

JORNADA DE ADMINISTRACIÓN

**Paula  
Molinari**Consultora líder en  
Latinoamérica en  
gestión del cambio  
y del talento.

ENTREVISTA

**PAULA MOLINARI**

“HOY EL ÉXITO ESTÁ MUCHO MÁS  
LIGADO AL PROPÓSITO, A HACER  
LAS COSAS QUE DISFRUTÁS,  
A VIVIR LA VIDA QUE QUERÉS”

POR UNIDAD DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL



Paula Molinari

ES LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y CONSULTORA LÍDER EN LATINOAMÉRICA EN GESTIÓN DEL CAMBIO Y DESARROLLO DE ORGANIZACIONES E INDIVIDUOS. PARTICIPÓ COMO EXPOSITORA EN LA JORNADA DE ADMINISTRACIÓN 2023 SERLAFCE, REALIZADA EN LA FCE EL 31 DE MAYO. ANTES DEL EVENTO, LA FUNDADORA DE WHALECOM ARGENTINA DIALOGÓ CON ECONO. EN LA CHARLA, LA AUTORA DEL BEST SELLER “EL SALTO DEL DUEÑO” OPINÓ SOBRE VARIOS TEMAS: NUEVOS LIDERAZGOS, EMPRENDEDORISMO, CAMBIOS ORGANIZACIONALES E IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL MUNDO LABORAL.

## ¿Qué características generales definen a los liderazgos en el Siglo XXI?

Las características son muchas, porque el mundo ha cambiado tanto que el liderazgo se resignifica totalmente. Mientras venimos de líderes que son los que saben y le dicen a otros qué hacer, hoy necesitamos líderes que construyan con sus equipos; que cocreen y codefinan. Entonces, son mucho más animadores de equipos que personas que están en un rol jerárquico bajando línea. Eso conlleva otras características: humildad, cercanía, empatía. Aparte, necesitas líderes que tengan la capacidad de gestionar la diversidad, una de las habilidades más complejas. Y la diversidad en sentido amplio, porque gestionar equipos en contexto híbrido es gestionar la diversidad. Entonces, son nuevas capacidades que aparecen. A esto le sumas todo lo que tiene que ver con la conexión con el mundo de la tecnología y el Big Data. Además, hoy los líderes que son valorados son aquellos que tienen un fuerte propósito, es decir, esa capacidad de influencia que antes daba el poder hoy la da el propósito. Y el propósito significa líderes que buscan impactar en su ecosistema, más allá del resultado económico. Ese propósito es el que hace que finalmente, los miembros del equipo o la organización se identifiquen con las metas organizacionales. Hoy el liderazgo se resignifica totalmente. Si yo hoy le llevara a mis alumnos, como modelo, líderes que eran "exitosos" hace 20 años, hoy no serían considerados así. Otra cosa que se redefine es el éxito: mientras antes el éxito era tener un puesto determinado, andar con chofer, tener un super despacho o tener dinero, hoy el éxito está mucho más ligado al propósito, a hacer las cosas que disfrutás, a vivir la vida que querés. Hoy la gente se fija en los líderes si tienen calidad de vida, cosa que antes se suponía que daban la vida por el trabajo. Ha sido un cambio tan grande que hace que la gente que se formó en el tipo de liderazgo anterior quede absolutamente desencajada y le resulte muy difícil liderar organizaciones donde hay gente joven. La problemática generacional viene mucho más de la mano del cambio de mentalidad en el mundo que de la edad.

**“HOY LOS LÍDERES QUE SON VALORADOS SON AQUELLOS QUE TIENEN UN FUERTE PROPÓSITO, ES DECIR, ESA CAPACIDAD DE INFLUENCIA QUE ANTES DABA EL PODER HOY LA DA EL PROPÓSITO”**

## Hace 11 años se publicó tu libro “El salto del dueño”, a la distancia, ¿cómo creés que el mismo impactó en el ecosistema emprendedor?

Ese libro es mágico, totalmente. Me pasan cosas mágicas con él: llegó a lugares, donde me hacen visitar empresas, y me dicen que leyeron el libro en 2013 y tienen su equipo de gerentes, se mudaron y la empresa está profesionalizada. Es como que el libro tiene vida propia y anda haciendo travesuras por todos lados. Y se acaba de estrenar “El salto del dueño”, la película. Se puede ver en la página web [www.elsaltodeldueño.com.ar](http://www.elsaltodeldueño.com.ar). No es el guión del libro, sino que la película son cuatro casos de empresas que se profesionalizaron y pueden ser inspiradoras para todos aquellos que leen el libro. Esta nueva edición del libro viene con el podcast de la película. Son casos reales, de cuatro empresas argentinas, con empresarios contando cómo hicieron. Y el objetivo es inspirar, por eso al que hoy compra el libro le viene con el link de la película.

## ¿Cómo se relacionan el avance tecnológico y el desarrollo organizacional?

El avance tecnológico hoy es un imperativo categórico en las empresas. Y obviamente, llega para impactar fuertemente en la cultura porque cambia la forma de hacer las cosas. Finalmente, la forma de hacer las cosas es lo que denominamos cultura en las organizaciones. Así que todas las organizaciones que están incorporando tecnología se ven impactadas en cambios culturales, y se supone que la tecnología que se incorpora es para tener un mayor desarrollo, que es: más datos, más cercanía con el cliente o más conexión con los empleados. Siempre la tecnología es una herramienta que entra a colaborar con el desarrollo organizacional.

**“EL AVANCE TECNOLÓGICO HOY ES UN IMPERATIVO CATEGÓRICO EN LAS EMPRESAS... LLEGA PARA IMPACTAR FUERTEMENTE EN LA CULTURA PORQUE CAMBIA LA FORMA DE HACER LAS COSAS”**

## ¿Esto cambia también la manera de pensar las cosas?

En realidad el cambio en la manera de pensar las cosas hace que se incorpore tecnología. Porque la tecnología finalmente, es una herramienta. Cuando se dice “voy a incorporar una app que me contacte con los clientes”, es porque ya está en la mentalidad la necesidad de cercanía con el cliente. La app viene a darte la solución tecnológica. Es primero la mentalidad después la app.

Ahora, sí es cierto que cuando ingresa esa app en la organización, la gente empieza a operar y sola incorpora determinadas cosas, que no hace falta que las haya pensado, sino que ya están instaladas en la organización. Quiere decir: que el que decide incorpora la herramienta y los otros incorporan una forma de mirar al cliente.

## ¿Cómo analiza la irrupción de la Inteligencia Artificial?

Si estamos hablando de revolución digital, en los próximos años vamos a hablar de otro tipo de revolución, que son las máquinas capaces de pensar en forma autónoma. Todavía la cosa no está muy clara, pero sí obviamente, viene a convertirse en una herramienta poderosa en muchísimas situaciones. Ya sabíamos, los que hablamos de futuro, que la tecnología iba a reemplazar o resolver todos los roles transaccionales. Ahora estamos en una situación un poco más allá. O sea, de máquinas que inclusive agregan valor. De hecho al Chat GPT le podés pedir “léeme este contrato y decime cómo resolver tal tema” y te lo dice. Quiere decir que te ahorra tiempo. Entonces por un lado, es una herramienta poderosa y, como pasa siempre con la irrupción de grandes quiebres tecnológicos, están los pros y los contras. Como siempre las herramientas mal manejadas pueden producir efectos negativos. Ahora va a revolucionar los roles, las tareas en las organizaciones; va a acelerar muchísimas cosas que hoy requieren muchísimo más tiempo. La tarea de los periodistas por ejemplo, o la posibilidad de investigar con velocidad. Y esto no quiere decir que después el humano no le agregue valor, pero hay un momento de trabajo más de campo, más duro, donde va a venir a colaborar.

## Whalecom Argentina fue creada en 1997, y uno de sus objetivos fue y es consolidar organizaciones efectivas de alta performance y competitividad, ¿desde qué parámetros se evalúan esas metas?

Nosotros tratamos de ayudar a que las organizaciones logren sus metas estratégicas a través de cosas que hacemos con la gente. Tenemos que ver con cosas que tienen que ver con la

gente, no con la tecnología. Quiere decir que nuestro objetivo siempre es ayudar a transformar, ayudar al desarrollo. Y lo medimos con el cumplimiento de las metas estratégicas, con la capacidad de ser ágiles, de adoptar tecnología y desarrollo en un nuevo negocio. Hoy la empresa que no es ágil sale del juego. Si no te transformas quedás atrás.

### La firma también se especializa en la gestión de talento y cambio, ¿en qué consiste eso?

Gestión de talento es como llamamos a la gestión de las personas. Las áreas que antes se llamaban de recursos humanos hoy se llaman gente, people. Cuando hablamos de gestión de talento es cómo vos te aseguras de que la empresa tenga las capacidades que necesita hoy y en el futuro. Eso implica también, la gestión de algunos procesos estratégicos como el de atracción, generación de compromiso, desarrollo de liderazgo, que son fundamentales en las organizaciones si quieren crecer y evolucionar. Eso hacemos en gestión del talento. En gestión del cambio, tenemos mucha experiencia en acompañar a las empresas en sus procesos de transformación. A veces son procesos muy largos, que tiene que ver por ejemplo, con aprender

a operar regionalmente. O transformar el área de compras y que actúe de tal manera. Nosotros ayudamos en el proceso de transformación con lo que se llama la gestión del cambio planificado. Eso es armar un recorrido de esa transformación y que se den determinadas cosas que lo hagan posible, porque las transformaciones son complejas, siempre hay resistencia al cambio y si no se actúa deliberadamente, en vez de tardar un año se pueden tardar cinco.

### ¿Qué es lo primero que viene a tu mente cuando pensás en el futuro de la Argentina?

Yo adoro este país. Tengo cuatro hijos, voy a tener la séptima nieta. Mis hijos siguen estando acá y la verdad, quisiera que se preservaran todas las cosas buenísimas y excelentes que tenemos, y que se mejoraran todas las que no tenemos, que son muchas. Obviamente, si no hay una consolidación de proyecto de país eso nos perjudica a todos. Pero soy optimista porque los recursos los tenemos, a la gente la tenemos. Así que lo que espero -no sé si mis hijos lo van a ver, yo seguro que no- es que mis nietos tengan un país muchísimo mejor que el que yo les voy a dejar. ■



Paula Molinari con M. Amanda Plano y Damián Toschi (UCI)



Paula Molinari y Eduardo De Giusti