

“En seguros, la transformación organizacional es más por necesidad que por estímulo”

Experto en Recursos Humanos, Barassi destaca que, así como se trabaja en la experiencia del cliente como objetivo al cual debe apuntar la transformación digital, un empleado debe recibir, al igual que un cliente, una buena experiencia por parte de la empresa. Dos elementos clave: los equipos u los líderes que los dirigen.

Pablo Barassi es experto en el ámbito de los Recursos Humanos. Hace 10 años formó *Integrar RRHH*, una consultora especializada que ha trabajado con muchas de las principales organizaciones del país, incluidas compañías de seguros. A su vez, ha desarrollado una importante carrera académica como formador en diversas instituciones educativas.

En la pasada edición de **Expoestrategas**, Barassi brindó una charla denominada “Creatividad e innovación aplicada al negocio”. Allí explicó algunas de las tendencias presentes en materia de desarrollo organizacional a nivel mundial.

En primer lugar, destacó la importancia de la experiencia del cliente (CX) como el objetivo al cual debe apuntar la transformación digital, debido a que es una demanda creciente en las nuevas generaciones.

Para alcanzar este objetivo e implementar todas las herramientas que lo hacen posible, Barassi destaca por sobre todas las cosas la importancia de dos elementos: los equipos y los líderes que los dirigen. Con respecto a estos últimos, sostuvo que en la Argentina hay muy buenos gerentes, es decir personas que logran que se cumplan los objetivos, pero pocos líderes, entendidos estos como aquellos que, además de cumplir metas, logran desarrollar a las personas a quienes lideran.

Por último, intentó bajar a lo concreto un concepto tan abstracto como el del talento, más específicamente el talento digital, al cuál caracterizó como la suma de competencias, acción y compromiso. En ese sentido, llamó a las compañías a trabajar fuertemente para, en primer lugar, reconocer el talento; y, por otro lado, retenerlo, considerando que un empleado debe recibir, al igual que un cliente, una buena experiencia por parte de la empresa.

En diálogo con **Estrategas**, Pablo Barassi amplía algunos de los conceptos desarrollados en su disertación y describe el estado actual del desarrollo organizacional en la Argentina.

¿Qué importancia se le está dando al desarrollo organizacional al interior de las empresas en la Argentina?

Lo que nosotros vemos es que está habiendo una revalorización del factor humano en lo organizacional. Se tiende a polarizar entre aquellos a los que realmente les importa y los que dicen interesarse, pero no hacen lo suficiente. A los que realmente les importa están revalorizando el desarrollo organizacional y le están dando bastante importancia al desarrollo de líderes, que es lo más importante.

Lo que está entre el desarrollo individual y el organizacional es el desarrollo de equipos, el cual no se da espontáneamente, sino que hay que trabajarlo metodológicamente. Se está viendo que empiezan a mezclarse interdisciplinariamente personas de distintas áreas en unidades de negocios nuevas, todos ellos cuidados por la gente de Recursos Humanos.

La ética del ciudadano no es una fantasía, es algo que existe y que exige que el líder sea más consciente de los comportamientos que tiene, de cómo impactan éstos en las personas y de que sin gente no hay sustentabilidad por más procesos y productos que tengas.

¿Qué grado de transformación digital han alcanzado los equipos de Recursos Humanos?

Que se esté hablando del tema no es menor ni descartable. Las cosas no ocurren con sólo decir las, pero si las decís no ocurren. Ahora, el pasar del dicho al hecho lo están haciendo alrededor de los 30 o 40 por ciento de las compañías, lo cual no es un mal número para empezar. Lo que pasa es que muchos no están movidos por la convicción, sino porque saben que no hay marcha atrás con esto.

En la industria del seguro, por ejemplo, por más que se la minimice, la desintermediación va a ser feroz, y la gente que sabe técnicamente se va a valorizar mucho. Pero el tipo que además sabe manejar procesos de cambio y gestionar experiencias de cliente, va a valer incluso más en el mercado.

Precisamente, yendo al mercado de seguros, ¿Qué particularidades se perciben?

El cambio en seguros es más por necesidad que por estímulo: saben que es el momento de hacer esta transformación. Cuando nosotros hablamos de tendencias no son modas, no es que va a estar un rato y se va a ir.

Lo que veo también es que le está haciendo muy bien a la industria este cambio porque no era un sector que se caracteriza por descollar en términos de talento, y la gente que está llegando lo hace con un gusto y un compromiso con lo tecnológico que antes no había. Eso está refrescando todas las estructuras.

Hablaste de las cinco claves en la transformación digital (las cinco C: Conciencia, Compromiso, Conocimiento, Capacidad y Cultura). ¿En cuál de ellas se está fallando para no llegar al ciento por ciento de adición?

En la C que tiene que ver con adquirir capacidad, que es el momento en que se pasa del dicho al hecho. Allí es donde el proceso de transformación suelta amarras y donde se presta a más dificultades, porque, como en todo, es más fácil decir la digitalización que pensar digitalmente. A su vez, hay una falta de metodología; se quiere hacer de forma voluntarista y así no funciona.

En seguros un tema importante es que la generación digital M2M todavía no llegó a las compañías, pero es la primera vez que hay cinco generaciones conviviendo. La industria del seguro se caracteriza por tener gente muy experta y que permanece mucho tiempo en las empresas. Entonces tenés la quinta generación que está llegando de “dieciochis” y ya está en seguros. Es la primera vez que se da este fenómeno. Y cuando se produce una buena articulación entre la experiencia de los viejos sabios que dejan entrar a los pibes y los pibes con el empuje que representan a los viejos, se genera una sinergia espectacular.

Hablaste de desintermediación, ¿Qué opinión te merece el miedo popular a que la tecnología reemplace a las personas?

Es una fantasía. Cada vez que hubo groseros cambios tecnológicos se fantaseó con lo mismo. Lo que hace el ser humano es readaptarse.

Lo que sí va a haber es menos trabajo manual y de trinchera, y más trabajo analítico. Pero las reconversiones siempre se producen, aunque tarden más o menos tiempo. Este tema de que solamente te van a tender robots, y más en una industria como esta, no va a ocurrir por completo.

Lic. Pablo M. Barassi

**CEO de Integrar
del grupo
Change Americas**

www.integrar-rrhh.com

www.elliderc.com