

## La Cultura Laboratorian

**Dedicar nuestra vida profesional a construir un mundo mejor y más justo es una de las mejores cosas de trabajar en Laboratoria.** Esta convicción profunda en el impacto de nuestro trabajo nos une a todxs - no importa en qué país estemos, ni qué rol tengamos. Laboratoria es un movimiento que está redefiniendo para siempre el papel de las mujeres en el sector de tecnología y por ende, nuestro futuro como especie. Estamos construyendo una nueva forma de aprender, y preparando al talento de América Latina para que aproveche las oportunidades que nuestro mundo, cada vez más digital, ofrece.

**En el camino estamos demostrando que se puede tener el impacto social en el corazón, como el motor de todo lo que hacemos, y no a pesar de sino gracias a ello, hacer un trabajo disruptivo, de alto valor y que siempre aspira a ser el mejor en su campo.** ¿Cómo? La respuesta está en la *cultura Laboratorian*.

### Cultura

*nombre femenino*

1. Conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, a una clase social, a una época, etc.

Todo pueblo o compañía tiene una cultura. En Laboratoria hemos apostado por construir una que haga que amemos venir a trabajar todos los días. Son los principios y valores que reflejamos como comunidad. Aquellas visiones del mundo, formas de relacionarnos y de actuar que en su conjunto, nos hacen *únicxs*. Es nuestra filosofía de vida.

## Cultura: los cimientos de un sueño

La cultura de Laboratoria es el cimiento de todo lo que hemos construido. Lxs que vivimos en tierras sísmicas sabemos que si los cimientos de un edificio son débiles, al primer terremoto éste corre el riesgo de derrumbarse en cuestión de segundos. Si sobrevive por un golpe de suerte, sus paredes estarán dañadas y la confianza de sus habitantes habrá desaparecido. De la misma manera, si la cultura de una organización no es lo suficientemente sólida, ésta correrá el riesgo de no sobrevivir las continuas crisis de todo emprendimiento. Si no deja de existir, será vulnerable a desvirtuar su propósito con cada remecida. Los cimientos fuertes, además, son fundamentales para sostener una organización cuya forma y escala evoluciona de manera continua. Mañana podremos ser muchxs más, podremos llegar a otras regiones del mundo o enseñar otra cosa, pero si los cimientos son fuertes, nuestra esencia no cambiará.

## Cuando dudes, recuerda siempre la cultura

En el aula le decimos a las estudiantes que sería iluso pensar que en su paso por Laboratorio podrán aprender todo lo que hay que saber como developer o diseñadora. De la misma forma, en el equipo pensamos que sería iluso pretender tener la respuesta a los miles de retos y decisiones inciertas que tendremos que enfrentar en el camino. Estamos redefiniendo cómo seleccionar, formar y colocar talento en la industria de tecnología. Estamos creando un movimiento de mujeres programadoras y diseñadoras que trasciende fronteras. Estamos transformando la cultura y el mindset de empresas líderes en América Latina. Hacemos cosas que no se han hecho antes y nos enfrentamos todas las semanas a situaciones nuevas para las que no necesariamente tenemos respuesta. ¿Qué podemos hacer? **Regresar siempre a nuestra cultura.** Los valores que aquí describimos delimitan qué hace - y qué *no* hace - unx Laboratorian. No importa cuál sea la decisión o el reto, estos valores reflejan nuestra forma de ser, de actuar y de tomar decisiones. Son la guía que nos dará claridad en el camino montañoso que tenemos por delante. Son la mejor versión de nosotrxs como individuos y como equipo. Y lo más importante: son nuestros. No todxs se identificarán con ellos, no todxs los querrán o podrán practicar y eso está bien. **No todxs son Laboratorians.**

Este documento es nuestro intento por plasmar en un sólo lugar la esencia de nuestra cultura. Queremos que ayude a quienes quieren trabajar con nosotros a saber si este lugar es para ellos. Que sea ese libro de cabecera al que volvemos lxs Laboratorians para recordar lo que nos une y nos caracteriza. Nos han inspirado grandes como Spotify, Toyota y Netflix; y nuestro propio equipo de formación con su [carta de bienvenida](#) a las estudiantes. Por eso les estaremos siempre agradecidxs.

## Nuestra esencia: la mejora continua

En una frase, la cultura de Laboratorio es un reflejo de **nuestra aspiración insaciable a la mejora continua.** En un mundo donde lo único constante es el cambio, la adaptación para poder dar lo mejor de nosotrxs mismos en cada nueva etapa es nuestra única bandera posible para trascender. Nacimos como Ayu, una agencia de desarrollo web en Lima. Fue ahí que descubrimos la oportunidad de Laboratorio. Empezamos con 15 jóvenes soñadoras y cuatro años después han pasado por nuestros salones más de 1,000 de ellas. Incrementamos exponencialmente el nivel técnico de nuestras estudiantes, crecimos a nuevos países y lanzamos nuevas líneas de negocio que hoy generan valor para toda una industria. Nos hemos transformado no una sino muchas veces, y lo seguiremos haciendo porque mañana debe ser siempre mejor que hoy.

En este documento describimos los siete comportamientos y creencias que hoy reconocemos como el mejor camino hacia la mejora continua. Evolucionarán y cambiarán con nosotrxs porque nada es estático. Son la guía para adaptarnos al mundo dinámico e impredecible en el que vivimos.

# #1: Nuestras estudiantes: la razón por la que existimos

Como a cualquier institución educativa decente, nos importa que nuestras estudiantes estén bien, que aprendan y que alcancen su potencial. ¿La diferencia? **Aquí ellas son el corazón de nuestro porqué.** ¿Por qué nacimos? Porque queremos transformar la vida de miles de mujeres Latinoamericanas en busca de un futuro mejor. ¿Por qué se aprende a programar y no a (inserta cualquier habilidad más básica de tu agrado) en Laboratoria? Porque creemos en el potencial y talento de las mujeres, y estamos aquí para convertirlas en líderes de la industria que definirá nuestro futuro. ¿Por qué decidimos financiar la educación de cientos de mujeres cada año? Porque creemos que acceder a la mejor educación no debería ser un privilegio sólo de aquellxs que pueden pagarla.

## **Predicamos con el ejemplo**

Nuestras estudiantes llegan de todos los caminos de la vida para construir un futuro mejor en Laboratoria. Aquí creamos el ambiente para que florezcan. Las impulsamos a asumir el control de su aprendizaje, a que aprendan de sus errores, a no rendirse ante las dificultades, a ser solidarias y profesionales íntegras. Cada Laboratorian, trabaje o no en el aula, tiene el compromiso de ser un ejemplo de estos comportamientos. Si en nuestro equipo toleramos faltas éticas, faltas de profesionalismo o irresponsabilidad, ¿con qué autoridad seguirán creyendo nuestras estudiantes en nosotrxs? Por eso, virtudes como la ética, el profesionalismo y la pasión por aprender, que en otras organizaciones pueden ser opcionales, aquí son fundamentales. Debemos ser un vivo ejemplo de lo que queremos ver en nuestras estudiantes, todos los días.

## **Diseñamos para ellas**

Venimos a Laboratoria todos los días para construir lo que esperamos se convierta en la mejor experiencia de aprendizaje del mundo. Una experiencia que además de transformar, debe resultar en el inicio de una carrera que cambiará para siempre la industria de tecnología. ¿Cómo acercarnos a esto? Conociendo, escuchando y entendiendo a nuestras postulantes, estudiantes y egresadas. Aprendiendo de ellas. Aspiramos a hacer esto siempre desde la empatía y la humildad, caminando en sus zapatos para así poder diseñar para ellas. Esto es mucho más retador de lo que suena porque queremos brindar la mejor experiencia a una audiencia de necesidades diversas. Sin embargo, cada vez que lo hemos descuidado, fallamos. Por eso, no hay mejor aliado de diseño que ellas.

## **Una motivación compartida**

No importa si trabajas en finanzas o tecnología y en tu día a día no tienes que interactuar con las estudiantes. Laboratoria es para aquellas personas que independiente de su rol, genuinamente se preocupan por ellas y su crecimiento. Nos preocupamos por entender no sólo su proceso de aprendizaje sino también el mercado laboral que las espera. Todxs en algún momento somos Jedi Masters, apoyamos en los Talent Fests, y somos infinitamente felices en cada graduación. Ese interés genuino es parte de lo que hace a Laboratoria especial. Lo que logramos en el aula y después es resultado no sólo de quienes trabajan día a día con las estudiantes, sino también de todxs lxs Laboratorians.

## #2: Aspiramos a la excelencia

En Laboratoria aspiramos a que nuestro trabajo sea de la mejor calidad siempre. Desde el proyecto más simple hasta el más ambicioso, queremos que el resultado sea de clase mundial, a la altura de nuestros sueños. Lo hacemos por dos razones: primero, porque sólo así generamos el mayor impacto, y segundo, porque es la única forma de construir una organización basada en la confianza.

### +calidad = +impacto

Nuestro trabajo impacta vidas de manera directa y eso lo hace realmente importante para el mundo. No movemos cientos de millones de dólares (aún), pero determinamos algo mucho más valioso: cómo cada una de nuestras estudiantes crece para alcanzar su máximo potencial y transformar su vida y toda una industria. Sólo un equipo de primera división puede hacer este impacto posible. Si queremos que estudiantes, egresadas y empresas se sientan orgullosas de llevar la camiseta de Laboratoria puesta, la excelencia debe ser siempre una característica nuestra. Imagínense un mundo donde el mejor talento, que produce el mejor trabajo, se dedique a resolver los problemas más importantes de nuestra especie: a aliviar la pobreza, a transformar la educación y la salud, o a limpiar nuestros océanos. En ese mundo queremos vivir nosotrxs, y para lograrlo, tenemos que empezar con el ejemplo.

### +calidad = +confianza

Aspirar a hacer un trabajo de la mejor calidad siempre tiene un impacto directo en la confianza que generamos en la organización, y la confianza, a su vez, es clave para ser un gran equipo. Imaginemos las siguientes situaciones:

- Estamos organizando un evento y la/el responsable de que la logística audiovisual funcione correctamente no hace las pruebas a tiempo y la proyección falla.
- Vamos a vender a una empresa y la persona responsable de la presentación llega con un deck que tiene errores de ortografía.
- Quien se comprometió a desarrollar un nuevo proyecto de aprendizaje no cumple con el tiempo de entrega, fallándole a quienes contaban con tenerlo ese día.
- No cerramos los números contables para la fecha comprometida, dejando a otrxs sin la claridad financiera que necesitan.

¿Sería fácil confiar en estos equipos?

Ahora imaginemos que todos en Laboratoria, no importa qué tan grande o pequeña sea la tarea, podemos **confiar** en que el resultado del trabajo de el/la otrx persona será excelente. Imagínate vivir con la tranquilidad de saber que lxs Laboratorians somos *reliable*; que cuando decimos algo lo cumplimos, y que no entregamos cosas con un nivel menor del que nos gusta recibir o con fuertes retrasos. Las cosas empiezan a fluir y nos convertimos en el equipo de postas más ágil, rápido y efectivo del mundo.

Hacer trabajo de calidad es parte fundamental de ser un *A player*: alguien con quien los demás eligen trabajar una y otra vez. En Laboratoria aspiramos a ser un equipo de *A players*.

### **Con los problemas, antes siempre es mejor**

Si queremos que los resultados de nuestro trabajo sean de talla mundial, debemos estar dispuestos a resolver los problemas a tiempo. En cuestión de semanas, un pequeño altercado entre personas o un pequeño descuido al correr un experimento, puede resultar en un incendio. Debemos aprender a identificar y encarar los problemas apenas surjan y a no esconderlos bajo el mantel - sólo así podremos hacer trabajo siempre excelente.

### **El poder de la reflexión**

¿Y cómo logramos eso? Reflexionando continuamente sobre la calidad de nuestro trabajo. Sin reflexión no hay aprendizaje, y sin aprendizaje es imposible mejorar. Lo que nos lleva de la *experiencia* al *entendimiento* es la reflexión. Nos gustan las retrospectivas - mirar atrás para reflexionar sobre qué hicimos bien, y qué pudimos hacer mejor. Las hacemos individualmente, en parejas, en grupos de cinco o de 80 personas. Cada vez que terminamos algo nos preguntamos a nosotrxs mismos qué pudimos hacer mejor, y le hacemos la pregunta también a nuestro equipo. Este proceso no es de arriba a abajo. No importa el *seniority* del rol, todxs lxs Laboratorians tenemos el derecho y la responsabilidad de pensar continuamente qué podemos hacer mejor nosotrxs, nuestros líderes y nuestro equipo.

## **#3: Experimentamos de manera continua**

En Laboratoria nos identificamos con la [definición de empresa que emplea Mark Zuckerberg](#): somos un organismo que aprende. Nuestra ventaja más grande es que aprendemos rápido, y aprendemos constantemente. La única forma de descubrir nuevas y mejores formas de hacer las cosas es experimentando. Como decía el gran Albert Einstein, *locura es hacer lo mismo una vez tras otra y esperar resultados diferentes*.

### **Mentalidad de experimentación**

Hemos apostado por cultivar una cultura de experimentación: un entorno donde cada Laboratorian pueda proponer experimentos para validar ciertas hipótesis y descubrir mejores formas de hacer nuestro trabajo. ¿Queremos saber qué pitch funciona mejor para vender placement? Probemos dos y evaluemos cuál convierte más. ¿Queremos probar una nueva forma de aprender en el bootcamp? Diseñemos un sprint de experimento. ¿Queremos validar si hay demanda para un nuevo curso de corporate training? Salgamos a venderlo primero. En este camino de experimentación algunas veces descubrimos grandes innovaciones que generan valor, como lo fue el [Agile Classroom](#); pero también cometemos errores de los cuales aprendemos, como sucedió en Educación Continua. En nuestra cultura, estos errores son parte central del aprendizaje. Son parte de aprender hacia dónde *no* debemos ir, y de abrir un nuevo camino. Somos altamente tolerantes a ellos, siempre y cuando sepamos identificarlos y aprendamos de ellos.

### **Tomamos riesgos inteligentes**

Si queremos realmente agregar valor a nuestras estudiantes, egresadas y empresas, tenemos que estar dispuestxs a tomar riesgos. Cuando uno experimenta pone en riesgo el status-quo porque sale a probar algo nuevo cuyas consecuencias son aún desconocidas. Para poder experimentar limitando las potenciales consecuencias negativas, es importante hacerlo bajo ciertos parámetros.

*Experimentamos siempre en pequeño y expandimos con entendimiento*. En Laboratorio nos gusta evitar los cambios “big bang”. Aunque el impacto puede ser grande, si las consecuencias son inciertas, el riesgo también lo es. Por eso, siempre que sea posible nos gusta probar en pequeño. Podemos probar solo con un porcentaje pequeño de nuestras estudiantes, egresadas o empresas, por ejemplo. O podemos decidir lanzar una nueva iniciativa sólo en una sede, antes de desplegarla en todas. Ser **lean y empezar en pequeño** para tener la oportunidad de aprender debe ser nuestro mantra, y literal, cual mantra, no nos cae mal recitarlo todos los días. Además, luego de experimentar en pequeño y conseguir resultados positivos, tenemos que identificar lo necesario para una expansión (o round 2 del experimento). Es aquí cuando nos toca identificar los aprendizajes y las hipótesis que aún hay que validar y entender que la mayor escala traerá nuevas complejidades para las cuales nos tenemos que preparar. Todxs aquí pecamos de emoción, y cuando algo nos apasiona, corremos el riesgo de querer correr antes de haber validado que el terreno es firme. Esto pasó recientemente con la colocación de UX designers. Después de haber colocado con éxito a 10 diseñadoras egresadas de un programa piloto en Lima, expandimos subestimando las complejidades y todo lo necesario para colocar a 97 UX designers en Lima, Santiago y CDMX 6 meses después.

*Delimitemos la cancha*. ¿Qué experimentos podrían tener consecuencias tan perjudiciales, que es mejor no hacerlos? Decidamos qué temas son “experimentables” y cuáles no. Los límites en Laboratorio suelen ser bastante amplios y variarán con el tiempo, por eso hay que poder identificar bien qué áreas son más sensibles que otras. No es lo mismo correr un experimento para entender qué mensaje atrae a las mejores postulantes, que uno para probar distintas modalidades de repago en el mismo grupo de egresadas. Cada Laboratorian debe tener el criterio para identificar cuándo los riesgos pierden su inteligencia. Y siempre suma pedir la perspectiva de otrxs para validar nuestro criterio. Cuando las posibilidades de que un experimento perjudique a un porcentaje importante de nuestros stakeholders - postulantes, estudiantes, egresadas, empresas y equipo - puede que las potenciales consecuencias negativas sean demasiado altas y no haya aprendizaje que las justifique.

### **Fallar rápido = aprender rápido**

El fracaso es un componente esencial de la experimentación. La gran mayoría de las hipótesis que tenemos van a resultar falsas. Si la historia es referente, [un 95% de las hipótesis terminarán siendo erradas](#). Por eso, en lugar de evitar el fracaso, la estrategia que seguimos es: probar rápido, fallar rápido, aprender rápido. La rapidez es una característica constante en Laboratorio. Este ritmo nos llena el corazón, hace nuestros días dinámicos, y hace que año a año no dejemos de sorprendernos con lo que podemos lograr. Somos un espacio para quienes disfrutan de la adrenalina, tienen la capacidad de adaptarse rápido, y aprenden a superar el miedo de lanzarse a la piscina sin saber nadar (y muchas veces sin salvavidas).

La experiencia de estar aquí se parece a hacer canotaje en un rápido: el terreno del agua es a veces incierto, las curvas pueden ser peligrosas y lo que separa la vida de la muerte es qué tan rápido te puedes subir al bote después de caer. En Laboratorio tendrás un equipo y un entorno que te apoyará siempre, pero esperamos que puedas adaptarte al ritmo y aprender rápido. El tiempo es el recurso más valioso que tenemos.

### **Tomamos decisiones basadas en data**

Otra de las grandes ventajas de tener una cultura de experimentación continua es que tenemos data para tomar decisiones con base en qué funciona. Esto nos ayuda a dejar de lado el “yo creo que”, y pasar a hablar de “comprobamos o refutamos que”. En Laboratorio **nadie es dueño de la verdad**. Todos tenemos ideas válidas, pero probarlas en la cancha es fundamental para saber hacia dónde debemos ir. Las opiniones no pesan de acuerdo al rango de las personas, sino al impacto que tienen en nuestro trabajo. Nuestra responsabilidad es recolectar evidencia de manera adecuada y luego darle sentido a la data para alcanzar nuestros objetivos.

## #4: Nuestra curiosidad nos lleva a aprender cosas nuevas constantemente

Nuestra mayor prioridad en el aula es que las estudiantes aprendan a aprender y se conviertan en “aprendices de por vida” (*lifelong learners*); lo mismo aplica a nosotrxs. Amamos aprender. Nos apasiona saber más. Reconocemos el aprendizaje como un proceso que dura toda la vida, y es la mejor herramienta que tenemos para hacer frente a los cambios. Como dijo Miguel Ángel a sus 87 años de edad: “*Todavía estoy aprendiendo*”. Esta actitud de aprendizaje permanente es lo que hará que nadie pueda imitar nuestra esencia. No importa cuántos bootcamps o programas de corporate training surjan en los próximos años - ninguno tendrá los mismos aprendizajes que nosotrxs en la espalda. Son precisamente esas experiencias de aprendizaje las que nos hacen únicxs.

### Una mente abierta para aprender

Condición fundamental para entrar y avanzar en el círculo virtuoso del aprendizaje continuo es tener la mente abierta. Una mente abierta para explorar y cultivar una curiosidad insaciable del mundo y todo lo que hay para aprender de él. Una mente abierta para aceptar con humildad que las cosas no son siempre como yo las veo. Contrastar nuestras perspectivas con las de quienes piensan distinto nos ayuda a identificar nuestros puntos ciegos, y así hacer nuestra visión del mundo más rica. Todxs traemos nuestra historia y perspectiva. Esa diversidad de pensamiento nos hace más fuertes, siempre y cuando sepamos aprovecharla. Si unx piensa A, y el/la otrx Z, excelente. Nos sentamos a tomar un café, comprendemos (sin juzgar) qué hay detrás del razonamiento del otrx, y enriquecemos nuestras perspectivas. Aprendemos a ver la realidad desde otro punto de vista. Como dijo Hans Rosling en su reciente libro *Factfulness*, “*it’s relaxing to be humble and it’s exciting to be curious*”. Es relajante ser humilde porque no desgastamos tanta energía en argumentar en exceso nuestro punto de vista o en cambiar de opinión. Y es emocionante ser curioso, porque uno se sorprende con cada descubrimiento y aprendizaje de la gente y el mundo que nos rodea.

### Growth mindset: nuestra espada del augurio

El growth mindset, o mentalidad de crecimiento, es la espada común de lxs Laboratorians que nos permite alcanzar imposibles. Es el amuleto no de la suerte, sino del poder de descubrir todo lo que somos capaces de aprender. Para lxs Laboratorians, tanto nuestras estudiantes como nuestro equipo, no existe el no puedo, existe solo el **todavía no puedo**. Como dijo Thomas Jefferson: “*Si quieres algo que nunca has tenido, debes estar dispuesto a hacer algo que nunca has hecho*”. Sea que te enfrentas a liderar un equipo por primera vez, a hablar en público sobre Laboratorio o a enseñar temas de los que aún no te sientes segurx, el growth mindset nos permite confiar que con práctica y esfuerzo podremos llegar a donde soñamos. Reconocemos que el proceso de crear algo nuevo de

alto valor para mujeres con poco acceso a oportunidades laborales de calidad como Laboratoria requiere muchas equivocaciones. Por eso, vemos las caídas como señales de esfuerzo, no de fracaso. Basta pensar en todo lo que ha cambiado Laboratoria desde que comenzamos, y todo lo que han cambiado el rol y las responsabilidades de cada miembro del equipo. Es nuestra mentalidad de crecimiento lo que ha hecho esta transformación posible.

### **Compartiendo conocimiento**

En Laboratoria no sólo nos gusta aprender, sino también amamos compartir ese conocimiento. Lo que sabe unx no es tan valioso como lo que saben dos, tres u 80. ¿Cómo lo que sé podría ayudar a otros? Desde usar Zapier para automatizar un proceso hasta los nuevos trends en educación: a lxs Laboratorians nos gusta aprender y compartir lo aprendido con los demás. Somos generosxs con nuestro tiempo y conocimiento.

### **Línea de aprendizaje**

Somos un startup y como tal, no tenemos eternos rangos de puestos ni una sola línea marcada de cómo unx puede ir ascendiendo de puestos. Hay algunos roles que hoy solo tienen un nivel, y otros que hoy no existen pero en un año seguramente estarán. El mismo puesto puede implicar un tipo de trabajo este año, y el próximo algo muy distinto. En este contexto, en Laboratoria no hay espacio para lo que tradicionalmente entendemos como “línea de carrera”. Aquí nos gusta hablar de una increíble **línea de aprendizaje**. Más allá del título de tu rol, queremos asegurarnos que somos una organización donde cada Laboratorian avanza en su aprendizaje. No podemos garantizar un camino lineal de C a B y de B a A, sin embargo, siempre trataremos de asegurar que cada Laboratorian crezca en conocimiento y contribución de manera continua. Conforme vaya creciendo nuestra contribución a la organización se abrirán nuevas oportunidades: podremos asumir más responsabilidades en nuestro rol, crecer para liderar un equipo, cambiar de rol o equipo y hasta incluso de sede. En este camino deberíamos ir hacia arriba en nuestro aprendizaje. Si esto no sucede, deberíamos decirlo porque algo estamos haciendo mal.

Para darle cierta estructura a este proceso tenemos herramientas como los workplans trimestrales, el performance management y las bandas salariales. Estas nos ayudan a tener un proceso transparente y meritocrático, que reconozca a aquellxs que dan la extra milla por empujar el barco hacia adelante y advierta a lxs que se están quedando atrás. Determinan cómo cambia nuestra compensación en base al resultado de nuestro trabajo. Además, tenemos a nuestrxs **team leaders** - lxs Laboratorians que tienen a otrxs Laboratorians a su cargo. Confiamos en su criterio para acompañar el crecimiento de su equipo.

## **#5: Jugamos en equipo**

En Laboratoria seguimos a Reid Hoffman (nos encanta su podcast [Masters of Scale](#)) y en especial compartimos su visión sobre el trabajo en equipo: *“No importa cuán brillante sea tu mente o tu estrategia, si juegas solx, siempre perderás ante un equipo”*. El trabajo colaborativo es la manera de ser que hemos elegido.

### **¿Equipo deportivo de primera liga o familia?**

Algunos equipos se describen como una gran familia, y otros como un gran equipo deportivo. En Laboratoria tenemos un poco de ambos. Somos un lugar familiar, donde traemos la totalidad de quienes somos a nuestro trabajo todos los días. Los límites entre la vida personal y la laboral no son una línea recta. A veces trabajamos desde casa, y otras atendemos temas de casa desde la oficina. A veces las preocupaciones del trabajo nos acompañan un sábado, otras veces celebramos las alegrías personales en la oficina y otras veces nos apoyamos en los laboratorians para superar problemas personales. Compartimos el propósito de tener un impacto positivo en el mundo, y eso usualmente nos lleva a pasarla bien juntxs y ser amigxs. Tampoco es extraño que surja el amor y que llevándolo con profesionalismo sea posible; tenemos ya varias parejas en el equipo. Somos amables y nos preocupamos lxs unxs por lxs otrxs de manera íntegra, como lo hacemos usualmente con nuestras familias. ¿La diferencia? Probablemente no te sientas con tu mamá todos los fines de semana a darle feedback sobre cómo ejercer mejor su rol en la familia (¿aunque tal vez no es mala idea comenzar a hacerlo?). Aquí nos empezamos a parecer más a un equipo deportivo de alto rendimiento, donde todxs estamos enfocadxs en mejorar y ayudarnos a hacerlo. Cada unx ocupa la posición donde más le suma al conjunto, y ningún individuo es más importante que el equipo completo. Cuando alguien deja de sumar, lo mejor usualmente es que deje el equipo.

### **Problemas y alegrías compartidas**

Al jugar en equipo, los problemas y alegrías de cada Laboratorian o equipo son problemas y alegrías de todxs. Si la selección o el placement no van bien, nos impacta a todxs. Si corporate training y el coders fee alcanzan sus metas financieras, celebramos todxs. No somos una organización de silos, y ningún equipo es más importante que otro. Laboratoria como un todo funciona gracias a esta visión. Todos los equipos son una pieza clave del rompecabezas que hace nuestro modelo efectivo. Salimos del camino por ayudar a otrxs porque es parte de alcanzar nuestro impacto colectivo.

### **Feedback y transparencia**

En Laboratoria conversamos abiertamente sobre lo que, como equipo y como personas, queremos mejorar. Somos directxs y transparentes con lo que nos tenemos que decir. Lo hacemos porque reconocemos que podemos y debemos mejorar siempre. En este sentido, el feedback abierto, transparente y respetuoso es un elemento esencial de nuestra manera de trabajar. Aquí no queremos que exista el feedback anónimo. El feedback es un regalo: algo que damos a los demás para su desarrollo, no es una lista de quejas. Fomentamos el feedback continuo ([aquí el taller de feedback](#) que usamos en el bootcamp) porque creemos que nos convierte en mejores personas y en un mejor equipo. Esta apertura y transparencia es el elemento clave para llevarnos a un camino de mejora continua. Como dice Daniel Kahneman: "*La verdadera habilidad se aprende de la experiencia prolongada con buen feedback sobre los errores*".

### **Comunicación fluida y abierta (open source)**

En Laboratoria nos preocupamos por comunicar y dar visibilidad de nuestro trabajo a lxs demás. Jugar en equipo requiere que lxs demás sepan a dónde quieres ir y por qué; solo así te pueden ayudar. Exponer nuestro trabajo y sus resultados pensando en lxs demás es parte clave de ser un gran equipo. No basta con tener la intención de que otrxs conozcan lo que hago - es fundamental que la documentación y la manera en la que compartimos nuestro trabajo lo refleje. Lxs Laboratorians democratizamos nuestro conocimiento, no sólo para otras personas del equipo, sino para el mundo. ¿Es ésta información que podría ayudar a otrxs? ¿Cómo la presento para que lxs demás la entiendan? Desde cómo organizo y llamo a un archivo en el Drive hasta la consistencia de compartir mi información en los espacios públicos que tenemos, aspiramos a siempre hacer las

cosas de manera que otrxs las puedan entender y aprovechar. En el mundo ideal, nadie tiene que consultarnos por data o documentación de manera directa porque ésta ya está expuesta y es confiable. Como fieles seguidorxs del movimiento open-source en el mundo de la tecnología, es lo mínimo que nos corresponde.

### **La regla de la amabilidad**

Somos una organización centrada en lo humano. Nos importa mucho que todxs lxs Laboratorians se sientan cómodos y felices de trabajar acá y un elemento clave para lograr eso, es la amabilidad en el trato entre todxs. Sabemos de la importancia del buen trato entre personas para que se de un excelente trabajo en equipo, por eso desde nuestros procesos de reclutamiento apostamos por aquellxs candidatos que demuestran no sólo su capacidad y aptitud, sino también su amabilidad y consideración con el otrx. Asimismo, en el día a día, los Laboratorians somos amables y gentiles con el equipo, estudiantes, aliados, etc. Confiamos en la calidad humana de todxs.

## **#6: Libertad con responsabilidad**

Así como predicamos en el aula que las estudiantes son adultas responsables, reconocemos que lxs Laboratorians somos adultos responsables que prosperan en, y merecen, un ambiente de libertad. Como dijo Eleanor Roosevelt: *"La libertad es un gran requisito de todo ser humano. Con la libertad viene la responsabilidad. Para la persona que no está dispuesta a crecer, para la persona que no desea cargar su propio peso, ésta es una perspectiva aterradora."*

### **Autonomía y alineamiento**

En Laboratorio creemos en la libertad y autonomía de las personas. Confiamos en el criterio de todxs lxs que somos parte del equipo. Si en algún momento dejásemos de hacerlo, esa persona ya no sería parte del equipo pues la confianza en el criterio es lo que hace posible una cultura basada en la autonomía. Somos una organización horizontal, donde no hay una línea larga de aprobaciones y cada Laboratorian y equipo tiene la libertad de decidir qué hacer y cómo hacerlo. Todo esto con una importantísima salvedad: alineamiento. Mientras lo que hagamos esté alineado con los objetivos y propósitos que perseguimos como organización, la cancha está abierta.

### **Somos una banda de Jazz**

Nuestras acciones y decisiones deben estar en línea con las de los otros equipos e individuos. Estar alineados significa que si bien cada Laboratorian o equipo es responsable *end-to-end* de su trabajo, siempre actuamos y tomamos decisiones pensando en cómo este afecta a lxs otrxs. En Laboratorio no pueden existir silos independientes, cada uno ejecutando sus propios objetivos con poca coordinación con el resto. No somos músicos independientes. Somos una banda de Jazz donde todxs tenemos la posibilidad de improvisar con nuestro instrumento, pero tocamos la misma canción. En este sentido, buscamos evitar los "handoffs" en el cual un equipo le "entrega" algo a otro y se desliga de la responsabilidad. No existen "ellxs y nosotrxs", sea una diferencia entre producto, operaciones y servicios, entre productos, o entre países. Laboratorio somos todxs.

### Contexto sobre control

En Laboratoria el rol del liderazgo sigue el mantra de Antoine de Saint-Exupéryes: *"Si quieres construir un barco, no busques personas para encontrar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo; más bien enséñales a anhelar la inmensidad infinita del mar"*. En lugar de dar instrucciones específicas preferimos invertir tiempo y esfuerzo en comunicar el *"qué"* y el *"por qué"* de las cosas. Dejamos que cada equipo defina el *"cómo"*. Contexto se refiere a dejar la visión y la estrategia clara, a conocer el entorno en el que se encuentra el producto o servicio (experimental vs. escalando, por ejemplo) y a identificar y definir los KPIs. La responsabilidad de el/la líder es dejar el norte claro y asegurar que existe un entendimiento compartido sobre los objetivos últimos a alcanzar. Es ejercer un liderazgo activo, asegurando que cada miembro del equipo rema con fuerza hacia adelante y se vuelve cada vez mejor en su posición. Si como líderes sentimos que estamos controlando demasiado quizás no estamos entregando la confianza que nuestro equipo merece, o no tenemos a la persona adecuada para el rol.

## #7: Actuamos como dueños

Laboratoria es de todxs. Hay un equipo de fundadorxs y socixs que pusieron las primeras piedras de nuestra construcción, pero hemos apostado por una organización en la que todxs somos dueños. Somos un proyecto que le pertenece a cada país, a cada sede, a cada equipo que lo hace posible y a cada estudiante que pone sus sueños aquí. Con este *ownership* que nos llena de orgullo y propósito viene también el enorme compromiso de velar siempre por la integridad y el futuro de Laboratoria.

### ¿Qué es lo mejor para Laboratoria?

En todas nuestras decisiones, por más pequeñas o grandes que sean, pensamos en qué es lo mejor para Laboratoria. Ésta es la actitud que tenemos sobre lo que es nuestro. Cuidamos desde su prestigio hasta sus finanzas, en cosas tan simples como no quedarnos en un hotel de \$150 dólares si podemos quedarnos en uno de \$80, hasta ser cuidadosos con las relaciones externas que construimos que puedan ser perjudiciales para Laboratoria. Esto hace que podamos tener una cultura basada en la confianza, donde no se necesitan largas líneas de aprobaciones para hacer las cosas. Si siempre podemos confiar en que cada Laboratorian actuará pensando en qué es lo mejor para la organización, los controles bajan y la autonomía florece.

### La proactividad: vitamina de todos los días

Lxs Laboratorians somos una especie altamente proactiva, orientadxs a la acción. Si hay un problema, proponemos una solución. Si hay una oportunidad, nos aventuramos a ella. Tenemos la libertad y responsabilidad de hacerlo. Resolvemos en lugar de hablar de lo que no funciona, y enfrentamos de manera directa los problemas. Ningún problema "es de alguien más". Sea o no nuestro trabajo directo, no sólo podemos pero debemos dar nuestra opinión cuando creemos que suma y levantar una bandera cuando podemos prevenir que algo malo crezca. Aquí nadie necesita permiso para proponer. De hecho, buscamos personas que propongan continuamente, de manera proactiva. Aquí nadie espera que "alguien más" lo resuelva. Aquí nadie "se mete" en el trabajo de otrxs. Todxs tenemos derecho a ese espacio porque nos hace mejores como equipo.

### **Accountability siempre**

En Laboratoria somos *accountable*. No hay traducción exacta para este término. Significa ser responsables de nuestros actos y decisiones, y debernos a aquellxs que servimos. Aquí somos *accountable* de nuestro trabajo, asumiendo responsabilidad por las decisiones que tomamos y el impacto que éstas tienen. A su vez, somos *accountable* a nuestro equipo, a nuestras postulantes, estudiantes, egresadas y empresas. A ellxs les debemos cumplir con nuestra palabra, que es darles un servicio de clase mundial. Asumir de manera directa nuestra responsabilidad nos hace más transparentes y conscientes, y nuestra cultura nos permite hacerlo. Lo premia, no lo castiga.

## **Reflexiones finales:**

Estas no-tan-breves líneas son una mezcla de cómo somos y cómo queremos ser. En algunos comportamientos estamos más cerca de alcanzar la visión que en otros. Probablemente hay pocos lugares donde se aprende tan rápido y se vive tanto *ownership* como en Laboratoria. Por otro lado, vamos al comienzo de la carrera en darnos feedback transparente y directo de manera continua. Nuestros valores son un reflejo de la cultura que naturalmente hemos construido quienes hoy conformamos Laboratoria, y la que activamente queremos moldear para ser la organización que soñamos. Irán evolucionando según evolucionemos nosotros. Es derecho y responsabilidad de cada miembro de esta tribu hacer que este documento sea un reflejo real de lo que vivimos todos los días. Es nuestra mejor apuesta para ser orgullosxs Laboratorians siempre; aprendiendo, creciendo, y dando nuestro granito de arena para hacer del mundo un lugar mejor.