

**Sebastián Torterolo, Presidente de ADPUGH**

**“Es mucho más grande el problema de convivencia entre quienes viven al sur y al norte de Av. Italia, que entre diferentes generaciones”**



La convivencia, la depreciación del conocimiento de un oficio, la cultura del trabajo en generaciones que no han vivido crisis del mercado laboral o descenden de personas que quedaron fuera del mismo hace tiempo; la tecnología en sustitución de mano de obra y los costos económicos y sociales asociados, son algunos de los desafíos que tienen hoy las empresas.

Todos estos temas son abordados como una oportunidad y con esperanza por Sebastián Torterolo, Gerente de recursos humanos en Redpagos y Presidente de la Asociación de Profesionales Uruguayos de Gestión Humana en la siguiente entrevista.

**¿Cuáles son los principales desafíos de las empresas con sus colaboradores que se ven desde la asociación?**

Tienen unos cuantos. Son desafíos que, según cómo se encaren, pueden ser problemas u oportunidades. Tenemos un entorno de un gran cambio cultural, que en el mundo del trabajo tiene dos vertientes: una de la bonanza económica, más allá de si fue una década ganada o perdida, vientos de cola o no, pero es claro que la realidad económica del país en los últimos diez años fue distinta a los quince años previos. Y eso incide mucho en el mercado de trabajo, con sectores que han estado con pleno empleo, con generaciones que ingresan en el mercado de trabajo sin haber pasado por graves

inconvenientes. Se da un proceso que genera un cambio cultural en cuanto a predisposiciones, actitudes y formas de pararse frente al trabajo.

Por otra parte hay un tema cultural más global, de nuevas generaciones que crecen en los medios digitales, con una cultura de inmediatez, de otro escrutinio sobre los valores que mueven a la empresa y por qué hago lo que hago. El trabajo deja de ser solo un trabajo, le dan mucha más importancia a los valores que mueven a la empresa, el tipo de producto que vende, cómo se planta frente a temas



Somos un Contact Center marca País gestionado por personas con discapacidad, impulsores del modelo integrador e inclusivo en el ámbito laboral de las personas con capacidades diferentes. Poseemos una infraestructura acorde a los requerimientos del mercado potenciada con la conjunción del apoyo tecnológico de ANTEL y el “Know-How” de ACCESA, el mayor Contact Center de Uruguay.

## NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Llamadas entrantes y salientes
- Ventas telefónicas
- Encuestas
- Atención al cliente, reclamos y quejas / Back Office
- Estudio, sondeo y captación de mercado
- Secretaría virtual
- Organización de eventos
- Gestión de morosos y cobranzas
- Fidelización de clientes

Desde el pasado viernes 21 de abril VTS se adhiere a marca país Uruguay Natural, lo cual refuerza el compromiso con el fortalecimiento y expansión de nuestro modelo de negocios a nivel local e internacional.



**Contactos: [vistats.marketing@gmail.com](mailto:vistats.marketing@gmail.com)  
Cel. 098 766438 (Analía o Martin)**

## ... le dan mucha más importancia a los valores que mueven a la empresa



medioambientales, de derechos en general.

**¿Pero esto último se da en el segmento de jóvenes millennials universitarios?**

Hay una cantidad de gente que no abarca este fenómeno pero no lo circunscribiría solo a los universitarios, sino que va un poquito más allá. Lo de la inmediatez seguro que abarca a la mayoría. Nosotros cuando vemos temas como evaluación de desempeño, feedback y "hablamos una vez cada seis meses y te cuento cómo venimos", es muy difícil llevarlo adelante con una cultura de "me bajo del Uber" o "fui a comer y te pongo tantas estrellas", en las aplicaciones de citas te doy like o no y es todo ya; me gusta o no me gusta. Ya nadie espera seis meses para decir lo que piensa o para esperar lo que piensa el otro. Eso es parte de esos cambios.

También es verdad que es mucho más grande el problema de convivencia entre quienes viven al sur y al norte de Avenida Italia, que entre diferentes generaciones. Tienen más en común un millennial

y un generación "X" de Pocitos que dos millennial uno de Pocitos y otro del Cuarenta Semanas. Que esto exista no quiere decir que el otro tema cultural y generacional no sea importante y que esté encerrado solo en estudiantes de nivel terciario. De repente en determinados sectores se expresa más.

Todo esto nos lleva a otros temas como los valores y cultura del trabajo. Ha estado en el discurso del Ministro de Trabajo Ernesto Murro desde que asumió, pero en su discursos y nada más, y desde el gobierno no se ha hecho gran cosa por esto. Y uno ve que todos los esfuerzos por trabajar el nivel de educación vienen del sector privado; y algunos amagues del sector público son fagocitados por la enorme burocracia. Entonces hay generaciones que han perdido la posibilidad de tener una cultura del trabajo por diversos motivos: los años en los que crecieron, porque vienen de generaciones que han ido quedando, sin quererlo, fuera del mercado laboral y que pierden esa referencia y comienzan a aparecer otros problemas como el ausentismo, la falta de compromiso, un montón de cosas que vienen de

Empresa



Certificada

# Best For The World

## 2018 Changemakers Honoree



Hemos ganado un lugar dentro de la lista Best for the World: Changemakers Agentes de cambio, solo el 10% de las #EmpresasB en todo el mundo adquieren este reconocimiento. Significa que somos una de las #EmpresasB o #BCorps con el mayor impacto positivo de la comunidad a nivel global en diferentes áreas de negocios, incluyendo comunidad, empleados, medio ambiente, clientes e impacto general.

Creemos en el **poder** de las **empresas**  
para crear las **soluciones**  
que necesitamos como **humanidad**

- SUSTENTABILIDAD ■ COMUNICACIÓN ■ FORTALECIMIENTO DE EQUIPOS DE TRABAJO
- FORMACIÓN EMPRESARIAL ■ PROCESOS DE MEDICIÓN DE TRIPLE IMPACTO



Si te interesa recibir nuestras novedades suscríbete a nuestro boletín a través del código QR.



ConsultoraGemma  
[www.gemma.uy](http://www.gemma.uy)



CULTURA DE SUSTENTABILIDAD



UruguayNatural

## para el 2030 el cincuenta por ciento de los puestos de trabajo de menor especialización van a estar en riesgo

no haber crecido en una cultura del trabajo, teniendo al trabajo como un eje central de la vida de las personas. Ese tema cultural tiene que ver con un tema de formación, tenemos problemas grandes a nivel de formación.

Vemos que hasta en los sectores más favorecidos tienen tasas de egreso de secundaria que no son las que uno esperaría, por lo que en los demás la situación es catastrófica. Cuando uno ve la realidad de jóvenes que tienen la suerte de entrar en esos programas del sector privado (que son poquitos y funcionan de forma casi milagrosa), y los compara con jóvenes de su misma edad saliendo del mercado laboral que pasaron por la educación pública, nota la diferencia claramente.

**¿Quiere decir que la empresa ha pasado a realizar funciones educativas que antes no tenía?**

Desde el punto de vista sociocultural sí, por características que no vienen dadas en los trabajadores. Y a la vez perdió la otra

formación que sí tenía que era la de aprender oficios dando sentido de pertenencia como pasaba con el obrero de la construcción o el curtidor. Entrabas a trabajar en un lugar y te formabas, por ejemplo, como obrero metalúrgico, o curtidor y había todo un amor por esa profesión y una actitud de aprender, de respeto por el mayor que enseñaba, que no era un profesor ni un profesional universitario, pero era un maestro de ese arte. Eso se ha ido perdiendo e hizo un daño grande.

**¿Cómo enfrentan las empresas estas situaciones?**

Las enfrentan por sustitución con máquinas o sacándose de encima procesos y haciéndolos en otro lado, donde alguien emplea pero en una situación más precaria. Las empresas terminan viendo, aunque entran temas también políticos y sindicales, que tener personal es tener problemas.

**¿Y qué virtudes tiene que desarrollar quien está a cargo del talento humano?**







**MASVIDA**  
lectura para crecer con Sentido

Hay una primera virtud, que en entornos más estables se dejaba de lado, la de entender el negocio y saber para dónde va, el mío y la tendencia global, pensando en qué herramientas le tengo que dar a la gente para que dentro de cinco años siga siendo empleable, en la empresa o en otro lado; cómo los saco de esta ola de la automatización que se viene. Para el 2030 el cincuenta por ciento de los puestos van a estar en riesgo, los de menor especialización. ¿Qué vamos a hacer con esa gente? El tema es entonces cómo pueden agregar valor de forma de ser menos sustituibles. De esta manera hay que salir más de la cuestión de recursos humanos, si vino o no vino, le pago el sueldo y para qué hago capacitación. Hay que tener otra cabeza, y entender el negocio es fundamental.

Después, hay un tema de flexibilidad y de comprender todos los cambios culturales, de aceptarlos, no pretender cerrarse en una isla, y transformar esos desafíos en oportunidades. Entender que esa carrera corporativa del que entraba y llegaba a gerente ya casi no existe más, porque las generaciones tampoco están dispuestas a esos tiempos. Como los marines, están en Afganistán un año y vuelven, van otro a Irak y vuelven...Capaz que hay que empezar a pensar el desarrollo profesional en las empresas de esa forma: hoy asumís una tarea, mañana otra, aprendés de cada una y cambiás, con desarrollos más horizontales y comenzás a lidiar también con esa necesidad de inmediatez; y adecuarse a otros esquemas sin entrar en la locura de que hay que cambiar todo por las nuevas generaciones, pero tampoco cerrarse, dejar de lado esa envidia que nos da a los que tenemos cuarenta para arriba, que vivimos en otros mercados y con otras crisis, donde trabajar doce horas y dejar la vida por la empresa era lo que estaba bien. Tal vez no estaba bien ni era lo más sano. Capaz que se puede agregar más valor teniendo un equilibrio entre vida y trabajo. Tenemos que entender que ese mundo de nuestros padres no era el más sano. Tampoco es "me voy tres semanas de enero a Punta del Diablo me des licencia o no", porque no está bien, pero la vida consagrada a la empresa tampoco. Ni siquiera es lo mejor para la empresa, ya que a la larga no le vas

Regalá a tus  
colaboradores  
**Contenido  
Positivo**  
que incentiva  
el crecimiento  
interior en todas  
las áreas de  
su Vida



revistamasvida.com  
masvida@revistamasvida.com

2011 · 2018

## entender que la capacidad de innovar y generar valor dentro de las organizaciones, está en todos

a poder dar lo mismo que podías agregar en otro entorno y con otra salud física y mental de tu parte.

**¿Cuáles son las oportunidades que ves en estos cambios?**

Me parece una oportunidad sacar a la gente de tareas rutinarias y darles la oportunidad de agregar valor y desarrollar su potencial desde otro lugar, obligado por la situación de que la automatización se lo lleve por arriba. El atrevimiento de los jóvenes que se animan a entender, a analizar esos temas y a canalizar esa fuerza emprendedora hacia dentro de la empresa y generar intraemprendedores que vuelquen ese entusiasmo hacia dentro es otra oportunidad.



**¿Las empresas están abiertas, son flexibles a estos cambios?**

Creo que cada vez hay más casos de éxito, aunque hay muchas realidades. Hay empresas que no cambian y otras que sí. Pero en la medida que tengamos un entorno económico de cierto dinamismo y

un mercado activo, las empresas que no se adaptan van a perder a los mejores. La guerra por el talento terminó, y la ganó el talento. Si querés tener talento tenés que crear las condiciones para atraerlo, sino vas a tratar con lo que te quede.

El rol del profesional de recursos humanos en este contexto tiene todo para ser cada vez más importante, tirando abajo aquella frase de un CEO de que "los recursos humanos son demasiado importantes como para dejarlos a la gente de recursos humanos". Para estar abiertos y atraer el talento.

**¿Qué le recomendarías a un empresario?**

Hay una frase de un trabajador de General Electric, que debe estar en uno de los libros de Welch (NE: Jack Welch, director ejecutivo de la compañía entre 1981 y 2001, quien logró reestructurar la empresa quintuplicando su facturación): "pensar que me pagaron durante muchos años por tener mis brazos, y podían haber tenido mi cabeza gratis, también, si me daban la chance". Yo creo que hay que darle la posibilidad a la gente, (de devolverle, porque durante mucho tiempo se lo sacaron) de sentir orgullo por su trabajo agregando valor, como persona íntegra, más allá de su rol fabril o administrativo, básico y repetitivo, que la gente tiene.

Entender que la capacidad de innovar y generar valor está en todos, entonces horizontalizar las organizaciones en ese sentido. Entender que el verdadero saber está en la cancha y habilitar canales

para que la gente libere ese talento y pueda aportar.

**¿Hay miedo por parte del dirigente de empresa en hacer eso?**

Sí, hay miedo, porque también tenemos las condiciones que lo hacen razonable. En algunas empresas el tema sindical complica todo y genera externalidades negativas, y limita mucho, porque se piensa "¿qué me van a pedir a cambio?", "¿qué se va a generar de esto?", "no hagas olas, dejalos que así están tranquilos y la vamos llevando". Y la verdad, no podemos hecharle en cara a los empresarios

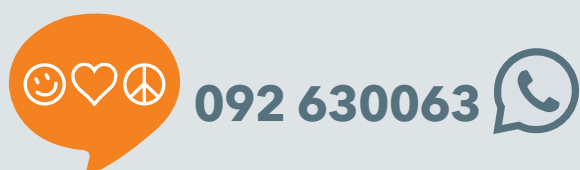
que ese miedo sea injustificado. La gran mayoría de los sindicatos hoy no tienen como objetivo lograr mejores condiciones de trabajo para los empleados. No es su fin primordial sino que, a lo sumo, lo ven a través de cambios políticos más grandes y priorizan esos cambios por encima de las condiciones de trabajo. Entonces, cualquier cosa que venga del lado de la apertura, de eliminar barreras y liberar, a muchos empresarios que están expuestos a organizaciones sindicales poderosas dentro de sus empresas, les da como aprensión.

**¿Hay capacitación para ese tipo de**



## ESPACIO MÁSVIDA

Un punto de encuentro  
donde te esperamos  
para brindarte  
actividades que hacen a  
tu bienestar físico,  
mental y espiritual  
con la calidez y el  
cuidado de Más Vida.



mente · cuerpo · alma

95 m<sup>2</sup> · aire acondicionado · música ambiental · proyector · consultorio individual · baño privado



## entender que el verdadero saber está en la cancha y habilitar canales para que la gente libere ese talento y pueda aportar

gestión?

Lo que queda es aprender de las industrias que avanzan en ello, como por ejemplo, introducir en las industrias tradicionales prácticas que hoy se ven en la del software, metodologías de trabajo ágiles, instancias de innovación...Creo que ahí hay un camino para recorrer. Y no se cuántas empresas van quedando que no son tecnológicas. Hoy por hoy, Redpagos es una empresa tecnológica. Los bancos van a ser cada vez más empresas tecnológicas. Entonces, copiar cosas de ese mundo es un camino, yo creo, inexorable.



¿A qué tendría que estar atento un directivo de una empresa mediana?

A la digitalización de los procesos de trabajo y de nuestras vidas. Es algo que hay que entender. A ver si me está por llegar mi Uber o dónde viene el próximo y qué estoy haciendo para prepararme para entender eso.

¿Estás de acuerdo con la selección

de personal automatizada por la cual llegan al responsable solo algunos de los postulantes?

Es una tecnología que está avanzando y para selecciones masivas y determinados puestos se está utilizando en Uruguay. Yo creo que está bien. Capaz que tenemos que discutir dónde entra el toque humano, si es en los últimos cuatro o un poquito antes. Lo que no tengo duda es que en las últimas etapas el cara a cara humano es insustituible, y que en selecciones de determinado porte, la incorporación de tecnología te da mucho más tiempo para que ese cara a cara sea de mayor calidad. El tiempo que ahorro con la tecnología al principio lo puedo poner en cosas de calidad al final.

¿Y la tecnología en las evaluaciones del personal?

Ahí hay mucha cosa para hacer, las evaluaciones tienen que ser inmediatas, lúdicas, sencillas, sexys, digitales. Que te llegue a través de una app con notificaciones push, que la persona no tenga que esperar meses por un feedback y hacer que todo ello transcurra en un mundo digital similar a cómo operamos Netflix o Facebook.

No hay demasiadas opciones y no encontramos ninguna que nos convenza del todo y en Redpagos estamos buscando nuestro propio camino con algún desarrollador.

