



Consejos de gestión de talento de TI

¿Cómo reconocer el talento en su personal? ¿Qué tipo de habilidades necesita desarrollar en su personal para que estén listos para las tendencias tecnológicas que se avecinan?

TALENT ENGAGEMENT:
EN BUSCA DE
PERSONAL DE TI

HABILIDADES
DE TI PARA AVANZAR
EN LA CARRERA

SISTEMAS DE
GESTIÓN DE TALENTO
REVOLUCIONAN A RRHH

CONSEJOS PARA
COMPRAR SOFTWARE
DE GESTIÓN DE TALENTO

Talent engagement: en busca de personal de TI

LA ESCASEZ DE talento tecnológico se ha convertido en un problema global. La velocidad y la vorágine con la que se ha desarrollado la industria tecnológica hace que las empresas literalmente se peleen por estos recursos y no puedan hacer frente a proyectos debido a la falta de personal calificado. La rotación de estos recursos es constante. Y más aún cuando se trata de profesionales pertenecientes de la generación *millennial*.

“En este contexto uno de los principales desafíos de las áreas de Recursos Humanos consiste en retener a estos colaboradores, y el impulso al talento, o *Talent Engagement* es una herramienta que —bien implementada— puede arrojar resultados asombrosos, incluso en la rentabilidad de un negocio” puntualiza Luis Revilla, vicepresidente de Capital Humano de Softtek.

El objetivo del *talent engagement* es que los individuos se conozcan mejor a ellos mismos para que puedan interactuar mejor con sus compañeros de

trabajo y, así, mejore el clima organizacional, el nivel de productividad y, por consiguiente, crezcan las ganancias para la compañía, asegura Revilla.

Los especialistas señalan que la aplicación de este tipo de estrategias no es sencilla por el hecho de que los beneficios no se otorgan de manera externa, como en el caso de aumentos de sueldo, realizar *home office* u otras compensaciones no remuneradas.

MÁS QUE DINERO

El hecho de pasar tantas horas del día con otras personas, compartiendo tiempo, experiencias, estados emocionales y proyectos hace que desde el punto de vista de la gestión del talento, la compensación concebida solo como retribución monetaria quede corta.

“La retribución entendida solo como un aspecto monetario no es sustentable en el tiempo. Lo

importante entonces es entender a la relación laboral como un intercambio de valor. Y es claro que el valor percibido por el colaborador debe distar mucho de ser estrictamente monetario”, señala Revilla.

El impulso al talento es una herramienta que puede arrojar resultados asombrosos, incluso en la rentabilidad de un negocio.

Es especialmente importante para las compañías de América Latina entender que el impacto de perder a un colaborador es realmente muy grande, si bien algunas organizaciones se están volcando cada vez más en hacer sentir bien a su gente a través del reconocimiento, los desafíos constantes y un ambiente laboral adecuado.

Revilla sugiere que cada organización puede determinar sus propios métodos para obtener un indicador que mide el nivel de *Talent Engagement* alcanzado. Posiblemente el más utilizado es una encuesta dirigida a la fuerza laboral con el objetivo de entender sus experiencias y sensaciones

laborales, similar a las encuestas de clima organizacional. La consultora especializada Aon Hewitt´s menciona que en América Latina, si el 89% de los colaboradores califican su vínculo con la empresa con 4 o 5 puntos (en una escala de 1 a 5) durante por los menos 5 años, esa organización será mucho más productiva.

CINCO PAUTAS PARA GESTIONAR EL TALENT ENGAGEMENT

1. Relacionar las estrategias de engagement con la productividad: Siempre deben ir juntos, las compañías no deben buscar empleados satisfechos pero poco productivos, es importante premiar los buenos desempeños y destacarlos.

2. Empezar por arriba: El nivel de compromiso siempre empieza desde la cabeza de las compañías, son los líderes los que deben mostrarse identificados y comprometidos con los valores de la compañía.

3. Foco en la comunicación: Es la esencia del *engagement*. Consistencia, claridad, transparencia, y

retroalimentación son el sustento de la buena comunicación.

4. Individualizar: La filosofía del trato a los recursos humanos dejó de ser “tratar a las personas de la forma en que tú querrías ser tratado” y ahora es “tratar a las personas de la forma que ellas quieren ser tratadas”. Es importante consultarles

periódicamente a los colaboradores qué piensan y qué necesitan.

5. Crear una cultura de la motivación: Los líderes no pueden motivar empleados en el largo plazo, por eso es importante una cultura de la motivación que los trascienda y traspase las compañías.

—*Clarisa Herrera*

Habilidades de TI para avanzar en la carrera

LOS PROFESIONALES DE TI deben aprovechar las nuevas oportunidades para desarrollar sus habilidades. La mayoría de los profesionales de TI tienen algunos diplomas o certificaciones técnicas de nivel de entrada. Pero la educación no es un esfuerzo de una sola vez; la formación es un proceso continuo.

Ya sea que se trate de escribir nuevas aplicaciones, asegurar la empresa, hurgar en los grandes datos, gestionar una fuerza de trabajo cada vez más móvil o moverse a la nube, el personal de TI puede avanzar en sus carreras y añadir valor real al negocio.

Los expertos del sector tienen estas cinco áreas de habilidades de tecnología de la información en su lista de prioridades de contratación.

1. HABILIDADES DE CODIFICACIÓN Y SCRIPTING

El desarrollo de aplicaciones y código ejecutable

(en lenguajes tradicionales como C++) ahora abarcan nuevas plataformas y lenguajes como Java, aplicaciones de optimización de desarrollo de apps Scala y Clojure para implementaciones en la nube, y la movilidad. Las habilidades de codificación están en la mira.

Sopese el alcance de la capacitación, los costos, el tiempo, el esfuerzo y la necesidad de una acreditación.

Las prácticas DevOps también están cambiando el enfoque fundamental para el desarrollo de software y la forma en que interactúan el desarrollo y las operaciones del personal. La capacitación en DevOps es un complemento ideal para la codificación de idioma específico.

Las tareas de automatización esenciales y la gestión eficiente de sistemas Windows se basan en

secuencias de comandos PowerShell, que utiliza una interfaz de línea de comandos para el control granular y el soporte de scripts para la automatización de la gestión básica.

La proliferación de opciones de capacitación para la codificación de software y las habilidades de *scripting* en PowerShell pueden ser confusas: clases en una universidad, formación en línea, estudio autodirigido y más. Sopesa el alcance de la capacitación, los costos, el tiempo, el esfuerzo y la necesidad de una capacitación formal o una acreditación al concluir.

2. HABILIDADES DE SEGURIDAD Y CUMPLIMIENTO

La frecuencia de los ataques cibernéticos de alto perfil y los robos de datos recientemente ha puesto de relieve la necesidad de habilidades de seguridad más fuertes. El conjunto de habilidades de seguridad de TI es muy variado y hay numerosas certificaciones que demuestran competencia.

Las certificaciones de nivel de entrada como CompTIA Security+ y Security Essentials de Global Information Assurance Certification cubren la identificación y mitigación de riesgos, protocolos

Wi-Fi y la prevención de ataques inalámbricos, gestión de contraseñas, control de acceso de red, protocolos de red y mapeo, gestión de identidad, autenticación, seguridad física y criptografía básica, entre otros.

Las certificaciones avanzadas incluyen el Profesional de Seguridad de Sistemas de Información Certificado (CISSP) de la (ISC)² y el Gerente de Seguridad de la Información Certificado (CISM) de ISACA.

Las certificaciones avanzadas cubren la detección y prevención de intrusiones de red, políticas de seguridad y procedimientos, gestión de la seguridad y otras cuestiones de mayor nivel.

El personal de seguridad de TI debe tener un conocimiento básico de los problemas de cumplimiento que afectan a la seguridad de la organización, como la Ley de alta tecnología y los estándares PCI DSS 3.0, relacionados con el almacenamiento y retención de datos, acceso a la red y otros temas. Esto permite que las políticas y procedimientos de seguridad se mantengan en línea con las necesidades de cumplimiento.

Los grados integrales de seguridad de TI están disponibles en las principales universidades; sin

embargo, las certificaciones específicas de nivel de entrada y avanzadas se obtienen a través de una mezcla de auto-estudio y capacitación en línea o talleres dirigidos por un instructor. Para la educación de seguridad relacionada con el cumplimiento, investigue las regulaciones que aplican para su negocio y determine las opciones de formación adecuadas.

3. HABILIDADES DE BASES DE DATOS Y DE ANALÍTICA

La gestión, el análisis, el reporte y la seguridad de big data cae dentro de un grupo emergente de expertos de datos con un profundo conocimiento de cómo funcionan las bases de datos y almacenes de datos. Big data incluye serias preocupaciones de seguridad y cumplimiento que afectan el almacenamiento de datos, el acceso y la retención.

Las habilidades tradicionales del administrador de base de datos son una buena base para los expertos de datos. Certificaciones como la formación Oracle DBA y Microsoft Certified Database Administrator son un buen lugar para empezar. Pero “experto de datos” ofrece la connotación

de un gran conocimiento de análisis de grandes datos y herramientas de información, tales como Hadoop, el servicio de Amazon Redshift, Amazon Relational Database Service, SAP y otros.

Domine las herramientas de análisis de datos con capacitación proporcionada por el proveedor para adquirir práctica adicional. Para tener experiencia de datos integral, también estudie ventas, distribución y otros factores de negocio que influyen en los volúmenes y la calidad de los datos.

4. HABILIDADES DE GESTIÓN DE DISPOSITIVOS MÓVILES

Los trabajadores del conocimiento cada vez más confían en sus propias computadoras portátiles, teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos electrónicos para acceder a las aplicaciones y los datos sobre la red de negocios. Los profesionales de TI se enfrentan al desafío perenne de implementar soluciones de traer su propio dispositivo al tiempo que evitan la fuga de datos y protegen la seguridad corporativa.

La gestión de dispositivos móviles (MDM) es una amplia categoría de herramientas y

habilidades para proporcionar un control administrativo sobre los dispositivos propiedad de los empleados. MDM distribuye e instala aplicaciones, transfiere datos y administra configuraciones. MDM se implementa típicamente con herramientas

Para una experiencia integral, también estudie ventas, distribución y otros factores de negocio que influyen en los volúmenes y calidad de los datos.

de terceros diseñadas para manejar una gama de productos móviles. Se basan por lo general en las plataformas establecidas como en el protocolo de gestión de dispositivos de la Open Mobile Alliance (OMA), aprovisionamiento del cliente OMA, mensajería inteligente basada en SMS, o plataformas de dispositivos específicos como Asha de Nokia a través del aire.

Pero MDM no es sólo acerca del uso de software específico. La implementación exitosa de MDM requiere habilidades de la gente y políticas de uso aceptable consideradas cuidadosamente –los

expertos en MDM deben crear un balance confiable entre la accesibilidad, la seguridad, la comodidad y el cumplimiento.

Si bien no es una habilidad crucial del centro de datos, el conocimiento de MDM le ayudará a avanzar en el departamento de TI o profundizar su comprensión de cómo los usuarios interactúan con el centro de datos y sistemas relacionados.

5. HABILIDADES DE OPENSTACK

La ejecución de las cargas de trabajo en la nube en hardware de computación estandarizado es un desafío permanente para los proveedores de nube y desarrolladores.

OpenStack intenta crear una plataforma estándar de computación en la nube que las reúne en *pools* y aprovisiona el procesamiento, almacenamiento y los recursos de red de un centro de datos a través de una interfaz Web. OpenStack es un grupo de componentes, incluyendo computación, almacenamiento de bloques y objetos, la red, la gestión y otros módulos. El dominio de cada módulo es un camino hacia la mejora de las implementaciones de nube.

La Fundación OpenStack enumera una serie de guías de formación así como cursos en línea y capacitación en vivo de los miembros de la Fundación y terceros. No hay entrenamiento o certificación agnóstica de un proveedor. Por ejemplo, Red Hat ofrece la certificación Red Hat Certified System Administrator en Red Hat OpenStack.

Comprenda el despliegue actual o planeado de OpenStack para el departamento de TI y seleccione el entrenamiento que coincida estrechamente con la implementación del proveedor —los conceptos básicos son los mismos, pero los matices OpenStack son específicos de su proveedor.

—*Stephen J. Bigelow*

Sistemas de gestión de talento revolucionan a RRHH

INICIO

BÚSQUEDA

SKILLS

RRHH

CONSEJOS

HASTA HACE POCO, los departamentos de recursos humanos han sido principalmente emisores de papel, con días consumidos por la distribución, seguimiento y almacenamiento de las evaluaciones de desempeño y formularios de beneficios, el procesamiento de nuevos documentos de contratación y la generación de informes.

Pero con los deberes de cumplimiento cada vez más automatizados y la mano de obra calificada cada vez más escasa en la economía renacida, se le pide al departamento de Recursos Humanos (RH) que desempeñe un papel más importante: fomentar el talento que la mayoría de las empresas ven ahora como un recurso estratégico indispensable.

Y por lo tanto, un auge en el software de gestión de talento —la tecnología que ayuda a las organizaciones a reclutar, compensar, evaluar y capacitar a los empleados— llega en el momento perfecto. Está ayudando a transformar RH en una máquina de contratación y retención eficiente. En el camino,

ha reducido drásticamente la cantidad de papel utilizado.

Hace tres años, el equipo de RH de OHL, una compañía de servicios de logística tercerizados en Brentwood, Tennessee, estaba enterrada en papel. Las impresoras tenían un trabajo agotador durante la temporada de revisión del desempeño.

“Piensen en 5.000 empleados que no tienen una computadora con una evaluación de desempeño de 13 páginas —es un montón de papel”, dijo Tia Smith, gerente sénior de talento global. Los documentos firmados tenían que ser archivados para que pudieran ser recuperados en caso de una disputa.

Luego, OHL adoptó herramientas de aprendizaje y desempeño, primero de Cornerstone OnDemand y más tarde del proveedor Halogen Software. Ahora que las políticas, las revisiones del desempeño y los bonos de reconocimiento son totalmente electrónicos, la tensión en el departamento

de recursos humanos ha disminuido considerablemente, dijo Smith.

NACIÓN DE AUTOMATIZACIÓN

Pero esas ganancias de eficiencia podrían en última instancia palidecer junto al cambio radical en el entrenamiento de la gerencia y el desarrollo profesional habilitado por el módulo de aprendizaje de Halogen, con sus enlaces a 120 cursos en línea de Skillsoft. OHL también utiliza Articulate, una herramienta basada en Microsoft PowerPoint, para enseñar procesos empresariales, y una herramienta de captura de pantalla llamada Captivate para la formación de software.

“Realmente mejora nuestro proceso de revisión de desempeño”, dijo Smith, al integrar perfectamente el avance del desarrollo profesional. Ahora, después de explicar las calificaciones de desempeño de un empleado, un supervisor puede ir directo a la discusión sobre la formación necesaria para alcanzar los objetivos individuales y corporativos, por lo que no hay necesidad de dos reuniones. La mayor parte del desarrollo de carreras de OHL aborda cuestiones que son particulares para

la transición a la administración, tales como la supervisión de colegas anteriores.

El hecho de que los datos de rendimiento sean más accesibles también ha permitido a OHL expandir su planificación de la sucesión para localizar más fácilmente a las personas que están listas para subir la escalera y elaborar prontamente

Gran parte de la innovación en sistemas de gestión de talentos está ocurriendo a nivel del reclutamiento, área que representa el primer paso en el proceso de gestión del talento.

planes de desarrollo individualizados para ellos. Aunque Halogen eSuccession se puso en marcha apenas en noviembre pasado, ya ha transformado el proceso, facilitando la participación del CEO y de los jefes de departamento de la compañía.

OHL identificó a sus principales 180 ejecutivos con mejor desempeño, identificó las habilidades que cada uno necesitaba para avanzar, ingresó planes de desarrollo en Halogen y asignó mentores.

La retención también ha mejorado. “Si tenemos a alguien que tiene un desempeño más alto y está en riesgo de irse, necesitamos trabajar con eso”, dijo Smith.

Fallon Health, un proveedor de servicios de salud de Worcester, Massachusetts, automatizó sus revisiones con el software de SumTotal Systems, impulsó la eficiencia del departamento de recursos humanos e hizo el proceso más transparente, según Scott Beaird, director de gestión del talento. Hoy en día, los empleados pueden ver en cualquier momento dónde se encuentran exactamente en el proceso de revisión de 11 pasos, desde el establecimiento de metas hasta la evaluación formal.

El software ha demostrado ser esencial en la ejecución de una estrategia de tres años de edad para inculcar una cultura basada en el rendimiento orientado a objetivos. “Nos permite una mayor consistencia, nos permite monitorear y supervisar el proceso de manera más eficiente y proporciona una experiencia más rica para el gerente y el empleado”, dijo Beaird.

La mejora de la visibilidad de los datos también ha permitido a Fallon afinar la forma en que evalúa

el rendimiento individual, por ejemplo, al entender el sesgo de calificación. “Podemos informar sobre el desempeño de [los empleados] contra nuestra estrategia –contra los objetivos– y también podemos compensarlos por eso”.

DE FUERA HACIA DENTRO

Para Edwin Castillo, vicepresidente de aprendizaje y desarrollo organizacional de DocuSign, con sede en San Francisco, el componente de aprendizaje de los sistemas de gestión de talentos no es sólo para uso interno. Durante los dos últimos años, Castillo ha estado desarrollando el programa de aprendizaje para los empleados, socios y clientes de la firma de tecnología de firma electrónica, con la ayuda de *Cornerstone OnDemand* para Salesforce.

DocuSign lo ha utilizado para entrenar a más de 10.000 empresas sobre cómo usar su tecnología desde la instalación de una versión beta para los clientes el verano pasado. Antes de implementar el programa, aproximadamente el 70% de las llamadas de los clientes se referían a la capacitación, calculó Castillo. Ese porcentaje se ha reducido drásticamente gracias a la educación en línea.

DocuSign ha logrado resultados igualmente impresionantes en el lado de los empleados. Antes de Cornerstone, el entrenamiento de ventas consistía en un seminario en persona con diapositivas de PowerPoint. Hoy en día, la mensajería crítica de productos y el entrenamiento de habilidades de ventas se entregan en línea y la competencia se mide con pruebas automatizadas. “Hemos sido capaces de reducir nuestro tiempo de arranque que les tomaba [a los representantes de ventas] para vender su primer contrato, de nueve meses a cuatro y medio”, dijo Castillo.

UNOS CUANTOS BUENOS RECLUTAS

Gran parte de la innovación en sistemas de gestión de talentos está ocurriendo en el reclutamiento, el primer paso en el proceso de gestión del talento, según Holger Mueller, analista de Constellation Research. “Con el auge de las redes sociales, el reclutamiento está cambiando rápidamente, lo que permite a las empresas cambiar sus procesos de reclutamiento con la capacidad de realizar *micro-headhunting*”, dijo Mueller. “También permite que los reclutadores busquen talento

activamente en lugar de publicarlo en las pizarras de empleo.”

El reclutamiento fue el desafío de automatización en LCS, un desarrollador de comunidades de ancianos de Des Moines, Iowa. Sin un sistema de seguimiento, la empresa se basó en la máquina de fax para procesar los currículos vitae. “Debido a que estamos en 30 estados, fue muy difícil y requería mucho tiempo procesar un currículum”, dijo Cynthia Thorland, vicepresidenta y directora de recursos educativos.

El módulo de contratación de Open Hire de SilkRoad solucionó el problema al automatizar el proceso de solicitud. Entonces Thorland abordó otro punto dolorido: el rendimiento. “Sabíamos que había áreas en toda nuestra organización que no estaban haciendo evaluaciones de desempeño, pero era algo difícil de rastrear”. Con la adopción del módulo de rendimiento de SilkRoad, Thorland ahora puede probar definitivamente que todos los trabajadores están siendo evaluados.

El reclutamiento es el pan y la mantequilla de la compañía de personal Yoh, por lo que tener tecnología de adquisición de talento de mala calidad no es una opción. Sin embargo, antes de implementar

el módulo de marketing de reclutamiento de SuccessFactors en 2010, el sitio de profesiones de la organización de Filadelfia no estaba generando mucho tráfico.

Con la ayuda de SuccessFactors, Yoh renovó y optimizó su sitio web para atraer más ojos y orientar sus campañas de marketing de manera más efectiva, por ejemplo, detectando a los proveedores regionales de mayor rendimiento. “Podemos ver muy rápidamente nuestro costo por clic, costo por oferta, costo por contratación”, dijo Cynthia Lombardo, directora de mercadotecnia de candidatos. “Uno tiene por delante esta bella imagen de lo que realmente funciona para su negocio.”

Sólo un año después, las estadísticas del antes y

el después sorprendieron a Lombardo. “Vimos un aumento de más del 200% en visitantes únicos, y aumentamos el número de candidatos en nuestro sistema de rastreo de solicitantes [ATS] en un 350%”, dijo. Además, el tiempo medio de contratación se redujo en 15 días.

Lombardo también utilizó SuccessFactors para ayudar a su compañía a enfrentar las mismas presiones económicas y laborales que tienen sus clientes. “Durante tres años, nuestro presupuesto no se movió ni un centavo, pero a pesar de eso, cada año aumentamos las contrataciones que hicimos” –en más de 30% anual. “Y hemos reducido nuestro costo de contrataciones en un 30%, lo cual es fenomenal”. —*Emma Snider y David Essex*

Consejos para comprar software de gestión de talento

¿CÓMO ELEGIR LA solución adecuada para su organización?

Cuidado con la brecha de integración. Si usted planea comprar varios módulos de gestión del talento de un solo proveedor, asegúrese de preguntar acerca de la integración entre ellos. Muchas plataformas de gestión del talento se crearon a través de adquisiciones, y los proveedores no siempre aseguran la integración entre lo propio y lo adquirido.

Determine su prioridad número 1. Los sistemas de gestión del talento tienden a ser fuertes en algunos módulos y débiles en otros. Busque un proveedor con una sólida oferta para las áreas más importantes de su empresa.

Utilice la automatización como un trampolín para el cambio. Si su compañía se está moviendo hacia el software de gestión del talento desde los

regímenes basados en papel, aproveche la oportunidad para volver a evaluar su estrategia y procesos de gestión del talento. No vuelva a crear procesos redundantes o confusos.

Haga su lista de proveedores más larga. Hay un montón de opciones sólidas de software de gestión de talento. Investigar a proveedores grandes y pequeños no solo va a asegurar que usted obtiene el software que mejor se adapte a sus necesidades, usted podría conseguir un acuerdo si juega bien sus cartas.

Practique una buena gestión del cambio. Dado que el software de gestión del talento a menudo se extenderá a toda la fuerza laboral de una organización, hacer que los empleados utilicen el sistema es crítico. Asegúrese de que todos los empleados saben sobre la nueva tecnología y tienen un entrenamiento adecuado. —*Emma Snider*

STEPHEN J. BIGELOW es editor senior de tecnología en el grupo de medios de centros de datos y virtualización de TechTarget. Tiene más de 20 años de experiencia en escritura técnica en la industria de cómputo y tecnología.

DAVID ESSEX cuenta con más de 28 años de experiencia en la generación de contenidos de TI. Actualmente supervisa la estrategia y ejecución de tres sitios en los grupos de Aplicaciones de Negocios y Arquitectura de TechTarget.

CLARISA HERRERA es periodista argentina con experiencia en la generación, edición y corrección de contenidos específicos, principalmente enfocados en la aplicación y usos de las tecnologías en un entorno determinado.

EMMA SNIDER es editora adjunta de SearchFinancial-Applications, donde escribe noticias, artículos y tutoriales sobre software de finanzas y tecnología de recursos humanos.



Consejos de gestión de talento de TI
es una publicación de SearchDataCenter.Es

Rich Castagna | Vicepresidente editorial

Lizzette Pérez Arbesú | Editora ejecutiva

Melisa Osoreo | Editora adjunta

Linda Koury | Director de diseño online

Megan Cassello | Diseñador gráfico

Moriah Sargent | Editora sénior de gestión de eProducts

Bill Crowley | Publisher

BCrowley@techtarget.com

TechTarget

275 Grove Street, Newton, MA 02466

www.techtarget.com

© 2017 TechTarget Inc. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducidas o retransmitidas de ninguna manera o por ningún medio sin el consentimiento por escrito de la editorial. Los reimpresos de TechTarget están disponibles a través de [YGS Group](http://YGS.Group).

Acerca de TechTarget: TechTarget publica contenidos para profesionales de tecnología de información. Más de 100 sitios web focalizados permiten un rápido acceso a un vasto repositorio de noticias, consejos y análisis sobre tecnologías, productos y procesos cruciales para su trabajo. Nuestros eventos virtuales y presenciales le proporcionan acceso directo a los comentarios y consejos de expertos independientes. A través de IT Knowledge Exchange, nuestra comunidad social, usted puede obtener asesoría y compartir soluciones con colegas y expertos.

COVER ART: ISTOCK