modelo cultural que todavía no logramos cambiar.

En términos de habilidades y cultura nos encontramos con la necesidad de revisar cuál es la cultura que estamos proyectando.

Por lo tanto, **nos encontramos hablando del futuro, pero centrándonos en construir bases sólidas -que aún no teníamos definidas- para poder enfrentarlo.**

Si bien esta pandemia nos hizo derribar mitos, siento que todavía hay un camino que construir para aumentar el *engagement* y el compromiso de todos en el que queremos avanzar.



#### IDEAS CO-CREADAS

Definir el propósito y ponernos de acuerdo en el modelo hacia el cual queremos ir requiere un apoyo fundamental del liderazgo del *Top Management*.

Resolver lo higiénico no puede ser una precondición para tener el foco en el propósito. Lo que se necesita es hacer ambas cosas en paralelo. El cambio lleva coraje, no lleva tiempo.

EUGENIA PATIÑO

JAVIER BAJER





## KIMBERLY CLARK MARTÍN PANDO

HR Director South LAO

### ¿CÓMO REPENSAR LA PROPUESTA DE VALOR HACIA EL EMPLEADO?

En estos momentos estamos pensando y trabajando sobre un nuevo esquema de trabajo encarado desde distintos ángulos. Sin embargo, existen dos que me parece importante resaltar:

- 01** | **La salud mental.** Es claro que se vio afectada por toda la situación del Covid-19 y su impacto en distintos niveles. Lo que estamos discutiendo es **cómo podemos hacer para que a partir de ahora la oficina funcione como un espacio paliativo.**
- 02** | **La productividad.** Tenemos que volver a **pensar la conexión de los equipos o los espacios de creatividad** que sin dudas impactan en la productividad de la organización.

En Kimberly Clark estamos pensando nuestro *Employee Value Proposition*, cuál es la propuesta de valor para los que se unen a la compañía, y al mismo tiempo nuestra propuesta de valor como empresa, ambas fuertemente vinculadas al propósito.

Me gustaría saber la opinión de Javier sobre qué tan asertivo es plantearse el *Employee Value Proposition* en plena pandemia y en un contexto tan ambiguo.

#### Javier Bajer

Hay que tener mucho cuidado cuando hablamos del EVP (Employee Value Proposition) porque el foco está puesto en qué ofrece la empresa al empleado que quiere trabajar ahí. En mi experiencia, es más importante poner la mirada en lo que se va a hacer de forma conjunta, entre el empleado y la empresa. Ser muy claros con respecto a dónde se está sumando esa persona, que tiene que ver con el propósito específico de la empresa para dejar el mundo mejor que antes.

Con respecto a la salud mental, estoy convencido que tiene más que ver con el dar que con el recibir. ¿Qué quiero decir? Por ejemplo, en Inglaterra, cuando se detecta algún tema de salud mental se busca que esa persona ayude a otros, porque la salud mental tiene que ver con poner el foco en el afuera, en lo que uno tiene para agregar y no en lo que se puede llevar.



#### IDEAS CO-CREADAS

Me resulta muy interesante centrar nuestro foco en el propósito, y cómo desde HR podemos ser facilitadores para activar ese propósito en los diferentes líderes de la compañía.

MARTÍN PANDO

Hoy nadie puede asegurar ni prometer nada porque no sabemos qué es lo que va a pasar. Por eso es cada vez más importante tener claro el para qué trabajamos.

JAVIER BAJER



Relaciones  
interpersonales

## GRUPO PÉREZ COMPANC PABLO MAISON

Chief Human Resources Officer

### UNA EXPERIENCIA PARADOJAL

El Grupo Pérez Companc tiene la particularidad de operar en distintas industrias, desde petróleo a consumo masivo, con una complejidad que hace que mucha gente haya tenido que trabajar de forma presencial y mucha otra de forma virtual.

Esto generó que el primer grupo sintiera que tenía que poner el cuerpo por ser trabajadores esenciales, mientras que el segundo grupo estaba haciendo *Home Office*, con la complejidad del hogar, pero sin tener que arriesgar la salud.

Por otro lado, cuando hicimos una encuesta de estados afectivos sobre el grupo de personas que estaba trabajando *Home Office* para conocer cómo estaba en términos emocionales, nos encontramos con dos grandes conclusiones:

- 01** | **La arquitectura de la organización para dar respuestas funcionó bien.** La gente se sintió muy cuidada por los protocolos de seguridad implementados y por cómo los jefes armaron prioridades y organizaron los equipos.
- 02** | **La empatía de los líderes tuvo una opinión muy baja.** La encuesta demostró que los líderes tuvieron dificultades para conectar con la realidad de cada uno de los empleados que estaba haciendo *Home Office*.

En estos dos puntos encontramos un gran capítulo para trabajar en la post pandemia, cómo estableceremos vínculos de trabajo virtual a largo plazo.



### IDEAS CO-CREADAS

La nueva normalidad probablemente no será sólo la aceleración de lo que veníamos trabajando antes de la pandemia. Tenemos el desafío de aprender, focalizar, acelerar y darle una nueva dirección a nuestro trabajo.

PABLO MAISON

Que el *Middle Management* entienda la situación en la que está cada individuo naturalmente va a generar empatía. Sin embargo, lo importante no es saber qué piensa el empleado, sino entender por qué lo piensa.

JAVIER BAJER



Relaciones  
interpersonales

## CERVECERÍA QUILMES SANTOS VIDELA

Director de Gente AR y UY

### EL PROPÓSITO: UNA ELECCIÓN DEL DÍA A DÍA

En Quilmes nos pasó algo muy interesante. Nuestro propósito, “*Unir a la gente por un mundo mejor*”, cobró una relevancia aún mayor en la pandemia.

Estamos trabajando muchísimo con los líderes para que dejen de dar respuestas y hagan preguntas, para que dejen de tener al éxito como factor dominante y den lugar a la vulnerabilidad frente al error, y que dejen de definir reglas para fomentar el propósito.

El desafío que tenemos es lograr que nuestra cultura trascienda la vida en las oficinas, hacer que los cambios vayan más allá de esa conexión puntual con un reporte o un lugar físico, para que se viva en cualquier ámbito que la persona tenga. **La vida es una sola e integra muchos ámbitos, desde el personal al profesional. Queremos que cada persona viva nuestro propósito en su día a día y lo implemente.**

En definitiva, en esto estamos trabajando: lograr que nuestra cultura trascienda los distintos ámbitos, y al mismo tiempo, acelerarla.



#### IDEAS CO-CREADAS

El propósito tiene que ser una elección del día a día. Tenemos que dejar de hablar de retención y buscar que nos elijamos mutuamente, para que cada persona pueda agregar valor a la organización.

---

SANTOS VIDELA

Lo que acelera un cambio de cultura es la coherencia, o lo que llamamos los “momentos de verdad”, que son los que generan las creencias. Hay muchos, y cuando están alineados hacen que la gente empiece a creer distinto.

---

JAVIER BAJER



PwC  
**PABLO GRANADO**  
Director de Capital Humano

Nuevos procesos  
de trabajo y  
liderazgo

## MODELO DICOTÓMICO: RESPETAR LAS REGULACIONES Y PENSAR “FUERA DE LA CAJA”

Hace 15 años las auditorías se hacían en una hoja de papel de siete columnas, luego pasamos al *Excel*, más tarde atravesamos distintas herramientas, para llegar al día de hoy y utilizar la Inteligencia Artificial para hacer el trabajo de una manera que nunca habíamos imaginado.

En PwC estamos atravesando un proceso muy importante de transformación digital que impacta de forma directa en la transformación cultural, porque el modo en que se hacen las cosas cambia de forma constante.

Esta situación se potenció mucho más en el contexto de la pandemia. De manera muy abrupta empezamos a trabajar desde nuestras casas, y en muy poco tiempo todos nuestros líderes se dieron cuenta que lo podíamos hacer, que lo hacíamos bien y que no se produjo ningún ruido en la operación.

**Hoy nuestro mayor desafío consiste en sortear la dicotomía que implica trabajar respetando regulaciones muy fuertes de los organismos de control, y al mismo tiempo pensar “*out of the box*” para potenciar o acelerar cambios en los procesos y generar más valor hacia los clientes.**

### IDEAS CO-CREADAS

En este proceso de transformación donde la tecnología nos impacta en el día a día, no nos podemos olvidar que para poder llevar adelante el propósito existen valores que nos definen como personas, y que nosotros como líderes de recursos humanos tenemos que remarcar para lograr un cambio diferencial.

PABLO GRANADO



La única forma que hemos encontrado para trabajar en un sector donde existe una regulación muy fuerte, es siendo muy claros sobre qué políticas no son negociables, cuáles son los espacios donde se puede pensar “*out of the box*” con ciertos recaudos, y cuáles son los espacios completamente habilitados para innovar. Esta distinción ayuda a la gente a no volverse loca.

JAVIER BAJER



GSK  
**JUAN MARTÍN CASSULLO**  
HR Director AR y UY

Nuevos procesos  
de trabajo y  
liderazgo

## EL EMPLEADOR MODERNO

Hoy en GSK estamos conversando muchos temas vinculados al capital humano.

En cuanto a la atracción de talento queremos ser un empleador moderno, tener prácticas contemporáneas que contemplen la flexibilidad, el bienestar y sentirse bien, e implementar prácticas para el crecimiento dentro de la organización.

**Es muy importante que el propósito personal concuerde con el propósito de la empresa para que la vida esté integrada y evitar barreras entre lo personal y lo profesional.**

En la pandemia he aprendido que muchas veces se hace difícil aceptar estas nuevas prácticas, adoptarlas, incorporarlas y llevarlas adelante.

### IDEAS CO-CREADAS



Rescato la importancia de poner el foco en el desarrollo de la resiliencia individual, resiliencia de equipo y resiliencia organizacional.

JUAN MARTÍN CASSULLO

La aceptación al cambio, las prácticas o lo que uno quiere que la gente acepte tiene que ver con cuán rápida la gente entiende el para qué. Si no lo comprende, la velocidad de la implementación se ralentiza, porque se pierde mucho más tiempo tratando de negociar internamente. Si construimos creencias fuertes será mucho más fácil que la gente acepte cualquier tipo de cambio.

JAVIER BAJER





## SANTANDER VERÓNICA CLIMENT

Directora de Gestión de Personas, Costos, Inmuebles y Seguridad

Nuevos procesos  
de trabajo y  
liderazgo

### EL DESAFÍO DE REINVENTARNOS

Estamos viviendo un momento de profundos cambios que también nos hacen **pensar nuestro rol como Recursos Humanos. Hoy tenemos preguntas nuevas para reflexionar.**

- 01 | ¿Cómo nos tenemos que repensar y rediseñar las áreas de personas para generar las ganas de pertenecer, sentirse motivados y alineados con el propósito de la organización?
- 02 | ¿Qué capacidades diferenciales tendríamos que incorporar a lo que tradicionalmente veníamos buscando en las áreas de personas?
- 03 | ¿Cómo tenemos que rediseñar los sistemas de recompensas y reconocimientos basados en el concepto de premios y castigos?
- 04 | ¿Cómo hacemos para generar las ganas, que todos quieran, y que hagan su trabajo bien?

#### IDEAS CO-CREADAS

Tener claro el propósito es fundamental en un proceso de transformación y cambio. Entender para qué y por qué estamos, y dónde impactamos cada uno de nosotros en la cadena de valor de la organización.

VERÓNICA CLIMENT

Es muy grande el llamado al cambio y requiere de mucho liderazgo y coraje. Pero es lindo sentir que estamos generando mucho valor y siendo co-partes de una transformación que nos incluye a nosotros, pero que busca generar un mundo donde el trabajo tenga más sentido.

JAVIER BAJER





# APRENDIZAJE

---



**Ramón Esteves**

**BEO Nespresso Argentina**

En estos tiempos tan cambiantes, la innovación y la cultura organizacional son dos conceptos indispensables para poder timonear y lograr volar alto.

Si hablamos de innovación, tenemos que hablar de metodología. Esta metodología se potencia cuando agregamos conceptos como “comunicación”, habilitar espacios de diálogo, diferentes voces, donde las ideas, los diversos pensamientos convergen en nuevas miradas, nuevas formas de hacer las cosas.

Estos espacios de comunicación son clave para el desarrollo de la innovación, pero no lo único indispensable.

Con respecto a las relaciones personales, es clave el concepto de empatía y entendimiento del otro, que nos permite que la cultura organizacional fluya de manera adecuada, y así se transite el camino correcto hacia el propósito que tanto uno como individuo, como la organización, buscan alcanzar.

Delinear el camino hacia ese propósito es el gran desafío de las empresas.

Y en ese recorrido, los espacios laborales, tanto físicos como virtuales, son clave para que cada persona, en conjunto con la organización, diseñe la mejor forma de desempeñarse, busque el mejor contexto para relacionarse, y así se refuerce el entramado social.

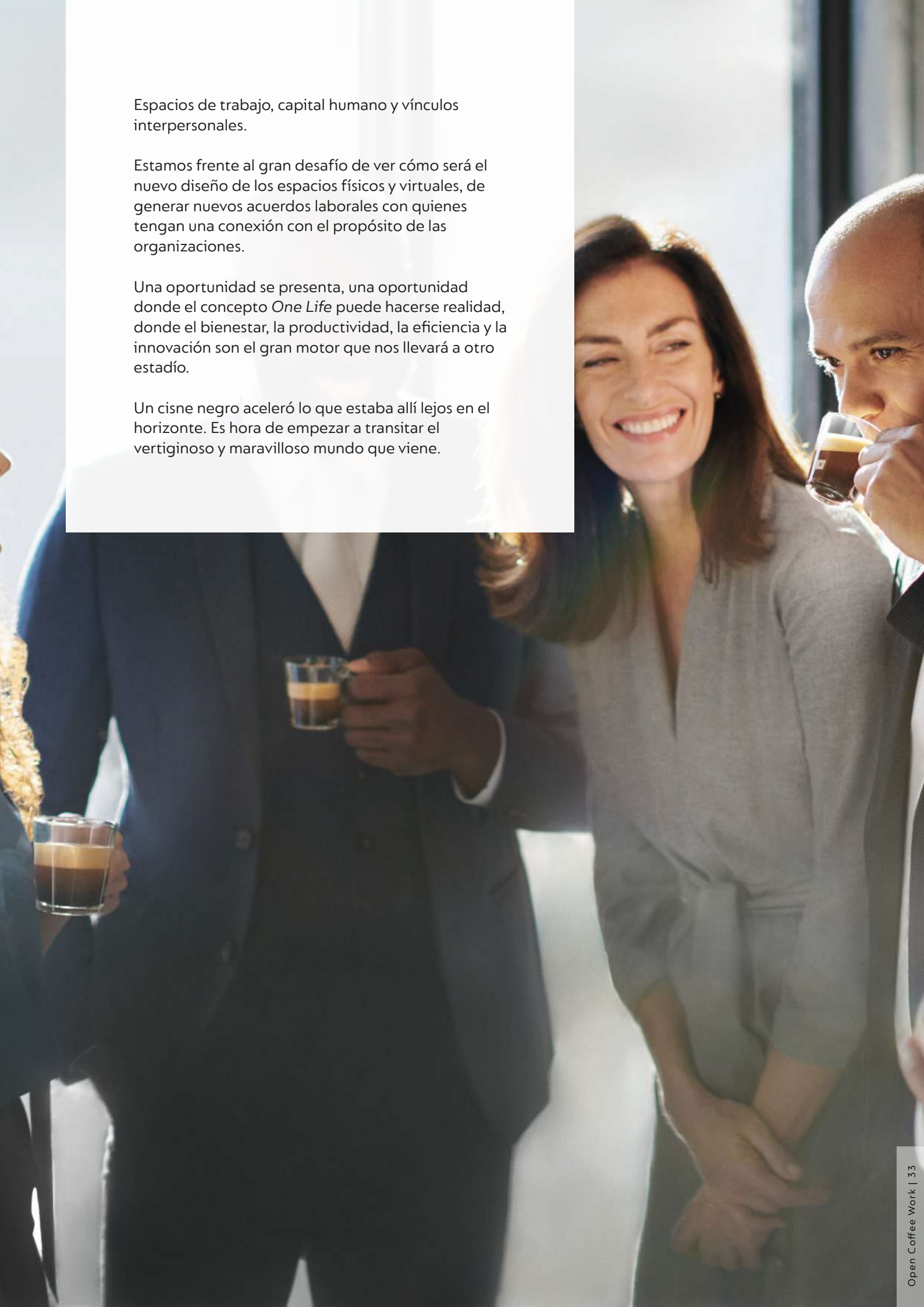
Reivindicar los vínculos humanos es clave en este momento en donde una conversación, una reunión o sentarse a tomar un café son puntos de contacto fundamentales para generar diálogos, mejorar la productividad y desarrollar la creatividad e innovación. Los espacios de trabajo serán el ámbito perfecto para que esto suceda.

Espacios de trabajo, capital humano y vínculos interpersonales.

Estamos frente al gran desafío de ver cómo será el nuevo diseño de los espacios físicos y virtuales, de generar nuevos acuerdos laborales con quienes tengan una conexión con el propósito de las organizaciones.

Una oportunidad se presenta, una oportunidad donde el concepto *One Life* puede hacerse realidad, donde el bienestar, la productividad, la eficiencia y la innovación son el gran motor que nos llevará a otro estadio.

Un cisne negro aceleró lo que estaba allí lejos en el horizonte. Es hora de empezar a transitar el vertiginoso y maravilloso mundo que viene.



## **NESPRESSO PROFESSIONAL** NUESTRA PROPUESTA DE VALOR

Un gran equipo de trabajo, un espacio colaborativo y una excelente taza de café pueden contribuir a la productividad, atracción y compromiso de los colaboradores.

En **Nespresso Professional** trabajamos como *partner* de las empresas sabiendo que el café cumple un rol transversal en la rutina de trabajo de las personas.

---

The logo for Nespresso Professional. It features the word "NESPRESSO" in a bold, white, sans-serif font with a registered trademark symbol (®) to its upper right. Below it, the word "PROFESSIONAL" is written in a smaller, white, all-caps, sans-serif font. The entire logo is centered on the page.

**NESPRESSO**<sup>®</sup>  
PROFESSIONAL

**Fuente:** Open Coffee Work by Nespresso Professional junto a Alejandro Melamed.