# "LA DIMENSIÓN HUMANA DEL ÉXITO"

El desafío de incluir el Ser en el Hacer

## "SER PROTAGONISTAS DEL CAMBIO"

Por noveno año consecutivo, el **Human Camp** volvió a poner en agenda los temas que cuestionan a los líderes del Capital Humano. En esta oportunidad, **se abordó la dimensión humana del éxito desde el desafío de incluir el Ser en el Hacer**. Clara Pazos, Directora del Grupo Rayuela, explicó que el objetivo de este encuentro fue **despertar en los participantes el deseo de ser protagonistas del cambio** asumiendo liderazgos que respondan a las preguntas de las nuevas generaciones.

El encuentro reunió a oradores provenientes de ámbitos diversos: desde representantes de organizaciones con una alta trayectoria hasta referentes del mundo espiritual, educativo y deportivo. ¿Qué tenían en común? **La necesidad de reformular el modelo tradicional de éxito** para mirar hacia atrás y sentir que todo lo vivido valió la pena.

En un clima de respeto y admiración, compartieron experiencias que dieron un vuelco a la forma de encarar sus vidas. **"Yo ganaba diez, ahora gano cuatro pero soy feliz"**, sostuvo Sebastián Armenault, maratonista solidario, que un día tomó la decisión de correr por un objetivo: hacer donaciones a entidades carenciadas.

En la misma línea, Geshe Michael Roach, monje budista, tuvo que involucrarse en el mundo de los negocios para recuperar las bibliotecas que habían sido afectadas por el ataque a la región del Tíbet. Así, descubrió un método novedoso para hacer dinero: **"ayudar a otros seres humanos".** También Alejandro Mascó, Socio de Oxford Partners, confirmó que es esencial saber quiénes somos y colaborar para que los otros descubran sus talentos; **"el eje es rescatar la propuesta de valor de cada persona".**

Como lo hizo Alejandro Ripani, Fundador y CIO de Tía Maruca, quién acercó a los presentes el ejemplo de Franco Ferrari: un "luchador" de la empresa que padecía cáncer de linfoma y que **tomó la decisión de "vivir a pleno haciendo cosas".** Porque, como planteó Pedro Algorta, sobreviviente de los Andes, Conferencista Internacional y Consultor, el desafío en la vida es **seguir adelante a pesar de las "montañas" que tenemos que atravesar.**

También hubo lugar para preguntarse sobre el sentido del trabajo. Así, Tomás Sánchez de Bustamante, Gerente General y Presidente de la Fundación OSDE, declaró que **el secreto está en creer en lo que se hace** y darle participación a las personas para que se sientan protagonistas. **Las nuevas generaciones demandan una vida significativa;** "si yo descubro que lo que hago beneficia a otros, no hay trabajo que resulte inútil", sostuvo Paola Delbosco, profesora de IAE. La necesidad de adaptarse al cambio es urgente, subrayó Pablo Maison, Vicepresidente de RRHH Cono Sur de Unilever, ya que la **irrupción de la generación y propone un modelo de éxito distinto** en el que se equilibren los distintos ejes de la vida.

Los representantes de compañías trasnacionales ofrecieron disparadores para reflexionar sobre la dimensión colectiva del éxito. Javier Gali, Director de RRHH de Grupo Peñaflor, insistió en que **es necesario confiar y disfrutar de la gente con la que uno trabaja,** además de estar orgulloso de lo que se hace. Por otro lado, Alejandro Melamed, Vicepresidente de RRHH América Latina Sur de Coca Cola, señaló que **las empresas son humanas cuando se piensa en la gente, permanentemente, y se actúa en consecuencia.** El testimonio de Diego Paolini, Gerente General de Starbucks Coffee en Argentinta, ofrece otro ejemplo: "Starbucks se nutre de la pasión de su gente". A su vez, Ariela Collins, Gerente de RRHH de la misma empresa declaró que **"toda organización tiene que buscar que sus empleados sean felices"**. ¿Cómo se logra? Creando estrategias para permitir que las personas integren las distintas dimensiones de su vida.

Durante la intensa jornada de debate, tampoco faltaron argumentos para alertar sobre el uso indiscriminado de los recursos del planeta. Ernesto van Peborgh, Fundador del Viaje de Odiseo, animó a los presentes a **inventar un nuevo concepto de prosperidad** ligado a la solidaridad comunitaria y al respeto por el medio ambiente. A su vez, Bernardo Toro, Responsable de Avina Colombia, reiteró la necesidad de cuidar al planeta empezando por nosotros mismos; **"el cuidado no es una opción: aprendemos a cuidar o perecemos",** sentenció Toro.

# "LA DIMENSIÓN HUMANA DEL ÉXITO"

El desafío de incluir el Ser en el Hacer

## PANEL 1

### "LA TRASCENDENCIA EN EL HACER Y LAS NUEVAS GENERACIONES: EL TRABAJO COMO UN MEDIO PARA UN FIN SUPERIOR""

**/ Tomás Sánchez de Bustamante.** Gerente General de OSDE y Presidente de la Fundación OSDE.
**/ Alejandro Ripani.** Fundador y CIO de Tía Maruca.
**/ Alejandro Mascó.** Socio de Oxford Partners.
**/ Moderador: Daniel Cerezo.** Gerente de RRHH de PAEZ.

La 9° edición del Human Camp inauguró la jornada de debate con la participación de Tomás Sánchez de Bustamante, Gerente General de OSDE y Presidente de la Fundación OSDE; Alejandro Ripani, Fundador y CIO de Tía Maruca; Alejandro Mascó, Socio de Oxford Partners y el moderador Daniel Cerezo. En este panel **se abordaron distintas maneras de trascender a través del trabajo** cuando es considerado un medio para un fin superior.

Con una notable apertura hacia el cambio, Sánchez de Bustamante compartió la certeza de que la humanidad está viviendo una transición entre los babyboomers y las generaciones que interactúan con las nuevas tecnologías; **"me parece que hay que tener un buen diálogo para encontrar cuál es el camino"**, remarcó el representante de la organización de salud que alcanzó los 1.800.000 asociados en 40 años de servicio a la gente.

"La Organización Mundial de la Salud sostiene que una persona es sana cuando es libre, feliz y solidaria", continuó el Gerente General de OSDE, y remarcó que **las nuevas organizaciones tienen que "trabajar en la creación de valor social, económico, político, científico, educativo, cultural"**. En esta línea, la Fundación OSDE funciona como un instrumento puesto al servicio de la comunidad.

Daniel Cerezo mencionó que OSDE ocupa el 7° lugar del ranking de prestigio en la actualidad, "¿cómo hace para mantenerse?", cuestionó el moderador. Sánchez de Bustamante señaló que es consecuencia del desarrollo humano que se vive dentro de la organización. A su vez, distinguió la "diferencia sideral entre mirar a la persona como un recurso humano y mirarla como una persona: ¿qué significa esto? Capacitación, oportunidades, herramientas de conocimiento; **uno puede darle participación a la gente para que se sienta protagonista"**. Desarrollar, crecer, entender, saber, estar preparado, tener respuestas, poder ponerse por delante, son algunos de los componentes del cambio que exige el nuevo contexto social. "¿Para qué hacemos lo que hacemos? Creemos en esto. Nosotros tenemos 400 sucursales, ¿para qué? Para estar cerca", declaró Sánchez de Bustamante.

También Alejandro Mascó coincidió en que la gestión del Capital Humano requiere una nueva mirada: **"ver en los otros posibilidades para que puedan desarrollar sus talentos"** en lugar de pretender ajustar las características de las personas a las necesidades de las organizaciones. "Durante años, pintábamos a todos de un color, ¿por qué no abrir un poco la cabeza y pensar que también los otros pueden tener cosas para dar que tampoco descubrieron?", reflexionó uno de los socios de Oxford Partners.

Otro de los temas abordados por Mascó fue la necesidad de encontrar los puentes de contacto entre las distintas generaciones ya que **"el éxito de una gestión se sostiene en la construcción de equipos de trabajo, la capacidad de delegar y el trabajo colaborativo".** La generación "Y" está empujando hacia un estilo de liderazgo marcado por la transparencia y el diálogo, por lo tanto, es crucial entender la diversidad generacional sabiendo que tenemos que estar preparados para atravesar "un proceso de cambio activo".

"Si no aprendemos a disfrutar las horas que estamos en el trabajo, se nos va la vida", continuó Mascó e invitó a los presentes a animarse a dar pasos que los acerquen hacia su felicidad porque **"la palabra éxito va de la mano de lo que a nosotros cada día nos hace felices,** (...) Es mucho más interesante buscar... y no mirar la vida como espectadores sino como protagonistas".

Por otro lado, Alejandro Ripani señaló que una empresa va creando su ADN a lo largo de los años. En Tía Maruca, una empresa fundada en 1998 con una facturación actual de 20 millones de dólares al año presente en todo el país, **la identidad está sellada por la manera "informal, alegre y humana de comunicarnos que trasciende todos los días".**

A continuación, Ripani acercó el ejemplo de personas que trabajan en la compañía para mostrar cómo se puede trascender a través del

# "LA DIMENSIÓN HUMANA DEL ÉXITO"

El desafío de incluir el Ser en el Hacer

## PANEL 1

trabajo. Citó el caso de Franco Ferrari, el Tano: un "luchador" de la empresa que padecía cáncer de linfoma y que **tomó la decisión de vivir plenamente haciendo lo que más amaba: trabajar.** "Esa decisión es una enseñanza para mí y para todos los que trabajamos en Tía Maruca. Él no solamente se sobrepuso de su enfermedad sino que decidió vivir la vida de una forma totalmente distinta. El Tano, para todos nosotros, es un héroe. Una persona admirada, querida y respetada."

Además, el CIO de Tía Maruca compartió la historia de Laura quién pasó "de administradora a líder espontánea". Por una circunstancia externa que en 2001 llevó a la empresa a cerrar una planta, **hubo 50 empleados que quedaron en riesgo de desempleo pero ella luchó por los puestos de trabajo.** "Hoy es un ejemplo de tenacidad, de sentido comunitario y de esfuerzo".

A través de los ejemplos de personas de la vida real, Ripani intentó trasmitir a los presentes cómo **se puede ser protagonista dentro de una organización.** "Cuando nosotros contratamos gente joven no les decimos: 'acá tenés un futuro' sino que les decimos: 'acá hay mucho por hacer'".

Para terminar, Alejandro Ripani volvió sobre las preguntas que despiertan las nuevas generaciones y su conciencia sobre la felicidad. "Nosotros, de alguna manera, vivíamos para trabajar y ese era el camino para ser feliz. Yo veo que ellos disfrutan, buscan la felicidad y también trabajan (...) De esta manera, **yo les recomiendo siempre a los jóvenes que nunca pierdan la capacidad de soñar y de amar".**

# "LA DIMENSIÓN HUMANA DEL ÉXITO"

El desafío de incluir el Ser en el Hacer

## PANEL 2

### "TOMANDO CONCIENCIA: CÓMO DEJAR DE SOBREVIVIR PARA EMPEZAR A VIVIR"

/ **Paola Delbosco.** Profesora de IAE.
/ **Ernesto van Peborgh.** Fundador del Viaje de Odiseo.
/ **Moderador: Javier Ghia.** Director General de CUKO

El segundo panel del Human Camp 2012 estuvo integrado por Paola Delbosco, Profesora de IAE; Ernesto van Peborgh, Fundador del Viaje de Odiseo y Javier Ghia, quién moderó este espacio de reflexión acerca del sentido de las decisiones que tomamos para vivir.

La profesora sostuvo que estamos en un momento muy interesante de cambio cultural en el mundo del trabajo en dónde ya no hay lugar para la tradicional concepción de éxito: "un conjunto de corredores de carreras que compiten entre sí en donde cada uno es el rival del otro". Esta forma de concebir el éxito también estaba teñida por la idea de exclusividad; "una persona exitosa alcanza alguna meta exclusiva (...), sin embargo, **habría que preguntarle si tiene una vida significativa:** si la gente que la rodea siente que esta persona es imitable, si vale la pena vivir como él o ella", cuestionó Delbosco. Entonces, se preguntó qué tipo de éxito estará descartando la generación "Y" al reaccionar frente al modelo tradicional.

"¿Cuándo yo me siento a gusto en lo que hago?", continuó problematizando la profesora y citó el estudio de dos psicólogos norteamericanos que llegaron a la conclusión de que la gente se automotiva en el trabajo cuando se le garantizan tres aspectos: ser competente en lo que se hace, tener algún grado de autonomía y disfrutar de buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. "Si se dan estos tres bienes yo estoy seguro que mi trabajo tiene sentido", destacó Paola Delbosco.

Pero la licenciada fue más allá y agregó que si uno descubre que lo que hace beneficia a otros y ve cómo participa de algo más grande, no hay trabajo que resulte inútil. **"¿Qué significa tener éxito en un sentido pleno?** Tener una vida en armonía, bien conectada con los demás, sabiendo que aportamos para el bien particular de la empresa en la que trabajamos pero también para el bien común de nuestra sociedad. **Que todo gesto, toda palabra, toda actitud repercute para ir enhebrando un tipo de contexto social que puede ensalzar las cosas buenas que tienen las personas",** concluyó la profesora.

A continuación, tomó la palabra el Ing. Ernesto van Peborgh para contar que hace un tiempo él había resuelto su conflicto entre el ser y el hacer cuando **decidió entender lo que era el desarrollo sustentable.** Tres años de investigación sobre el tema lo llevaron a concluir que en el ser necesitamos de responsabilidad y compromiso y, en el hacer, debemos pensar en el futuro. **"Yo diría que soy lo que hago hoy y, mi compromiso es con ese futuro,** con una generación de jóvenes que nació en este siglo y que nosotros estamos impulsando hacia un abismo de escasez de recursos naturales y de cambios climáticos", alertó van Peborgh.

El Fundador del Viaje de Odiseo, un equipo interdisciplinario de trabajo que investiga y analiza el potencial de las redes sociales para impulsar el cambio cultural hacia el paradigma del desarrollo sostenible, explicó que el ser humano es la mayor fuerza geológica que tuvo la humanidad. Después de ofrecer algunos datos estadísticos sobre el cambio que los hombres están generando en el planeta, van Peborgh se preguntó **"¿cuál es la herencia que nosotros estamos dejando a los jóvenes que nacieron en este siglo?"** y desafió a los presentes a inventar un nuevo concepto de prosperidad ligado al desarrollo de persona, a la solidaridad comunitaria y al respeto por el medio ambiente. El ingeniero subrayó una nueva tendencia que se está incorporando en las empresas al ser valuadas por la creación de valor económico, ambiental y social.

Por otro lado, van Peborgh llamó la atención sobre los saltos de conciencia que generan los nuevos medios de comunicación al ser introducidos en una sociedad. La creación de un medio descentralizado, interdependiente y multidireccional como Facebook produjo cambios en la mentalidad de los usuarios y habilitó nuevas relaciones entre las personas. "Hace seis años nosotros, por primera vez, pudimos participar en los medios, hacer caer gobiernos en Arabia, organizarnos como indignados en España y hacer un movimiento en Estados Unidos: comenzar a poner en jaque a ciertas corporaciones", declaró Ernesto van Peborgh.

# "LA DIMENSIÓN HUMANA DEL ÉXITO"

El desafío de incluir el Ser en el Hacer

## PANEL 2

A su vez, coincidió en que es necesario mirar el mundo desde otro paradigma para buscar un nuevo equilibrio; "¿cómo hacemos un puente hacia ese nuevo paradigma? **¿cómo dejamos de pensar el crecimiento como consumo y el progreso como lucro económico para florecer como personas?** ¿cómo buscamos una nueva armonía entre nuestro desarrollo como especie y los límites de la naturaleza?". Van Peborgh concluyó que ese compromiso empieza a verse dentro de algunas personas y empresas que están mirando el mundo de otra manera.

En la misma línea, Paola Delbosco agregó que estamos en camino para que las empresas apliquen criterios más sustentables pero que también es importante incentivar esta cultura dentro de los propios hogares. Para cerrar este espacio, el moderador de este panel, Javier Ghia, planteó que estamos en un proceso de reformulación de conceptos que vienen desde la revolución industrial e invitó a reflexionar con la siguiente frase: "Vivimos como si nunca fuéramos a morir y morimos como si nunca hubiéramos vivido".

# "LA DIMENSIÓN HUMANA DEL ÉXITO"

El desafío de incluir el Ser en el Hacer

## INVITADO ESPECIAL

## "EL SECRETO DE LA ABUNDANCIA: LA VERDADERA SEMILLA DEL ÉXITO."

**/ Geshe Michael Roach. Monje budista.**

El 9° encuentro de capital y desarrollo humano contó con la participación especial de Geshe Michael Roach, un monje budista, quién compartió su historia de vida: después de graduarse en la Universidad de Princeton en Estados Unidos partió hacia el Tíbet en donde, después de 25 años de estudio en un monasterio, se enfrentó al desafío de conseguir fondos para "salvar" las bibliotecas que habían sido quemadas a raíz de un ataque a la región. **"Entonces mi lama -maestro espiritual o gurú- me dijo que tenía que hacer dinero para salvar la filosofía tibetana"**, explicó Geshe quién tuvo que trasladarse a Nueva York para empezar un negocio de diamantes.

En la actualidad, su empresa cuenta con 10.000 empleados y factura 250 millones de dólares al año. "Sé que muchos de ustedes están en el mundo de los negocios y, a lo mejor, muchos de ustedes están intentando hacer dinero con un objetivo más elevado. **Yo creo que el objetivo de todos los negocios es ayudar a los seres humanos",** sentenció el autor de un libro traducido a 30 idiomas titulado "El tallador de diamantes".

A partir de un ejemplo, Geshe hizo que todos los presentes reflexionaran sobre la forma de lograr lo que se busca. **"Hay una semilla en mi mente y, lo que veo, depende de la semilla que está en mi mente.** Todas las personas que están en este lugar vienen de mi mente, de la semilla que está en mi mente. ¿Puedes controlar las semillas en tu mente?", desafió el monje.

**"En nuestra creencia no podés tener éxito sin humanos",** explicó Geshe Michael Roach. Por lo tanto, es imposible sembrar una semilla mental sin otro humano porque dependemos de otros para vivir. ¿Cómo sembrarla? Debo plantar la semilla ayudando a otra persona a que haga dinero. Así, **el secreto es ayudar al mundo sembrando semillas en los otros.** "Si querés dinero, tenés que dar dinero", continuó el monje.

Para lograr que el método propuesto sea exitoso, Geshe Michael Roach confió a los presentes la técnica utilizada por su empresa que tuvo un crecimiento anual del 100 por ciento durante 15 años. **"¿Cuál es la técnica? Ayudar a otras personas a que hagan dinero".** A continuación, nombró cuatro lugares dónde plantar la semilla. Primero, es importante cuidar y entrenar a los empleados que trabajan en la compañía. En segundo lugar, hay que ayudar a los proveedores, es decir, a los humanos que te proveen de lo que necesitás, para que hagan más dinero. Tercero, debemos colaborar con los inversores que también son humanos. Y, por último, ayudar a los extraños, a las personas que no conocés.

Pero Geshe sostuvo que hay un último paso, el más importante, que es meditar: repasar el día y descubrir cuántas semillas he plantado en otros seres humanos. **"Si todas las personas hicieran esto, el mundo sería un lugar lleno de paz, de felicidad".** En esta línea, confirmó que el método es ayudarnos: "¿Qué pasaría en el mundo si todas las personas creyeran que la única manera de hacer dinero es ayudar a otros seres humanos? Se crearía paz. Sería un mundo diferente. Así que piensen en eso", desafió el monje.

# "LA DIMENSIÓN HUMANA DEL ÉXITO"

El desafío de incluir el Ser en el Hacer

## PANEL 3

### "HACIA UN NUEVO PARADIGMA DEL ÉXITO: CÓMO INTEGRAR LAS DISTINTAS DIMENSIONES DEL SER HUMANO Y ASÍ GENERAR EQUIPOS TALENTOSOS E INSPIRADOS."

/ **Alejandro Melamed.** Vicepresidente de RRHH América Latina Sur. Coca Cola.
/ **Javier Gali.** Director de RRHH de Grupo Peñaflor.
/ **Diego Paolini.** Gerente General de Starbucks Coffee Argentina.
/ **Ariela Collins.** Gerente de RRHH de Starbucks Coffee Argentina.
/ **Pablo Maison.** Vicepresidente de Recursos Humanos Cono Sur. Unilever.
/ **Moderador: Ariel Kievsky.** Director del Postgrado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés.

En esta oportunidad, los ejecutivos de empresas con una alta trayectoria abordaron el tema de la integración de las distintas dimensiones de la persona así como la dimensión colectiva del éxito. Ariel Kievsky, Director del Posgrado en Gestión Estratégica de Recursos Humanos de la Universidad de San Andrés, introdujo el panel planteando que los dirigentes de las empresas tienen "la responsabilidad de generar las condiciones para el éxito individual de las personas que trabajan en sus compañías".

El debate se inició a partir de un video de Alejandro Melamed, Vicepresidente de RRHH América Latina Sur de Coca Cola, quién disparó la pregunta: **"¿para qué trabajamos cada uno de nosotros? ¿Estamos felices en el trabajo?"**. De esta forma, señaló que hay que entender que, hoy en día, las empresas son de capital intelectual y sacan su modelo de las ideas de las personas que trabajan en ellas; "estas ideas se producen con gente motivada y realmente comprometida con su contexto laboral".

En este sentido, Melamed animó a romper con el esquema tradicional sosteniendo que **la felicidad es un camino al éxito,** y no a la inversa. "Y, si cada día intentás ser un poquito más feliz, la probabilidad de ser exitoso va a estar mucho más al alcance de la mano".

A continuación, el representante de Coca Cola llamó la atención sobre el impacto negativo que representa el estrés en las empresas. **"Si las empresas comprendieran que el estrés tiene un costo alto para las mismas organizaciones, trabajarían de una manera diferente"**, afirmó Melamed e ilustró con datos puntuales el costo que representa "la enfermedad del siglo" para Estados Unidos.

Para llevar el asunto al mundo empresarial, Melamed partió de la pregunta: **"¿cómo son las empresas más humanas? Aquellas en las cuáles se piensa en la gente permanentemente y se actúa en consecuencia"**. Generar un círculo virtuoso, sostener los valores aún en los momentos más difíciles, motivar a las personas durante todo el año, predicar y vivir la diversidad y la inclusión en todas su formas, alentar el protagonismo responsable y comprometido de los integrantes, respirar libertad y ética, conciliar la vida laboral y extralaboral de una forma saludable y obtener resultados favorables a partir de los integrantes fueron algunas de las características que distinguen a las empresas más humanas, según Melamed. **"La buena noticia es que todo esto depende de nosotros y somos nosotros** quienes podemos generar la diferencia", concluyó el empresario.

Por su parte, Javier Gali, Director de RRHH de Grupo Peñaflor, subrayó que **el desafío implica relacionar la cultura de una organización con las expectativas y valores individuales** de cada persona que la integra; "cuando uno realmente relaciona esto, aparece la satisfacción y el vínculo de permanencia e identificación con las empresas".

¿Dónde está el nexo entre el valor individual y la cultura de la organización? Gali defendió el modelo de "Great place to work", un instituto internacional que trabaja intensamente con empresas de primer nivel a nivel mundial: la clave es confiar y disfrutar de la gente con la que uno trabaja y estar orgulloso de lo que se hace; **la confianza debe ser un cimiento de la cultura organizacional.** Por eso, Gali enfatizó en que los valores que se predican hacia afuera de la compañía también deben ser vividos hacia dentro: como la credibilidad, el respeto, la imparcialidad, la camaradería, la integridad, la transparencia, la ética en la gestión diaria, la ausencia de discriminación, el liderazgo centrado en el desarrollo de la persona y de los equipos y el equilibrio personal.

Diego Paolini, Gerente General de Starbucks Coffee en Argentina, continuó la ponencia sosteniendo que lo que hace a la empresa diferente de otras es tratar de generar una conexión humana entre los partners y los clientes. Con sólo cuatro años de vida en el país, la compañía cuenta con más de 1.000 partners que comulgan con los mismos valores: **"¿qué es lo que Starbucks Coffee ofrece**

# "LA DIMENSIÓN HUMANA DEL ÉXITO"

El desafío de incluir el Ser en el Hacer

## PANEL 3

**en cada una de sus tiendas? Pasión por mejorar el mundo, por nuestros clientes, por el café"**, destacó el empresario.

Además, "la compañía es reconocida por abrazar la diversidad, por trabajar con todos los públicos", sostuvo Paolini y señaló que su misión es inspirar y nutrir el espíritu humano; **"Starbucks es una compañía que se nutre constantemente de su gente,** los proyectos nacen de las ideas de su gente. Y, continuó remarcando que uno de los puntos más importantes para la empresa es "creer y confiar en la gente que trabaja con nosotros" porque en Starbucks se busca "gente que tenga pasión por lo que hace".

Para profundizar en el éxito a nivel de equipo, Diego Paolini le dio la palabra a Ariela Collins, Gerente de RRHH de la misma empresa, quién partió de **la importancia de entender a las personas como un todo** para poder integrar sus distintas dimensiones, especialmente cuando se asume la responsabilidad de liderar un área de Recursos Humanos. "Entender a las personas como un todo implica entenderlas en su diversidad; cada persona va a intentar ser feliz de distintas maneras y desde distintos lugares. Y, debemos tener presente esto a la hora de organizar nuestros equipos de trabajo", señaló.

Por eso, Collins consideró fundamental que desde las organizaciones se creen estrategias que se traduzcan en acciones concretas para permitir que las personas integren las distintas dimensiones de su vida. "Toda organización tiene que buscar que sus empleados sean felices", declaró Ariela Collins e ilustró la forma en que Starbucks lleva adelante estas acciones en tres áreas distintas: la comunidad, el medio ambiente y los afectos.

También Pablo Maison, Vicepresidente de RRHH Cono Sur de Unilever, reflexionó críticamente acerca de la vida de las organizaciones con el objetivo de buscar mejoras. "¿De qué manera traducimos la idea de éxito en las organizaciones? Porque, de alguna manera, está asociada a la idea tradicional de crecer, de llegar más lejos, de escalar..." cuestionó Maison e insistió en la necesidad de **reformular el modelo tradicional de éxito** para poder mirar hacia atrás y sentir que todo lo vivido valió la pena.

"Hace 20 años atrás, el trabajo ocupaba el lugar social más importante", señaló el referente de Unilever, por lo que el eje laboral tenía un lugar preponderante. El tema es que, en la actualidad, las nuevas generaciones proponen un modelo de éxito que equilibre los distintos ejes de la vida. **"Algo está cambiando... la irrupción de la generación "Y" cambia el sistema de valores compartido en el mercado laboral".**

Por lo tanto, Maison desafió a las organizaciones a ser flexibles y adaptarse a los cambios que exige el nuevo sistema de valores; **"las organizaciones tenemos que repensarnos,** (...) hay nuevas preguntas entonces nosotros deberíamos empezar a pensar nuevas respuestas".

Entonces, "¿por qué nos sentimos amenazados por las nuevas generaciones? ¿Por qué nos desafían? Yo creo que nos molesta porque vienen a cuestionar nuestro modelo de éxito y los años que hemos invertido en él", continuó Maison. En esta línea, el directivo de Unilever propuso reemplazar la idea de "retener" a las personas durante 20 años en la empresa por la de "extramilla", es decir, ofrecer bienestar a las personas que quieran hacer una experiencia a corto plazo en nuestra organización.

Para terminar, Ariel Kievsky insistió en un modelo de éxito que busque retroalimentarse en función de los requerimientos de las nuevas generaciones.

# "LA DIMENSIÓN HUMANA DEL ÉXITO"

El desafío de incluir el Ser en el Hacer

## PANEL 4

### "TODOS SOMOS TALENTOSOS: LA IMPORTANCIA DE ESTAR ALINEADOS ENTRE LO QUE SOMOS Y LO QUE HACEMOS Y ASÍ ALCANZAR METAS EXTRAORDINARIAS"

/ **Bernardo Toro.** Responsable de Avina Colombia.
/ **Sebastián Armenault.** Ultramaratonista Solidario.
/ **Pedro Algorta.** Sobreviviente de los Andes, Conferencista Internacional y Consultor.
/ **Moderador: Martín Shaw.** Socio fundador de Despertando Líderes

Durante el último panel del Human Camp 2012, a cargo de Martín Shaw, Socio Fundador de la Consultora Despertando Líderes, se compartieron distintas experiencias que dieron un vuelco a la forma de encarar la vida. Integraron este espacio Bernardo Toro, Responsable de Avina Colombia; Sebastián Armenault, Ultra Maratonista Solidario y Pedro Algorta, Sobreviviente de los Andes, Conferencista Internacional y Consultor.

La experiencia de Bernardo Toro en Avina, una fundación que apoya a los líderes de la sociedad civil y del empresariado en iniciativas por el desarrollo sostenible en América Latina, volvió a confirmar que **"el paradigma del éxito, la acumulación y el poder está llegando al final y está emergiendo un nuevo paradigma en la sociedad: el del cuidado"**. En estos tiempos signados por el riesgo que corren los recursos del planeta así como por el alcance de los avances tecnológicos, Toro sostuvo que la humanidad está viviendo una gran paradoja: "por un lado, podemos desaparecer pero, por otro, **podemos llegar a un nivel superior de humanización"**. ¿Cómo se puede lograr esto? "Cambiando el paradigma de comportamiento: del éxito al cuidado", enfatizó Toro.

Así como, a lo largo de la jornada de debate del Human Camp 2012, se reflexionó que los jóvenes están buscando unos "anteojos" distintos desde donde mirar la realidad, en Avina se considera que **el cuidado es la categoría central del nuevo paradigma** que trata de emerger. De este modo, Toro aseguró que "cuando amamos, cuidamos y cuando cuidamos, amamos: el cuidado es la mayor expresión real del amor" pero debemos empezar por nosotros mismos para poder trasladarlo a otros. Toro invitó a entrar en contacto con las personas y el mundo desde esta perspectiva porque "el cuidado tiene la doble capacidad de reparar los daños pasados y preveer los daños futuros (...). **El cuidado no es una opción, aprendemos a cuidar o perecemos"**, sentenció Toro.

A partir de este disparador, el Responsable de Avina invitó a los presentes a desprenderse de la *heteronomía* caracterizada por la regulación externa y restrictiva que lleva al temor y a la dependencia. **"El secreto de este problema es cómo aprendemos a ser libres,** cómo pasamos de la heteronomía a la autonomía: ese es el gran desafío de todas las organizaciones". Y, explicó que sólo es posible desarrollar la autonomía a partir del autoconocimiento, la autoestima y la autorregulación. "Porque **sólo la autorregulación puede generar la libertad** para actuar, con acierto o error. Si somos responsables podemos aprender y, si podemos aprender, podemos cambiar. Este es el gran desafío de los Recursos Humanos en las empresas", planteó Toro.

Para terminar, el responsable de la fundación que cuenta con oficinas en 22 países de América Latina, distinguió cuáles son las características que requiere el nuevo liderazgo. Por un lado, defendió el paso hacia una inteligencia altruista fundada sobre la dignidad: **"un líder es una persona que tiene un proyecto ético de vida y, cualquier cosa que haga, va a contribuir a la dignidad humana".** Por otro lado, insistió en que lo más importante es saber ayudar y pedir ayuda para ir creando redes emocionales que nos sostengan en los momentos difíciles: "cada vez que Usted pide ayuda, hace un reconocimiento al otro y, cada vez que el otro le da ayuda, él lo reconoce a Usted". Por último, es necesario saber ubicar, acceder y usar información acumulada: "¿qué significa? Hacer hipótesis", agregó Toro.

A continuación, se proyectó un video sobre algunas de las carreras en las que participó Sebastián Armenault, un maratonista solidario que decidió abandonar su puesto de Director Comercial en una empresa para responder a un proyecto que había empezado a nacer dentro de él: correr por un objetivo. **"La verdad que el deporte es mi pasión y necesitaba estar mucho más cerca del él"**, compartió el maratonista y recordó que el apoyo de un grupo de amigos fue indispensable para superar sus miedos.

A partir de entonces, empezó a participar en distintas maratones impulsado por el lema: *"Superarse es ganar"*. Hasta que un día, en

# "LA DIMENSIÓN HUMANA DEL ÉXITO"

El desafío de incluir el Ser en el Hacer

## PANEL 4

plena maratón en el desierto, le dio sentido a eso que venía gestándose dentro de él: **"por cada kilómetro que yo corro, donamos a entidades carenciadas"**, pensó Armenault y así fue... Con este objetivo claro, decidió participar en una carrera de 250 kilómetros. "Corrimos aproximadamente unos 1000 corredores; yo salí en el puesto 793 y conseguí más de 50 mil dólares en donaciones". Por eso, el mensaje que el maratonista quiso trasmitir en esta edición del Human Camp fue que con trabajo, pasión, esfuerzo y humildad "todo se puede hacer si yo estoy alineado y tengo claro a dónde quiero llegar".

Por lo tanto, invitó a que **"seamos protagonistas de nuestras vidas,** no hace falta ser campeón del mundo, ni tener un récord, ni ganar la carrera. Uno, desde el puesto 793 puede ser protagonista y, cuando uno encuentra ese camino, les aseguro que no hay ni objetivo ni sueño inalcanzable", alentó Armenault. Así, animándose a superar sus limitaciones y miedos, Sebastián Armenault se acercó a la felicidad. "Uno sigue adelante cuando tiene claro el camino. **Yo ganaba 10, ahora gano 4 pero soy feliz"**, declaró Armenault.

Cerró la última ponencia Pedro Algorta quién sostuvo que el desafío en la vida es **seguir adelante a pesar de las "montañas" que tenemos que atravesar.** El sobreviviente contó a los presentes que durante 35 años no habló públicamente del accidente en los Andes porque lo consideraba una experiencia totalmente personal.

"Muchas veces la gente me pregunta qué aprendí de la montaña y la verdad que me cuesta separar mi vida de lo que hubiese sido sin la montaña. Yo soy lo que soy", afirmó Algorta. Pero, aseguró que en los Andes aprendió algunas cosas que lo ayudaron cuando tuvo "que enfrentar nuevas montañas". En primer lugar, en la montaña el norte estaba claro: había que sobrevivir; **"nadie se escapó solo, allí trabajamos en equipo** porque, aunque el instinto de supervivencia es individual, teníamos que trabajar en equipo para poder salvarnos (...) Entonces, se alinearon perfectamente los objetivos individuales de cada uno de nosotros con los objetivos del grupo".

Por otro lado, Algorta sostuvo que también "estuvo claro que en ningún momento nos podíamos morir. Teníamos que estar vivos las 24 horas y enfocarnos en nuestro día siguiente. Yo recuerdo haber pasado mucho tiempo sintiéndome el pulso, mirándome respirar, dándome cuenta que estaba vivo, haciendo ejercicios, tratando de estar lo mejor posible, cuidándome. **Uno se tiene que cuidar siempre para que tengan sentido nuestros grandes proyectos".**

A su vez, Pedro Algorta compartió cómo se fueron generando distintos tipos de liderazgo a partir de los desafíos que se fueron presentando: desde organizar y contener al grupo, atender a los heridos, sobrepasar el alud, decidir alimentarse de los compañeros, preparar las expediciones de rescate, volver a sus casas, enfrentar a los padres de los chicos que no volvieron y adaptarse a la vida después de haber vivido 72 días en la montaña. "Esa lucha frenética por la supervivencia permitió que el grupo nunca perdiera el sentido", subrayó Algorta y, entonces, "**una vez que uno sabe quién es y encuentra el sentido de lo que hace, las decisiones son fáciles".**

"Todos somos sobrevivientes. La relación con mi experiencia de sobrevivencia no es distinta de la relación que tiene cada uno con su propia experiencia. A todos nos pasan cosas... y, sin embargo, seguimos adelante", alentó Pedro Algorta. "La vida nos cachetea todos los días con preguntas, con crisis, con cosas difíciles. En la montaña construir sentido era una tarea de todos los días y, en la vida, también es así (...). Yo sé que **hay que luchar, el sentido muchas veces es tratar de encontrarle el sentido a la vida.** Y ahí se nos va la vida". Y, Bernardo Toro agregó que aprendiendo a vivir se nos pasa la vida.

Para finalizar el último panel, Martín Shaw planteó que "despertar líderes es traer la mejor versión que uno tiene al mundo" para beneficio personal y de otros. A veces, esto surge por decisión propia pero, muchas otras, son las circunstancias de la vida las que nos hacen despertar.

# "LA DIMENSIÓN HUMANA DEL ÉXITO"

El desafío de incluir el Ser en el Hacer

## CIERRE A CARGO DE CARLOS PÉREZ

A modo de cierre, Carlos Pérez, uno de los creativos argentinos más destacados de los últimos años y Presidente de BBDO Argentina, destacó el paciente trabajo que realiza el Human Camp, año tras año, al abrir un espacio distinto desde dónde repensar las relaciones laborales: **"el Human Camp es como la gota colada a la piedra",** reflexionó el publicista.

Con una lucidez destacable, Carlos Pérez fue hilando algunas ideas que se plantearon durante la intensa jornada de debate. Además, aprovechó la ocasión para acercar a los presentes el ejemplo de Enrique Shaw, un directivo argentino que fundó la Asociación Cristiana de Empresas y que **"fue tremendamente amado por la gente que trabajaba con él"**. Contó el publicista que, espontáneamente, todos los obreros de la empresa se presentaron para dar sangre por él en el momento en que lo necesitó.

**"Elegí la vocación que amás y nunca más vas a tener que trabajar un solo día de tu vida"**, trasmitió el Presidente de BBDO e invitó a los asistentes a profundizar en la búsqueda de su vocación; "la gente que tiene una pasión es consumida por ella y nos fascina verla". Sin embargo, Carlos Pérez también abrió el juego para aquellos que no tienen una vocación marcada o que todavía no la descubrieron: "podemos hacerlos sentir competentes, darles autonomía y generar relaciones interpersonales buenas y, en ese caso, le van a **encontrar un sentido al trabajo".**