

Rocking Talent

LEONA DE LA REVOLUCIÓN

MAGUI AICEGA
LÍDER FEMENINA
POR NATURALEZA

MUJERES CON ROCK

DESPEGAR
JAVIERA RUIZ
CHILE

LIVE
NANCY MARTÍNEZ
MÉXICO

CHRISTINE LEBRIEZ
ESPAÑA

Índice

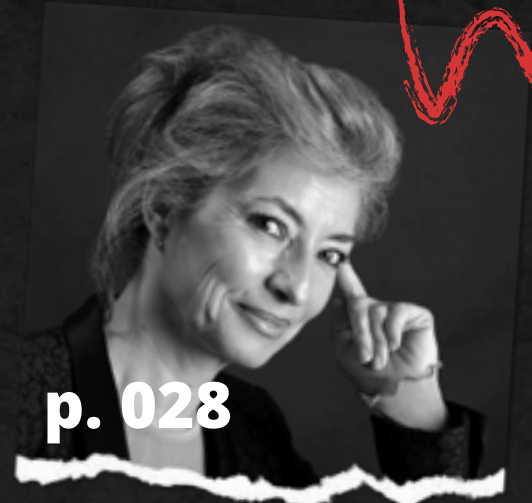


p. 006

MUJER DE ALTO VUELO

JAVIERA RUIZ

Chief Human Resources Officer
en Despegar (Chile)



p. 028

APRENDIZ DE LA VIDA

CHRISTINE LEBRIEZ

Human Resources Director (España)

p. 004

WE ARE ALL WONDER WOMAN

EDITORIAL

Julietta Cumbo

p. 012

"HAY QUE SER AMBICIOSA Y NO TENER VERGÜENZA"

ANNA COHEN

CEO y Presidenta en Cohen Aliados
Financieros (Argentina)

p. 016

HACIENDO ESCUELA CON MACHINE LEARNING

PAULA MARTÍNEZ

Co-Founder Marvik (Uruguay)

p. 020

TRANSFORMAR A QUIENES TRANSFORMAN

ELENA CERÓN

Executive Coach & Change Manager en
Pawaremex (México)

p. 024

UNA GERENTA DE CIENCIA FICCIÓN

MAYRA BROGLIO

Sr Culture & Experience Manager Latam &
Caribbean en Arcos Dorados (Argentina)

p. 032

CONTRUYO UN ESTILO DE LIDERAZGO CIRCULAR

CARMEN LUZ MORALES

Carmen Luz Morales

p. 035

UNA MENTE PARA LA RENOVACIÓN DEL TALENTO

SANDRA ZULUAGA

Directora Ejecutiva de Capital Humano
en Actinver (México)

p. 039

EL AVE FÉNIX DE LAS FINANZAS EN ESPAÑA

MAYTE VALVERDE

Talent HR Global Manager en Banco
Santander (España)

p. 047

UNA PIONERA Y APASIONADA DE LA CIENCIA

ELENA STASHENKO

Directora del CENIVAM en la Universidad
Industrial de Santander (Colombia)

LIDERAZGO FEMENINO

(Edición 10)



p. 042

LEONA DE LA REVOLUCIÓN

MAGUI AICEGA

Ex jugadora de hockey y periodista deportiva (Argentina)



p. 066

EJEMPLO DE PERSEVERANCIA Y FELICIDAD

NANCY MARTÍNEZ

CEO Live (México)

p. 052

LAS TENDENCIAS EN HR 2023

Nota con las tendencias del año, con opiniones de los influencers Fernando Niizawa, Gabriel Pereyra y Ana Valera.

p. 056

DEMOCRATIZANDO LA EDUCACIÓN

LUZ BORCHARDT

CO-Founder & Chief Growth Officer en Henry (Argentina)

p. 060

ALCANZAR LAS ESTRELLAS CON LAS MANOS

En nuestra sección Rocking Young, entrevistamos a dos niñas colombianas, tripulantes de la Fundación "She-is", en el programa "She Is Astronauta" con el Space Center de la NASA.

p. 071

ROMPIENDO BARRERAS DE EDADISMO Y GÉNERO

MILAGROS ABUD

Coordinadora de Contenidos en Diagonal Asociación Civil (Argentina)

p. 074

AL SERVICIO DEL EQUIPO

MARÍA DE LOS ÁNGELES COLLEL

Gerente de Personas VSPT Wine Group (Chile)

p. 078

"LAS OPORTUNIDADES DIGNIFICAN Y CAMBIAN REALIDADES"

LUCIANA TABORDA

HR Recruiter/ Coordinadora integral en Contratá-trans (Argentina)

p. 083

"EL PROPÓSITO ES SER LIBRE"

MARCELA ROMERO

Gerente ManpowerGroup (Chile)

p. 088

LA COMUNIDAD DE EJECUTIVOS DE CAPITAL HUMANO

Conocemos el Bench Club de Chile, de la mano del Country Manager Alejandro Artigues.



Rocking

WE ARE ALL Wonder Woman

Por: Julieta Cumbo.

A fines de 1941 fue lanzado el primer cómic que habla sobre una heroína que acabaría siendo una de las más relevantes del mundo DC, Wonder Woman. Su nombre es perfecto, refleja el rol que ejerce una mujer en la sociedad: conocedora de sus propios poderes -autoconocimiento-, valiente y con suficiente audacia para enfrentar cualquier obstáculo.

Fue William Marston, psicólogo y famoso por ser inventor del polígrafo, quien decidió diseñar un nuevo superhéroe. Un superhéroe que no triunfaría con los puños, sino con el amor, con la verdad y la compasión.

Se convirtió en uno de los personajes más icónicos de la historia, en un referente importante fuera de las pantallas, con un concepto revolucionario del feminismo, símbolo de justicia, la verdad e igualdad.

La mujer maravilla no es sólo un producto de su época, es un estilo de vida. Como dijo *Simone de Beauvoir*, el feminismo es una forma de vivir individualmente y luchar colectivamente.

William Marston, en su libro "Emotions of Normal People", nos invita a abrazar nuestras emociones,

para poder gestionar a partir del autoconocimiento. El proceso siempre empieza por uno, pero el beneficio se expande y nos trasciende.

En esta edición de **Rocking Talent**, donde celebramos a nuestras mujeres líderes, te invitamos a que puedas reconocerlas, abrazarlas y admirarlas.

El liderazgo femenino se interesa por las personas y sus emociones. Sabe valorar y reconocer el talento, impulsa el cambio, la creatividad y la disrupción. Es un liderazgo que premia la participación, la colaboración. Confía y empodera a su equipo. Así como la mujer maravilla, es valiente, audaz, no teme afrontar riesgos y no busca un resultado a través de la fuerza de un puño, sino del amor.

Hay un punto clave, no hay género que monopolice el liderazgo femenino. Así que, no importa cuál sea tu nombre o con qué te identifiques, solo hay que animarse a sentir, reconocer las emociones propias y habilitar las de los demás. Como dijo Inma Puig -psicóloga clínica española-, el pasado ha sido de los fuertes físicamente y el futuro es de los sensibles.

El feminismo hizo a Wonder Woman y, más tarde, Wonder Woman rehizo el feminismo.


Inma Puig >

Simone de Beauvoir >

Esta publicación es propiedad de PDA International. Prohibida su reproducción total o parcial salvo autorización expresa de PDA International. Contactarse con: Julieta Cumbo jcumbo@pdainternational.net

Las opiniones de los entrevistados y el contenido de las notas firmadas por sus autores no implican correspondencia, necesariamente, con el criterio editorial de esta publicación o con los objetivos institucionales de PDA International.

Talent

Volver al índice 

Directora General:

Julieta Cumbo [in](#)

Directora Editorial:

Ximena Desaloms [in](#)

Redactora - PR & Media:

Fernanda Cala [in](#)

Columnistas:

Fernando Niizawa [in](#)

Ana Valera Rubio [in](#)

Gabriel Pereyra [in](#)

Colaboradoras:

Ana Giorgi [in](#)

Leila Ovando [in](#)

Diseño Gráfico:

Silvana Hase [in](#)

Realizador / Fotógrafo:

Daniel Cuadros [in](#)

Contacto Rocking Talent

hola@rockingtalent.com

+54 11 4717 2900



Contacto PDA Internacional:

Argentina: +54 11 4717 2900

info@pdainternational.net

España: +34 602 58 18 13

info@pdainternational.net

México: +52 1 55 7568 4505

infomx@pdainternational.net

Colombia: +57 310 217 6018

gerencia@pdacolombia.net

Portugal: +351 924441071

info@pdainternational.net

www.pdainternational.net



EDICIÓN
LIDERAZGO
FEMENINO

MUJER DE ALTO VUELO

POR XIMENA DESALOMS

**Javiera Ruiz,
Chief Human
Resources Officer,
nos cuenta el
plan de vuelo
de Despegar
para este 2023,
y cómo trabaja
desde su posición
de liderazgo en
la diversidad, la
inclusión y en
el desarrollo
y cuidado del
talento.**



Javiera Ruiz nació en Chile. Tiene apenas 42 años, pero un recorrido enorme y una historia hermosa para compartir. Nació en Chile, destaca ella que es hija de madre cubana. La admira. Se le nota cuando habla. Su mamá fue la primera persona que le dio confianza, que le dijo que ella iba a poder con todo lo que se propusiera en la vida. Y *Javi sabe* que su mamá tenía razón. Hoy es una referente de **liderazgo femenino**.

Antes de comenzar la entrevista, se emociona contando su historia de amor con Fede, con quien se terminó casando en marzo de 2010. Él argentino, ella chilena. Se conocieron cuando eran adolescentes, en un intercambio de colegios. Apenas tenían 12 años. Ahí se "gustaron", pero no se vieron nunca más. Pasaron los años, y las redes sociales lo hicieron posible. Surgió el reencuentro, empezaron a "pololear" y entonces Javi tomó la decisión: pedir el traslado en su trabajo e irse a vivir a Argentina. A la semana, ya estaba instalada en un país nuevo. "Esa fue mi primera experiencia de liderazgo, crecí de golpe", reconoce quien en ese momento decidió apostar todo y convertirse en Recruitment & Staffing Head de LATAM Airlines.

¿Y cómo llegó a Despegar? "Estuve 10 años en Latam, estaba *contenta*, podía seguir creciendo ahí... pero me la jugué por una empresa digital para hacer un cambio en mi carrera, con un plus: ¡estaba embarazada! Yo no sabía si era un buen momento, pero tanto mi marido, como mi jefe de ese momento y el de ahora, me impulsaron a que lo hiciera. Y lo hice, con Clara, mi tercera hija en camino. Ahí pensé, soy corajuda, siempre quiero ir por más, pero también la cultura de Despegar me hizo estar segura de que estaría acompañada". El fin de esa historia es que hace más de 5 años ingresó a **Despegar** y desde el 2020, en plena pandemia, es **Chief Human Resources Officer**.

¿Cómo te definirías? ¿Quién es Javiera?

Soy una mujer de mucha energía, mucha pasión por lo que hace, muy obstinada, de cumplir con lo que me propongo, de conseguir metas. Disfruto mucho mi día a día en lo profesional y lo laboral, y pude encontrar el equilibrio. Lo tengo, lo disfruto, lo abrazo y lo transmito hacia mi equipo. No suelo tener muy a menudo estos espacios de entrevistas, pero la temática de www.rockingtalent.com de Liderazgo Femenino me tocó en particular.

¿Por qué sentís que has roto el techo de cristal?

Para mí hoy es muy natural mi posición en la organización, soy la primera mujer en posición de *C level*, de reporte al CEO, y así le di espacio a una segunda mujer en la dirección de legales, a la que abrazo y acompañó en sus primeros días en Despegar.

¿Qué piensas que obstaculiza a la mujer en posiciones de liderazgo?

Creo que muchas veces tiene que ver con prejuicios de género o estereotipos que fuimos absorbiendo desde muy chicos. El hombre no puede llorar, y la mujer tiene que contener a su hermano más chico, por ejemplo. Subconscientemente naturalizamos cosas como que los hombres sean definidos como fuertes, asertivos, decididos, mientras que las mujeres tienen que ser cálidas, simpáticas y amables. Pero son estereotipos súper obsoletos.

¿Y cómo fue tu cambio, cuando empezaste a ver esto?

Yo lo he vivido, y no porque me lo propuse. Siempre fui muy dedicada, muy abocada al trabajo. Siempre tuve una alta estima de mí misma, forjada desde mi infancia. Mi mamá siempre me decía que hacía bien las cosas, y yo me empoderé. Lo femenino en mi casa siempre tuvo mucho peso. Mi abuela, mi mamá siempre trabajaron. Lo femenino siempre tuvo que ver con buscar hacer lo que me gustara y pudiera aportar desde mi fortaleza, no solo con una

¿QUIÉN ES JAVIERA?

Nombre completo: Javiera Ruiz **in**

Apodo: Javi.

Profesión: Psicología en Chile.

Nacionalidad: Chilena.

Vive en: Asunción, Paraguay.

Edad: 42 años.

Hijos: 3 hijas, Amelia, Ignacia y Clara.

Comida preferida: Comida italiana.

Hobbies: La lectura y la decoración.

Prenda de ropa preferida: Me gusta tener linda ropa, zapatos o los abrigos.

Tu lugar en el mundo: Chile por naturaleza, pero me encantaría jubilarme y vivir en París.

idea de quedarse en casa. Creo que desde mi rol puedo hacer que más mujeres se entusiasmen con asumir posiciones de liderazgo en la organización sin pensar que van a perder un balance.

Vos asumiste en pandemia, una época complicada sobre todo para la industria del turismo... ¿Cómo fue tu liderazgo ese momento?

Pasamos momentos súper complejos como organización y tuvimos que hacer un número importante de desvinculaciones porque nuestro rubro se vio altamente afectado. Como líderes, teníamos que acercarnos a la gente y escuchar qué les sucedía. La gente busca líderes cercanos, compasivos, auténticos, vinculares... y no solo el que baja línea, y pide resultados. Hay que encontrar el equilibrio.

¿Qué piensas del liderazgo femenino? ¿Ha crecido? ¿Qué falta?

Vamos por un camino de mejoras, las mujeres hemos crecido en posiciones de liderazgo y seguiremos creciendo. En Despegar, somos 54% hombres y 46% mujeres, entre 4100 empleados. Pero sigue existiendo un mix claro en las áreas, por ejemplo, en tecnología la brecha es 80% (hombres) / 20% (mujeres) y en HR es al revés 30% (hombres) / 70% (mujeres). En posiciones de liderazgo en la organización, tenemos 63% (hombres) y 37% (mujeres), hemos ido subiendo y seguimos trabajando.

¿Cuáles son los puntos a trabajar en la diversidad?

Primero que nada, definimos que es diversidad para nosotros en Despegar: "Multiplicidad de miradas" más allá de lo visible queremos ser una empresa donde todas las personas se sientan en la tranquilidad de ser quienes son. Adicionalmente en HR medimos indicadores para entenderlos y así poder concientizar el cambio. Nosotros estamos trabajando en tres aspectos: **en la diversidad de género**, que es promover a mujeres en posición de liderazgo; **en la diversidad desde la lógica de la multiculturalidad**, ya que Despegar, si bien nació en Argentina, hoy opera en más de 20 países. Fomentamos la multiplicidad de miradas para tomar decisiones enfocadas en poder innovar promoviendo la creatividad, la inclusión y la innovación, mediante prácticas que garanticen la igualdad de oportunidades, pero no solo para mujeres. La diversidad hoy no tiene que ver solo con el género femenino y masculino, es mucho más amplia. Y nuestro tercer punto es el **Background**, porque venimos de contextos

“Hay algo del liderazgo que viene en el ADN, pero hay mucho que se aprende. Uno puede formarse para fomentar el liderazgo”.

**"Me encantaría
"Despegar" para
aportarle mi
impronta a Europa,
con esta mirada
Latina, femenina, ese
mix me gustaría"**



UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Enérgica.

Película o serie favorita: The Truman Show / I am Sam.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Con mi familia.

Banda de música preferida: Coldplay y "amo a Shakira".

Tu cable a tierra es... mis hijas, mi familia.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Gaseosa (sabor original) - Documentos para entrar y salir del país / Lipstick de labios.

Hincha de... Chile, la Selección.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Soy súper recicladora. Y en mi profesión, inspiro a otras personas desde un lugar de empatía y busco generar las mejores experiencias para el talento en Latinoamérica.

Un consejo que te dieron y sí darías: Antes de hablar, no olvides escuchar.

“Queremos generar experiencias de viajes que enriquezcan a las personas. Eso aplica para los clientes y para todos los que trabajan en Despegar. Queremos ser los mejores promotores de talentos de Latinoamérica”.

personales, profesionales y académicos distintos. Tenemos que valorar y abrazar las diferencias. Este año estamos haciendo *Talleres de Sensibilización*, queremos que la gente conozca en dónde está hoy y cómo podemos evolucionar. El equipo toma consciencia y eso nos permite entender qué tipo de acciones tenemos que hacer para generar diseños inclusivos. Queremos que la gente disfrute de la experiencia Despegar, tanto el cliente como la gente que trabaja y tengan la oportunidad de ser quienes son en su trabajo.

**¿Qué virtudes hay que tener para ser una líder?
¿Viene en el ADN o se aprende?**

Sin dudas que lo vas aprendiendo. Hay algo en uno que es más natural, independientemente del género, pero mucha parte del liderazgo se va aprendiendo. Vas evolucionando como líder y vas aprendiendo como liderar. Uno puede formarse para fomentar el liderazgo.

¿Por qué piensas que las mujeres siguen siendo minoría en disciplinas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática)?

Viene desde la formación, seguimos siendo minoría porque tampoco las estudiamos. Hay un estudio de la ONU que indica que solo el 35% de las personas que estudian este tipo de carreras, son mujeres. Ya desde decidir qué estudiamos, nos pone en un porcentaje mucho más bajo. Si desde el inicio las estudiamos poco, sin duda cuando diseñemos y creemos tecnología vamos a estar en un número subrepresentado. Y eso hace que las innovaciones que impactan en nuestra vida cotidiana estén sesgadas, porque la mayoría están hechas por hombres. ¿Qué tenemos que hacer? Permitir, empujar, sociabilizar esas carreras para el resto de la población.

¿Qué piensas de la inteligencia artificial, hasta dónde puede llegar y cómo puede impactar en el mundo de RH?

¿Viste el chat GPT? Estuve tentada de jugar contigo y que las preguntas las responda el GPT. Esa tecnología fue construida por la inteligencia del ser humano. Para empezar, aplaudo la capacidad, la innovación y la creatividad que tiene esa gente para construir este tipo de modelos. Soy una convencida de que el *toque* humano, es imposible que salga en un chat GPT. Entonces, ¿vamos a quedarnos sin posibilidades laborales en un futuro? La respuesta es no. ¿Se va a reducir? La respuesta es sí. Lo que tenemos que hacer es cambiar lo que estudiamos. Ya en Estados Unidos están cambiando hasta los



exámenes de ingreso, porque el GPT los estaba poniendo en jaque. Todo esto nos lleva a pensar distinto las carreras profesionales clásicas, que van a ir para el lado de la tecnología.

¿Qué tan incorporado tienen el #criticalthinking en Despegar?

Es parte de nuestro ADN, de quiénes somos, de cómo nos identificamos. Nosotros nacimos creyendo en la crítica, nos es muy natural, tenemos un ida y vuelta constante para evaluar qué es lo mejor. Trabajamos en la crítica desde la construcción conjunta y en la mejora escalable de las soluciones que llevamos para el negocio.

¿Cómo trabajan en para cuidar y potenciar el talento?

Los últimos años, post pandemia, han sido más de trabajar para retener el talento. La pandemia fue un momento muy complejo para nosotros, y ahí redefinimos nuestro propósito que hoy sigue siendo el de **generar experiencia de viajes que enriquezcan la vida de las personas**. También queremos eso para la gente que trabaja en la empresa, queremos que la gente sea un promotor de Despegar. Tenemos en HR un concepto que lo llamamos **Big Bet** (La Gran Apuesta), porque queremos ser los mejores formadores de talentos de ecommerce de Latam. Nosotros tenemos la capacidad de formar talentos tecnológicos porque nacimos digitales, no estamos en proceso de transformación.

¿Y cómo fomentan la Big Bet?

Tenemos programas dedicados a eso. Este va a ser el décimo año de **"Jóvenes de alto vuelo"** (JAV), en el que incluimos talento junior y lo formamos en su primera experiencia digital. También tenemos **Digital Accelerator Program** (DAP) para primeras experiencias en negocios digitales, y **UX Boarding Pass**, para la experiencia del usuario. Nuestra experticia es formar talentos tecnológicos y la ponemos a disposición para formarlos. Mi sueño es que los que pasen dejen en LinkedIn **#ExDespegar**, como ponen **#ExGoogle**, eso significaría que hemos hecho escuela.



"Sueño con un mundo en el que la diversidad sea natural y en el que no tengamos que medir para tomar acción. Si no hay que medir, entonces ya no sería un issue".

¿Qué tendencias esperas en Despegar para este 2023?

Vamos a seguir trabajando en los Talleres de Sensibilización de Diversidad, vamos a seguir midiendo todo lo que tenga que ver con la brecha de género, buscamos automatizar la mayoría de nuestros procesos y vamos a medir performance y haremos un *roll out* de potencial para todas las posiciones de liderazgo, así lo tendremos mapeado para que las personas cuenten con un plan de desarrollo claro a corto plazo dentro de Despegar.

¿Con que mundo sueñas en términos de igualdad?

Sueño con un mundo donde no me tengas que entrevistar para hablar de lo que falta en igualdad. Un mundo en el que la diversidad sea natural y en el que no tengamos que medir para tomar acción. Si no hay que medir, entonces ya no sería un issue.



DESPEGAR

"HAY QUE SER AMBICIOSA Y no tener vergüenza"

Anna Cohen, presidente y CEO de Cohen Aliados Financieros, nos revela los secretos de cómo se convirtió en una figura del mercado financiero. Hoy es una mujer líder, que trabaja y sueña con un mundo sin sesgos.

Británica, ariana, madre, hija, la más grande de 5 hermanos. Anna Cohen, presidente y CEO en Cohen Aliados Financieros, tiene carácter. Un hermoso carácter. Se le nota cuando habla, firme, decidida, culta, expresiva. Ella misma lo reconoce. "Me dicen que soy la *Ragnar* (por la serie *Vikingos*) de la familia. Y eso es un elogio. "Nací en Richmond, Londres, porque mi padre que viene de una familia británica estaba por trabajo ahí. A los meses decidieron volver a la Argentina para criarme cerca de la familia y de los amigos en otro ambiente, más cercano", cuenta, y sigue: "Vengo de una familia muy masculina y no fue fácil, pero siempre fui muy frontal y cuestionaba todo. Creo que esa combinación me hizo ser la mujer que soy hoy".

Anna Cohen es una mujer líder por naturaleza con una historia interesante de aprendizaje y de crecimiento personal y profesional.



"Admiro a Isabel I de Inglaterra, hija considerada bastarda que no tenía ninguna chance de éxito en el reinado, fue resistida y amenazada desde que heredó el trono, y terminó venciendo a la Armada española y pacificando su país".

Queremos conocer tu historia en profundidad, ¿cómo Anna Cohen se convirtió en Anna Cohen?

Yo soy la tercera generación de una empresa familiar de servicios financieros. En casa había un valor puesto en el esfuerzo que hizo que, recién recibida del colegio, empezara a trabajar y a estudiar. Pasé por distintas carreras e industrias hasta que comencé a trabajar en Accenture y fue ahí cuando me deslumbraron las finanzas. Yo era alguien de procesos y de sistemas, me gustaba la implementación de mejores prácticas en industrias de primer nivel; no sabía que tenía el gen financiero hasta que me convocaron para desarrollar la unidad de Banca Privada en la empresa familiar. La armamos con un *timing* bueno, entre 1999 y 2000, y con la crisis de 2001 pudimos proteger a mucha gente del corralito. Pensé que mi intervención era pasajera...

Y te quedaste...

Mi hermano Julián iba a tomar la posición de CEO de Cohen y, de hecho, la ejerció durante muchos años. Yo era su coequiper, pero me gustaban también otros desafíos. Finalmente me quedé, trabajamos muy bien con mi hermano e hicimos un gran equipo. En 2017 asumí el cargo cuando él se fue a explorar el Servicio Público, que fue algo que siempre le encantó.

¿Cómo fue ese enorme paso que diste?

Encaré un proceso de cambio bastante fuerte, fue el momento en el que me permití tener la ambición de cumplir ese rol. Me animé a cambiar la implementación de sistemas, de procesos. Y encaré la digitalización de toda la compañía, así como la profesionalización de los equipos. En un momento, me dije a mi misma: *¿Sabés qué?, yo llego*. Me permití ser ambiciosa y que no me diera vergüenza. Lo había querido siempre, yo me quería comer la cancha, pero no me había animado hasta entonces. Y acá estoy, aunque siempre sigo aprendiendo con humildad.

¿Cómo cayó esta nueva etapa en una empresa quizás un poco tradicional?

La organización estaba pidiendo este traspaso y esta evolución. Hoy tenemos una infraestructura totalmente digital y escalable que hace que podamos atender un montón de negocios, sin asumir riesgos de ningún tipo.

¿Sufriste algún sesgo por ser mujer en este cambio?

La aceptación fue total, tanto interna como en el exterior, creo que estaban ávidos de una voz femenina. Antes sí hubo situaciones de subestimación en las capacidades, como -por ejemplo- me preguntaban: *¿consultaste con un experto?* Y mi respuesta era: *Yo soy el experto*. Pero es algo que por suerte se ve menos, aunque sigue existiendo.

¿Cómo definirías el liderazgo? ¿Viene en el ADN o se aprende?

Viene un poco en el ADN y otro poco se va trabajando, desarrollando. Yo tenía los atributos de liderazgo propios de mi fuerza de carácter, pero tuve que ejercitar la parte de habilidades más blandas, como la capacidad de saber escuchar. De nuevo, es un poco naturaleza y un poco de aprendizaje. Y es un ejercicio permanente. El rol del líder cambió muchísimo. Antes, quien sabía más tomaba las decisiones y el resto se alineaba a eso. Hoy, con las nuevas generaciones, se trata de escuchar, de apuntalar al que sabe y allanarle el camino. Mi definición sería: detectar el talento que sabés que puede y quitarle

¿QUIÉN ES ANNA?

Nombre completo: Anna Cecilia Cohen **in**

Profesión: Empresaria.

Nacionalidad: Británica, nací en Richmond (Inglaterra).

Vive en: Palermo, Buenos Aires.

Edad: 48 años.

Hijos: 3 hijas, Emma, Carola y Matilda.

Comida preferida: Helado.

Deportes: Hago spinning y me gusta esquiar.

Hobbies: Leer y escuchar podcasts, sobre todo de historia.

Prenda de ropa preferida: Conjunto de lino en todos colores que diseña una gran amiga @housedos.

Tu lugar en el mundo: La playa de Uruguay (fuera de temporada).

los obstáculos para que pueda.

¿Qué nuevas tecnologías has visto recientemente que tienen el potencial de revolucionar el mercado financiero?

El *blockchain* va a revolucionar no solo el sistema financiero sino cualquier sistema en el que se puedan plantar y mejorar los procesos: legales, de formalidad. No es una nueva tecnología, pero todavía no vimos toda su capacidad y su despliegue.

Me gustaría que profundices un poco sobre el *Blockchain*...

Se genera un ambiente y un ámbito sobre el que se puede digitalizar cualquier

tipo de acuerdo y compromiso. Hoy tenemos contratos que ya son token o representaciones simbólicas en tu celular de contratos privados o económicos, y eso va a ir decantando en nuestra economía real. Claramente el *blockchain* viene a romper el esquema tradicional de cómo se opera en el mundo financiero.

¿Y la inteligencia artificial?

Su manifestación última es el chat GPT. Se le preguntó hace unos días si existía la cartera que le ganara a todos los índices bursátiles y el chat dijo que no existía esa cartera. Ahí se terminó con esto de que hay un único asesor que seguramente tiene la Biblia escrita... eso no existe. También hay que decir que este tipo de tecnología recopila datos de la web 2.0 y anterior sin discernir todavía lo que es verdad y lo que no. Hoy todavía no está a la altura para distinguir entre qué es verdad fáctica y qué es una ficción. Puede entonces impactar para bien o para mal.

¿Cómo ha evolucionado el liderazgo femenino en el ámbito financiero?

Hoy somos un lindo ramillete de profesionales en posiciones C- Level. Y lo que me da mucho placer es que ninguna responde a una cuota mínima de diversidad impuesta, sino que todas estas mujeres se ganaron sus puestos.

¿Y en tu empresa cómo promueven la diversidad e inclusión?



TOP 3

**#TENDENCIAS2023
EN ARGENTINA**

- 1.** Ligada al escenario político en año electoral.
- 2.** Si el Gobierno puede finalmente dominar una inflación galopante.
- 3.** Avance de las nuevas soluciones digitales.

En Cohen no hubo nunca un esquema para garantizar la diversidad e inclusión porque nunca lo necesitamos, fue siempre más intuitivo. A medida que yo fui avanzando en la empresa, naturalmente se dio, se fueron llenando roles de liderazgo con mujeres. Antes era una industria netamente masculina y ya no lo es.

¿Qué podemos esperar financieramente este año, entendible para el común denominador de los argentinos?

Lo único seguro es la incertidumbre. No va a haber estabilidad en los mercados financieros. En el plano local podemos tener alguna ayuda si es que no tenemos cisnes negros desde el exterior, como lo fue Rusia invadiendo Ucrania, va a ser un año más tranquilo que el 22. Pero en Argentina, en un año electoral, lo inexorablemente cierto es que va a haber inflación, volatilidad e incertidumbre.

¿Cómo es la mujer en el mercado financiero?

Está comprobado que somos mejores administrando, pero no somos tan buenas buscando inversores para fondear nuestros proyectos. Las mujeres tienden a auto percibirse como mucho más ignorantes de lo que en realidad son. Las mujeres inversoras subestimamos nuestras propias capacidades de decisión. Cuando empecé a investigar, encontré muchos estudios donde se manifiesta que las mujeres tenemos ventajas enormes. Por ejemplo, mucha más conciencia de que nuestra inversión es una cuestión afectiva y no monetaria –para los varones, en cambio, es un proceso más transaccional–, entonces, cuando la mujer toma la decisión, después de investigar, está siempre mucho más segura de lo que hizo. No tenemos que subestimarnos. La industria se merece la alfabetización, no sólo de las emprendedoras sino también de las inversoras.

Entrevistada por: Ximena Desaloms.

"Sueño con un mundo en el que se termine esta necesidad de cuidarse tanto en la dialéctica porque ya no sea un problema el género ni las minorías. Un poco idealista"

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte:
Creciendo.

Película o serie favorita: The West Wing

¿La mejor foto tuya hoy sería? Yo riéndome a carcajadas.

Banda de música preferida: Van Morrison o Led Zeppelin.

Tu cable a tierra es... mis hijas.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Celular, auriculares, anteojos de sol y un cuaderno.

Hincha de... nunca me interesó el fútbol, hasta que vi esta Selección en el Mundial de Qatar.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Colaboro con varias causas benéficas, sobre todo aquellas asociadas al cuidado de la niñez. Y en el plano profesional todos los días trabajo para que esta industria esté basada en la integridad y el cuidado de la honestidad.

Un consejo que te dieron y sí darías: "La gente avanza hasta que ponés el límite. Si no lo ponés, no te podés enojar después". Me lo dijo mi terapeuta.



Cohen™

"ADMIRO A TODAS LAS MUJERES QUE SON LAS MEJORES EN SU NICHU. ME GENERAN MUCHA ADMIRACIÓN. QUIENES TIENEN LA PASIÓN Y DEDICACIÓN PARA ESTAR EN LA ELITE EN LO QUE HAGAN".



HACIENDO

ESCUELA

CON MACHINE

LEARNING

MACHINE LEARNING #2023

1. AI Generativo
2. Lenguaje natural – nuevos algoritmos para analizar textos.
3. Personalización de todo lo que vemos, una mezcla de todas estas tendencias y cómo le recomendamos contenido a una persona.

Paula Martínez, CEO y Co-Founder de Marvik, nos revela su historia y su evolución, el proceso que experimentó para incursionar en la industria de Machine Learning, y cómo trabajan desde Marvik con el propósito de generar un lugar ideal donde las personas puedan trabajar, desarrollarse y crecer profesionalmente.

Paula Martínez, nació en Uruguay. Con apenas 36 años y la versatilidad que la caracteriza, ha logrado un recorrido impresionante en la industria de Machine Learning, con un lindo propósito a través de su emprendimiento: **Marvik (<https://www.marvik.ai/>)**. *“Con mi socio fuimos a Silicon Valley por un viaje académico, y allí tuvimos la oportunidad de visitar el fondo de inversión, aceleradoras, diferentes empresas ¡Y bueno! conocer también otra realidad nos motivó y sumó a las ganas que tenía de emprender este proyecto. Adicional a eso, lo que queríamos al momento de fundar Marvik era crear un buen lugar para trabajar, donde la gente estuviera contenta de venir, donde se pudiera desarrollar y donde pudiera crecer profesionalmente, creo que esas ganas de construir y de crear son fuertes motivadores para emprender”*. Así reconoció como fue creciendo la idea de Marvik, gracias a sus ganas de construir un espacio de crecimiento para quienes quisieran hacer parte de su proyecto, y lo que la hace ser hoy un referente de **liderazgo femenino**.

Comencemos por conocerte, ¿quién es Paula?

Soy ingeniera eléctrica de profesión, me recibí hace unos cuantos años y disfruté mucho de hacer la carrera. Creo que mi formación fue muy buena y, además, fue una etapa de mi vida también que disfruté un montón. Vivo en Montevideo y me gusta mucho Uruguay, también me gusta mucho viajar, pero bueno, como lugar de residencia prefiero vivir en Uruguay. Me gustan los deportes, verlos y jugar al tenis o salir a correr porque es algo que me despeja y está bueno poder tener algo de actividad física en el día a día.

¿Cómo fue insertarte en una profesión bastante “machista”?

Desde la carrera, las mujeres hemos estado siempre como minoría en los espacios de trabajo. A veces pasa mucho eso en los trabajos de tecnología, sabemos que es un rubro donde hay muchos más



hombres, aunque es algo que está empezando a cambiar. Hay un largo camino por recorrer en la industria.

¿Alguna anécdota para contar que te haya sucedido?

En mi caso siempre tuve mucho apoyo de mi familia, y también tuve la suerte de tener mi primera experiencia laboral en Plan Ceibal, una empresa aquí en Uruguay, en la que realmente se elevan un montón de oportunidades a personas jóvenes, sin discriminar si son hombres o mujeres. Creo que ahí tuve la oportunidad de ver líderes femeninas que podían estar en su trabajo de pares con otros hombres.

¿Cómo nace la idea de crear Marvik?

Yo conocí a mi socio, Rodrigo, con quien trabajamos juntos y creamos Marvik, cuando estaba estudiando el máster. para el proyecto final, estábamos haciendo

una especie de juguetes que usaban inteligencia artificial, teníamos que hacer un cuento y se nos ocurrió algo. ¿Se acuerdan de “¿Escribe tu propia aventura”, donde podías elegir el camino? ¡Bueno! Queríamos tener un peluche que pudiera tener ese tipo de interacción con un niño., justamente para que el niño lo eligiera, a través de la inteligencia artificial y Machine Learning.

¿Cómo evolucionó ese proyecto? ¿Por qué “Marvik”, nos puedes compartir la historia detrás de ese nombre?

Durante ese proyecto estuvimos investigando posibles formas de llevar esto a la vida real, y que fuera algo más que un proyecto de tesis y el fin de la maestría. Así que, nos dimos cuenta de que había muy pocas organizaciones y personas trabajando con este tipo de tecnología que pudieran ayudarnos a desarrollar este proyecto. Y ahí vimos la oportunidad de mercado y también una oportunidad de ayudar a otras personas en una situación parecida a la nuestra. Así que, combinando esa oportunidad que veíamos, nuestra pasión por **Machine Learning**, junto con las ganas que



¿QUIÉN ES PAULA?

Nombre completo: Paula Martínez **in**

Apodo: Pau o Pauli.

Profesión: Ingeniera Eléctrica.

Nacionalidad: Uruguaya.

Vive en: Montevideo.

Edad: 36 años.

Mascotas: Mi perrita Jackie.

Comida Preferida: Milanesa con papas fritas.

Deportes: Tenis y salir a correr.

Hobbies: Salir a pasear.

Prenda de ropa preferida: Jeans.

Tu lugar en el mundo: Uruguay, con mi familia y amigos.

“Las mujeres en roles de liderazgo performan muy bien, pero a veces no nos animamos. Se tienen que animar, y es una cuestión de ponerse en el rol e ir aprendiendo. Tenemos que dar el salto y aspirar a querer hacerlo”

MARVIK.

teníamos de emprender y de crear algo, fue que decidimos comenzar a crear **Marvik**. ¿Por qué Marvik? Su nombre viene del científico "**Marvin Minsky**", uno de los padres de la inteligencia artificial de la década de los 50.

Eres mujer y líder en un país latinoamericano, donde las brechas de género están aún muy marcadas. ¿Cómo trabajan, desde Marvik, para enfrentar esos desafíos de igualdad y equidad?

Desde Marvik tratamos de tener mujeres en posiciones de liderazgo que sean esa referencia para el equipo, y tratamos de acompañar el camino del crecimiento profesional de las personas. Además, buscamos ser parte de comunidades enfocadas en mujeres, consideramos eventos para colaborar dentro de estas iniciativas. Desde los procesos de selección y cómo se conforman nuestros equipos dentro de la empresa, buscamos tener diversidad a pesar de que es un rubro más difícil de diversificar ya que hay menos mujeres trabajando en esta industria, pero es algo que poco a poco tratamos de ir mejorando.

¿Qué piensas de la inteligencia artificial? ¿Hasta dónde puedes imaginarte la vida con la inteligencia artificial

En Marvik trabajamos particularmente con esto, así que es un tema que nos toca de cerca y nos interesa un montón. Es un campo que realmente va evolucionando muy rápido y, por ejemplo, hay cosas que hace 6 meses no se podían hacer, pero hoy esta tecnología lo permite. Es un factor que ayuda a la velocidad en la que estamos viviendo, en el desarrollo de la IA, por ejemplo, hoy se está hablando mucho de ChatGPT y las organizaciones también están entendiendo cómo esto puede ayudar a su negocio y cómo puede impactarlos. Creo que se viene una era de automatización de un montón de cosas, pero también de personalización para cada individuo y va a impactar en todas las industrias con un montón de aplicaciones que generan un beneficio.

Entrevistada por: Fernanda Cala.



Una palabra para definirte: Versatilidad y adaptabilidad.

Película o serie favorita: Seinfeld.

¿La mejor foto tuya hoy sería?
Paseando por el parque con mi perrita y mi novio.

Banda de música preferida: Lenny Kravitz.

Tu cable a tierra es... Mi familia y mis amigos.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Lentes de sol y zapatos cómodos.

Hincha de... muy hincha de Uruguay.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Desde Marvik, tratamos de generar un lugar lindo para trabajar donde las personas puedan desarrollarse y crecer.

¿A quién admiras? Todos los deportistas de elite.

TRANSFORMAR A QUIENES TRANSFORMAN



Aunque no lo tenía en mente, Elena Cerón se convirtió en una emprendedora exitosa y hoy es Co Fundadora y directora de Consultoría en People Awareness: "Un día descubrí que tenía voz y que podía impactar, estar al servicio del otro".

¿Quién es Elena y cuál es su historia?

Me considero una persona con muchas bendiciones, tengo muy buena memoria y yo salí de la estadística porque soy la primera de mi familia que logró estudiar en la Universidad. Con mucho esfuerzo estoy donde estoy. Tuve una figura muy importante, mi madrina, que me acompañó y acompaña en la vida. Un día en un evento descubrí que tenía una VOZ, y que podía impactar, estar al servicio del otro. Busco vivir mi propósito al máximo en todos mis roles en la vida.

¿Qué te inspira en tu vida personal y en tu vida profesional?

En lo personal, agradezco que soy libre, que soy amada y que tengo salud. Me inspira que hay posibilidad de acompañar al otro y de aprender constantemente. Me desafía construir soluciones a medida, me inspira la confianza que otros han puesto en mí, y ser referente. También la capacidad del cambio en el ser humano y poder traer al mundo organizacional esta oportunidad de humanizar. Y en el fondo está mi familia, todo es un ecosistema.

¿Qué cambio hubo en tu vida que te hizo conectar desde otro lugar con las personas?

Yo trabajé desde muy chica. Y

si, recuerdo que trabajaba en RH en una multinacional top de tecnología, y un día vino una jefa muy orientada a los resultados y yo, estaba mucho más orientada hacia las personas. Entonces chocábamos todo el tiempo, y yo sentía que lo que hacía no tenía valor y me enganché con eso. Sentí que yo no lo tenía y perdí el rumbo. Ella me encontró otro trabajo, en otra empresa de tecnología, y yo me puse contenta porque necesitaba irme a un lugar que pudiera hacer algo. Y ese nuevo jefe me vio de manera diferente. Ahí me redescubrí, entendí que ser persona tiene un impacto en los negocios. No solo valen tus conocimientos y tu capacidad,

sino preguntar la manera en que escuchas y conectas con el otro. Es impactar positivamente.

¿Qué herramientas utilizas para reclutamiento y coaching?

La única herramienta que uso es PDA. Conocí el PDA Assessment y soy una fanática. Primero era super escéptica, pero una compañera de coaching me dijo por favor hablemos de esto... y me encantó por todas las posibilidades que tiene. Se ha vuelto un pilar para Coaching, para Training, para Change Management... se ha vuelto un pilar para ayudar a las personas a conectar porque cualquier característica que tengas es positiva. Es tomar

¿QUIÉN ES ELENA?

Nombre completo: Elena Cerón in

Profesión: Licenciatura en Relaciones Industriales.

Nacionalidad: Mexicana.

Vive en: Ciudad de México.

Edad: 50 años.

Hijos: Ximena y Rodrigo.

Mascotas: Roger (por Federer), un Airedale Terrier.

Comida preferida: La italiana.

Deportes: Pilates.

Hobbies: Leer, aprender, descubrir cosas nuevas. Spotify ha sido abrir un mundo nuevo.

Prenda de ropa preferida: Las camperas y tengo debilidad por remeras blancas.

Tu lugar en el mundo: Buenos Aires, la ciudad, el cielo tan azul, las estaciones, y por el cariño de lo que significa haber vivido ahí.

consciencia y entender qué puedes hacer a partir de ese conocimiento. En más de diez años, siempre lo ponemos sobre la mesa, es maravilloso. Ser el medio para que alguien puede conocerse. Es tan cercana, es tan simple.

¿Cómo nació People Awareness hace 5 años? ¿Cómo fue el crecimiento?

Fue una respuesta a todos los que estuvimos involucrados en su origen, a poder consolidarnos... todos teníamos muchos años de experiencia y sabíamos que había algo importante que podíamos hacer con eso. Hemos crecido en el propósito de transformar a quienes transforman tu organización. Los pilares son el aprendizaje, la consciencia y la posibilidad. El crecimiento fue sorprendente en salud financiera pero también en los clientes, porque han llegado orgánicamente, que nos buscan porque nos recomiendan. Logramos migrar de una marca

personal a una marca profesional. Este año tenemos que duplicar nuestros resultados en ventas, logos, rentabilidad y que el equipo crezca.

¿Cuál es tu opinión sobre el liderazgo femenino en la actualidad a nivel mundial?

Hay muchas respuestas, pero desde un lugar crítico aún falta muchísimo por hacer, pero antes hay que hablar de la inclusión, la seguridad, el respeto a su identidad... el que el ser mujer no sea algo que haya que defender. ¿Cuándo fue el origen, a dónde se rompió este balance entre el hombre y la mujer?

Las mujeres tenemos la oportunidad de crear comunidad en un equipo, una organización, tener una voz firme... El desafío es ser mujer, brillar, aportar desde donde somos sin perder nuestra identidad para ser aceptadas en un mundo masculino. Y ya no es solo hombre y mujer, ya está abierto y hay lugar para todos. La mujer es la fuerza, la garra... la combinación de la resiliencia con el corazón es fundamental.



¿Y en México? ¿Cuán lejos está Latinoamérica a nivel mundial?

Trabajo con mujeres de toda Latinoamérica, y podemos poner a Argentina y a Chile en otra cajita. En México tenemos la dualidad porque en la sociedad vivimos en



un matriarcado, pero el mundo organizacional es un patriarcado. Ha ido mejorando, pero queda mucho por trabajar. En las entrevistas seguimos escuchando... "¿y quién va a cuidar a tus hijos?", como si fuera solo tema de la madre. Hay una frase que dice: para criar a un niño se necesita una tribu, pero no es una tribu de mujeres, es madre, padre, abuelos, educación....

En México hay una gran oportunidad en conectar y creer en nuestro potencial, que nuestro crítico interno, hay que trabajarlo. Pero también escuchar a la otra voz que dice que ¡sí, puedes!!

Hoy hay muchas historias de mujeres líderes que a través de diversas historias han llegado a este lugar, son historias que debemos escuchar, volver cercanas, replicar lo que ha funcionado.

¿Como vienen las nuevas generaciones?

Hay un movimiento con mucha fuerza, que cuestiona, que no se conforma con la manera en que hemos vivido en nuestra sociedad (mexicana). Todos los que tenemos hoy una responsabilidad tenemos un compromiso en dejar una estructura, un sistema mucho más limpio de sesgos, dejar un espacio de posibilidad.

¿Cuáles crees que son los principales desafíos para contribuir a la diversidad e inclusión en la cultura de las organizaciones?

Son los sesgos con los que nos criamos, qué es bueno, qué es malo, la resistencia a intentar algo nuevo. Mientras no renovemos nuestros conceptos internos y sigamos viendo las cosas con ojos de evaluación y clasificación nos será complicado avanzar. Las organizaciones tenemos que hablar de qué nos pasa, resignificar y crecer en la mentalidad, no solo de nuestros hábitos.

Y lo otro que tenemos que dejar de pensar, es que todo puede ser inmediato. Los cambios necesitan tiempo, no urgencia. Necesitamos hacer la pausa para experimentar, descubrir e implementar.

Entrevistada por: Ximena Desaloms.

"Una mujer que admiro es Angela Merkel, porque con todo lo que ha hecho por el mundo, sigue siendo ella. Es una fuerza discreta. Para poder brillar, estar, no necesitas cambiar o tomar formas que no son tuyas."

"El #criticalthinking es parte total de mi vida, porque es preguntar y ser aprendiz. Hay que hacer preguntas poderosas, para que nos lleven a la reflexión"



Una palabra para definirte:

Aprendiz.

Libro favorito: "Nosotras que nos queremos tanto" (Marcela Serrano).

¿La mejor foto tuya hoy sería? En el auto, con mi esposo Daniel, mis hijos, y listos para ir a algún lugar.

Banda de música preferida: Silvio Rodríguez, lo descubrí a los 20 y sigue siendo mi favorito.

Tu cable a tierra es... sentarme a leer, con música y un té.

¿Qué 2 cosas no pueden faltar en tu mochila? Un hidratante de labios y el orden.

Hincha de... ¡Messi!.

Mayra Broglio, Sr Culture & Experience Manager Latam & Caribbean, escribe su propia historia como líder en Arcos Dorados, en donde comenzó a trabajar a los 16 años. Hoy, con 45, lleva adelante una transformación que atraviesa la diversidad, la inclusión y el liderazgo a todo nivel.

UNA GERENTA DE CIENCIA FICCIÓN

Mayra Broglio, Sr Culture & Experience Manager Latam & Caribbean, se define como la protagonista de una película de Ciencia Ficción. ¿Por qué? Porque trabaja en el área de Recursos Humanos, pero “no en lo tradicional”, y eso es lo que le apasiona. Pero antes de ser la **protagonista**, pasó por un montón de otros “papeles”. Eso sí, su historia, está ligada a **Arcos Dorados** desde que tenía 16 años. “Me gusta hacer cosas “fuera de lo convencional” y busco trabajar en algo disruptivo siempre. Por ejemplo, en el 2022 hice un simulacro de **Juicio a RH**, pero literal, con un juez, la parte acusadora, la parte defensora, el jurado... y una ambientación completa. Las mejores experiencias son las de *recordación*, las que hayan pasado por el cuerpo, está comprobado. Simular un juicio fue una experiencia que nadie se va a olvidar”.

Psicóloga, madre de Cata y Vera, hija de una familia tipo con mamá, papá y hermana más chica, Mayra supo a los 16 años que iba a escribir el guión de su propia película. Se emociona al contar que fue la primera profesional de su familia, incluidos primos. “Por eso me considero una resiliente y luchadora. A los 16 años yo quería tener teléfono de línea en mi casa, algo que no era común, y por eso decidí ir a trabajar. Tenía dos opciones, Pumper Nic o McDonald... fui una visionaria, ¿no?”, y esboza una sonrisa radiante.

¿Cómo era ir al colegio y trabajar, no era común en esa época?

No, encima me tomaron en el local de Sarmiento y Florida, así que salía del colegio en Núñez, me tomaba el 59, y trabajaba de 14 a 20 horas. Terminé el secundario, aunque me costó, porque mi apuesta en ese momento era trabajar y hacer carrera en la compañía.

Vos viviste la experiencia en primera persona, ¿qué recuerdas de aquella época, con tus 16 años?
Yo me sentía en una familia trabajando, haces

“Muchos casos de primeros trabajos me conmovieron, pero el último que recuerdo en nuestra compañía fue haberle dado trabajo a una persona con enanismo en Puerto Rico, que siempre había sido discriminada. Eso es impactar como marca la vida de una persona, su familia y su entorno, y darle la posibilidad de forjarse un futuro”

camaradería, a los 19 años yo ya tenía una carrera gerencial. La pasaba bárbaro, aprendía un montón y quería ir por más. Sentía que había un propósito compartido, eso es algo que me funciona, sentirme parte necesaria de un proyecto, una empresa.

En algún momento diste un paso al costado de Arcos Dorados, ¿por qué fue?

En algún momento decidí que quería conocer otras cosas mientras seguía en la facultad, y tuve una crisis más personal...estaba entre Derecho o Psicología, que fue finalmente lo que elegí. Dejé la compañía en 1999, después de 6 años.

¿Y cómo fue esa vuelta, ya desde otro lugar?

Fue especial, como volver al primer amor. Nos volvimos a elegir. Me convocaron para una posición, hice todo el proceso e ingresé a trabajar en un rol regional, siempre supe que me gustaban las organizaciones y no la psicología clínica, aunque la ejercí un tiempo y volví a la Psicología clínica en la actualidad, también estoy atendiendo pacientes.

“Mi mayor reto es poder inspirar a otras mujeres a que echen mano al propio empoderamiento”





¿Cómo definirías hoy tu posición y cuán importante es para la empresa?

Trabajo en un equipo de RH, pero no liquido sueldos, no negocio con sindicatos, no resuelvo problemas del día a día de los colaboradores de la compañía. **Trabajo en trazar la experiencia del empleado**, la atracción de marca empleadora, tengo que pensar en ese chico nuevo que empieza a trabajar, con apenas 17, 18 o 19 años: ¡¡Tiene que pasar los mejores 90 días de su vida laboral y querer seguir trabajando con nosotros!!!

¿Cuáles son las estrategias que tiene Arcos Dorados para cuidar el talento?

Primero hay que trabajar en la formación y experiencia de quienes están en los restaurantes para que siempre haya pasión por el cliente. Hoy tenemos más de 90.000 empleados en América Latina, con más de 2300 restaurantes. Estamos desafiados como marca respecto de lo que a un chico de 17 años le puede interesar y nuestro gran desafío es estimularlos, generar un contexto para que ese chico quiera aprender. Trabajamos en enseñarles valores, en las relaciones entre personas, les enseñamos cuestiones de vida cotidiana básicas para que incorporen, como ser puntuales (porque eso significa respeto para el que tiene que abandonar el turno), ser impecables en su presencia (porque tiene que ver con respetarse y respetar al otro), en la fraternidad que se vive en el lugar de trabajo, en ser honestos, en el valor de la transparencia, en el respeto hacia nuestros clientes. Pero también fomentamos cuestiones importantes de la vida, como equilibrar la responsabilidad entre el estudio y el trabajo, y les preguntamos mucho, estamos cerca.

Arcos Dorados se define también como modelo de Diversidad e inclusión. ¿Qué políticas desarrollan para ser una de las mejores empresas para trabajar?

Trabajamos en 5 ejes fundamentales con nuestro Comité. 1) Género 2) Diversidad sexual. 3) Inter

generaciones, ya que tenemos gente diferentes generaciones trabajando. 4) Discapacidad y 5) Salud y Bienestar. Hacemos mucho foco en esta última, ya que hoy la apariencia junto con las redes sociales son un combo imperfecto. Hoy acompañamos a nuestros chicos para que se hagan chequeos médicos, los educamos en prácticas anticonceptivas, hay mucha desinformación, e hicimos campañas justamente para promover todas estas acciones, más mantener una alimentación equilibrada y promover el deporte.

¿Cómo manejan la diversidad y la inclusión, teniendo en cuenta las diferencias culturales en América Latina?

Las culturas son muy diferentes, y te diría que el desafío es ir acompañando cada una de las culturas.

¿QUIÉN ES MAYRA?

Nombre completo: Mayra Broglio **in**

Apodo: May.

Profesión: Psicóloga.

Nacionalidad: Argentina.

Vive en: Nuñez, Bs. As.

Edad: 45 años.

Hijos: Cata y Vera.

Combo Preferido: El Magnífica (sin cebolla y sin ketchup), hecho para mí.

Deportes: Danzas clásicas, correr y musculación.

Hobbies: Leer e ir al cine (me gusta el Nacional y el francés).

Prenda de ropa preferida: Jeans, remeras básicas de algodón y zapatillas Converse. Cambié mucho mi forma de vestir y me gusta.

Tu lugar en el mundo: mi casa, aunque Mar del Plata me gusta mucho y la proyecto en un lugar como para vivir.

Este fue uno de los trabajos que encaré cuando regresé en 2017. Tenemos que hablar de respeto, de inclusión y de diversidad. América Latina es el continente más desigual, en Brasil los chicos bajan de las *favelas* y vienen a trabajar a nuestros restaurantes. Nosotros somos educadores de esas cuestiones básicas. Como digo siempre, todo lo que les enseñemos "se lo llevan puesto y lo van a poner en práctica".

¿Y qué cambios culturales están trabajando en la compañía?

Estamos transitando una transformación digital muy fuerte. Y no hay transformación digital sin transformación cultural. El proceso de transformación de las personas con sus habilidades duras y sus habilidades blandas. Tenemos el desafío de promover liderazgos más horizontales, cambiar hábitos, comportamientos, maneras de decir, el liderazgo tiene que ser más inclusivo...

¿Cuál sentís que es tu mayor reto como líder en Arcos Dorados?

Mi mayor reto es poder inspirar a otras mujeres a que echen mano al propio empoderamiento. Fuimos incorporando frases como techo y paredes de cristal... yo soy una convencida de que el camino se lo abre una, las mujeres tenemos que poner una milla extra pero el varón que quiere crecer también. Siempre habrá momentos más o menos apropiados, pero esa decisión es personal, no se las debemos trasladar a ninguna compañía. Siento que mi misión es contagiar eso, que es posible abrirse ese camino, y que obvio que hay un costo que tenemos que estar dispuestos a pagar, pero eso no tiene que ver con el género. Tenemos que estar decididas y saber que es absolutamente posible.

Si tuvieras que decirnos qué cambio es fundamental para seguir avanzando y derribando estructuras, ¿sería...?

Que para mí el área de RH tal cual fue concebida va a desaparecer, y tenemos que estar dispuestos a entender que, si no te metés en el negocio, el negocio no percibe valor. Hay pocos CEO de empresas que vienen del área de RH, generalmente vienen de las áreas financieras u otras... hasta ahora Recursos Humanos no ha sabido ser el negocio. La contribución de RH tiene que ver con generar el *mindset* en los líderes para que ellos sean el "*recursos humanos*" de su propia gente.

Entrevistada por: Ximena Desaloms.

"Una mujer que admiro es Marie Curie, ganadora de dos premios Nobel en Física. Porque se jugó su propia vida descubriendo elementos radioactivos"



UN POCO DE ROCK 

Una palabra para definirte: Resiliente.

Película o serie favorita: Comer, rezar, amar.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Sola en la playa.

Banda de música preferida: El rock nacional.

Tu cable a tierra es... Bailar.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Maquillaje y algún cuaderno para escribir.

Hincha de... La Selección Argentina.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? La decisión de cómo educó a mis hijas como personas de bien y, en mi trabajo, que cada una de las cosas que hago, impacte en una vida.

Un consejo que te dieron y sí darías: "No hay posibilidades de amar sino te amas a vos mismo".

¿A quién admiras? Perdí las admiraciones a lo largo de los años, me despojé de los extremos.



Aprendiz de la *vida*

La coautora del libro "Descubre la vacuna emocional", Christine Lebriez, trabaja con el objetivo de ayudar a las personas. Se caracteriza por esas ganas constantes de cultivarse, su adaptabilidad al cambio, su luz y energía.

Christine Lebriez nació en España, y tiene un recorrido admirable con una hermosa historia por contar que la convierte en un ejemplo de **liderazgo femenino**. Destaca por su sabiduría, bondad y sencillez al hablar. **"Sueño con un mundo donde sólo importe la esencia de las personas, su alma. Donde la edad, el sexo, el color, la raza, la religión y la nacionalidad, no se vean. Que al mirar a la persona que se tiene enfrente, sólo se sienta su esencia, y lo demás, sean detalles de decoración, como vestimentas que se ponen y quitan"**.

Comencemos por conocerte, cuéntanos ¿quién es Christine y que la inspira?

Soy una persona hecha a sí misma, luchadora y con una actitud de aprendizaje constante. Me inspiran las personas, la mente humana, el aprendizaje continuo y la admiración por la vida. Pero sobre todo "el cambio", ver como las cosas están en continuo, incesante y eterno cambio, el ser humano, la sociedad, los años, los siglos. Adaptarse es una obligada ley humana.

¿Qué te motivó a especializarte en Recursos Humanos?

Mi pasión por las personas está en mis venas y es mi ADN. Pasé de ser una persona muy tímida, a exponerme y darme cuenta de que tenía una facilidad de conexión con las personas en general, en las empresas, en los negocios, con mis amigos y con gente nueva. Además, siento un gran placer al empatizar con los demás. Me inspira trabajar con mentes brillantes y sobre todo aprender "de y con los demás".

¿Qué desafíos has enfrentado en tu carrera como mujer en un puesto de liderazgo?

Han sido múltiples, pero en general lo resumiría en una frase: "Llegar es importante, pero lo es más mantenerse". Llegué a una posición de dirección con 26 años en un entorno masculino y con una posición directiva. Era muy joven y sin nada de experiencia, pero con actitud y pasión por lo que hacía. Pude, en este entorno, además en pleno cambio cultural y generacional, demostrar mi valía. Posteriormente la historia se ha repetido, en entornos como

automoción, petróleo, logística donde la mujer no estaba tan presente. Sin embargo, he conseguido dejar una buena huella en liderazgo femenino, estoy orgullosa de ello.

¿Cómo definirías tu estilo de liderazgo y cómo ha evolucionado a lo largo de tu carrera?

Yo creo que mantengo básicamente el mismo estilo, es un estilo bastante participativo, reflexivo. Un estilo donde invitas a las personas a participar, donde el equipo hace más que las partes individuales por sí solas, y yo creo que veinte ojos ven mucho más que uno solo. Entonces siempre enfocado en ayudar a los demás, marcando directrices, objetivos. Lo definiría con una frase: "Mano de hierro en guante de seda". Yo siempre he tenido el concepto de que en mi equipo, cada individuo en su área tiene que ser mejor

¿QUIÉN ES CHRISTINE?

Nombre completo: Christine Lebriez Marzal **in**

Profesión: Directiva Corporativa HR, Coach y Psicóloga.

Nacionalidad: Española y francesa.

Vive en: Madrid y Zaragoza.

Hijos: No.

Mascotas: No.

Comida Preferida: Quiche-Lorraine, Pato (en todas sus versiones) y un buen vino.

Deportes: Yoga, desde hace más de 25 años.

Hobbies: Viajar mi pasión, Pintura, Amigos, lectura, bailar... y tantos más.

Prenda de ropa preferida: Vestido.

Tu lugar en el mundo: Cualquier sitio paradisíaco.

que yo, soy una mujer de compartir conocimiento e información.

¿Cuáles son los desafíos en torno a la diversidad en espacios laborales?

Creo que luchar contra creencias erróneas y prejuicios que nos limitan. Las posturas cerradas que crean obstáculos, frenan el avance y la integración. Todo aquello que supone una traba o reparo. Aún queda gente con estrechez mental o intelectual, y esa cortedad es un desafío para todos los que tenemos visión más amplia y más versátil. Aunque nos guste o no, va a ser algo que por su propia inercia se va a imponer; el que no se adapte, no lo va a pasar muy bien y se quedará en el camino.

¿Cómo ves la diversidad en las organizaciones y cómo has percibido su evolución?

Se nos impone a veces un ritmo desde fuera, sino aun iríamos más lentos. Pero sin duda todavía queda velocidad que tomar para llegar a una integración aceptada de modo natural. Por eso no hay que parar, hemos de continuar. Indudablemente, desde que empecé a trabajar ha habido una evolución y las cosas se han ido abriendo mucho más, existe más flexibilidad y empatía en todos los sentidos, en edades, aptitudes, la diversidad es muy amplia, no sólo se trata del género.

¿Qué medidas has implementado a lo largo de tu carrera profesional para promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo?

Las medidas más efectivas son la práctica en el terreno. Una muy común y frecuente, con la que yo misma he tenido que luchar es la de la edad, como te decía antes yo empecé con 26 años, joven, mujer y tuve que aceptar qué edades dispares pueden, y deben, trabajar y convivir conjuntamente para ganar en riqueza intelectual. Para esto, los grupos mixtos

“El empoderamiento femenino lo defino como un empoderamiento con fuerza y solidez. Y es lógico, pues cuesta mucho llegar, por eso es firme y efectivo”.

de trabajo son de gran ayuda y además son palanca esencial para aceptar la diversidad. Cuando yo era muy joven ya trabajaba con gente que casi me duplicaba en edad, y ahora me encanta trabajar con gente más joven que yo. Ahí está la fertilidad y la opulencia de la diversidad. Ser versátil, estar abierto y ser flexible es una gran virtud para el mundo que está llegando. El que no lo integre no sobrevivirá, pues esto ya es un hecho.

Por otro lado, ¿cómo ha sido tu experiencia trabajando con equipos multiculturales a lo largo de tu carrera?

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: ¿Una sola? Me es difícil, pero te regalo alguna más... Luz, energía y pasión, cambio y curiosidad, vanguardia... dulzura, bondad. Un amigo mío me llamaba “Totum Revolutum”.

¿La mejor foto tuya hoy sería? En las islas Mauricio, en las Islas Maldivas...ante una puesta de sol con amigos.

Banda de música preferida: Depeche-Mode y la música clásica, o las baladas de rock.... En general cualquier música que sea de calidad. Para mí es el oxígeno del día.

Tu cable a tierra es... Hacer yoga y escuchar a las personas mayores.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Un libro y otro libro.

Hincha de... del que va a ganar.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Ayudar a las personas, de cualquier modo y como sea, estar al servicio.

Un consejo que te dieron y sí darías: “Llegar es importante, pero más lo es mantenerse”, y “Cree firmemente en ti”

¿A quién admiras? A mi padre y a mi madre.

¿Por qué? Porque su amor pudo con todas las barreras. Como personas exitosas, íntegras, redondas, por su amor, entrega y sacrificio a sus hijos.

Las diferencias de culturas y razas es algo que me apasiona. Definitivamente la mejor solución es crear grupos multiculturales, donde todo el mundo rema hacia un mismo objetivo sin importar ningún otro aspecto.

Y como no, la cuestión de hacer convivir distintas religiones en entornos de trabajo sin que nada se vea afectado. En este aspecto he vivido diferentes situaciones a lo largo de mi carrera profesional, muchas veces por intentar mantener posturas diferentes. La aceptación y el respeto se tornan fundamentales para la convivencia.

Además de la práctica en el terreno, hoy contamos con valores de empresa donde el primer punto es la diversidad. Se acompaña además de cursos, conferencias o seminarios, para que vaya calando en el entramado empresarial.

¿En qué te inspiraste para escribir vuestro libro "Descubre la vacuna emocional"?

La inspiración fue real porque esto surge en plena pandemia, donde empiezo a observar que las personas de distintos países y distintas nacionalidades, se encontraban en situaciones de miedo, de bloqueo, de angustia, de desesperanza,... es decir, todos pasaban por emociones muy similares. Esto me hizo pensar que el ser humano tiene en común esa serie de emociones, que cada uno las manifiesta de una manera o de otra y las soluciona en función de sus recursos o herramientas. Es un libro basado en historias reales, y no sirve solamente para la pandemia, sirve para diferentes situaciones difíciles de la vida, pretende ayudar a las personas en situaciones de alta tensión, donde la vida nos descoloca o nos trae sorpresas con las que no contábamos.

Entrevistada por: Fernanda Cala.



TOP 3

TENDENCIAS 2023 EN RECURSOS HUMANOS

1. Digitalización
2. Diversidad
3. Futuras formas de trabajo.



Christine Lebriez

PSICÓLOGA | COACH

CONSTRUYENDO

un estilo de liderazgo circular



Lula se caracteriza por su pasión para ayudar a las personas. Su estilo de liderazgo, como ella lo describe, es un liderazgo circular donde no existe una jerarquía, y destaca que lo más importante es establecer lazos y vínculos con sus equipos. "Me gusta desarrollar habilidades y entrenar cerebros dentro del área de desarrollo organizacional". Le inspiran las historias de las personas, su compromiso social y brindar apoyo en sus procesos de empleabilidad.

Queremos conocerte más a fondo, ¿cuál es tu historia y que te inspira?

Me inspiran las historias de las personas que conmueven, las personas que se han levantado con esfuerzo a nivel de crecimiento y desarrollo interno, y quienes van creciendo a través de la perseverancia. Me moviliza poder apoyar a las personas a través de un consejo, hay fuerzas en palabras que son capaces de sanar realidades y me gusta eso.

¿Qué te motivó a iniciar una carrera en Recursos Humanos?

Me gustó el área de recursos humanos porque me di cuenta de que la parte clave que requieren las personas es el desarrollo de habilidades, el empoderamiento y las habilidades blandas para construir equipos colaborativos... y también habilidades más duras que están más relacionadas a las posiciones y a las disrupciones tecnológicas que están requiriendo cada vez más preparación.

¿Podrías contarnos cómo superas alguna crisis o desafío en tu carrera?

Principalmente busco mucho apoyo, soy lo suficientemente humilde como para decir "en ocasiones esto necesita un contrapunto, o una perspectiva diferente a la que yo estoy teniendo", y cuando veo que no encuentro la salida por mí misma, buscar el consejo de alguien que haya tenido este problema antes que yo es extremadamente relevante. Ante alguna dificultad o alguna crisis en la carrera, siempre existe alguien que tuvo antes este problema y lo solucionó. Cuando no veas salida, pregúntate quién antes que tú tuvo ese problema, cómo lo solucionó y busca esa colaboración.

¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo y cómo ha evolucionado a lo largo de tu carrera?

Si tuviera que describirlo, creo que a nivel de liderazgo establecería la forma de relacionarme como un "liderazgo circular". Siento que soy una más del equipo, sólo que mi tarea es coordinar al equipo, pero es tan importante la mía como la del analista que está desarrollando una plataforma, como la de la persona que está gestionando la calidad de servicio. Si cada uno de ellos se cae, también me caigo yo. Creo que lo más importante es eso, sentir que soy una más de ellos y no lo veo como una pirámide de jerarquía vs el equipo, sino que siento que funcionamos como un círculo, una célula. Principalmente creo que los intereses de cada uno de ellos los conozco, sus motivaciones y cómo están viendo su vida, los quiero, me importan muchísimo y establezco un vínculo con ellos muy relevante.

¿QUIÉN ES LULA?

Nombre completo: Carmen Luz Morales **in**

Apodo: Lula.

Profesión: Ingeniera Comercial.

Nacionalidad: Chilena.

Vive en: Santiago de Chile.

Edad: 42 años.

Hijos: Santiago, Mateo y Julián.

Mascotas: Gato (León).

Comida Preferida: Carpacho de salmón o de res.

Deportes: Caminar y correr.

Hobbies: Aprender.

Prenda de ropa preferida: Pijamas.

Tu lugar en el mundo: Un recodo que queda en la capitanía, en Santiago de Chile, un lugar de calma.

¿Qué desafíos enfrentan las mujeres en su carrera hacia posiciones de liderazgo y cómo pueden superarlos?

Uno de los principales desafíos es el empoderamiento. El empoderamiento de una mujer llega aproximadamente a los cincuenta años y el de un hombre llega a los cuarenta, es mucho más temprano, hoy en día esas cifras pueden haberse reducido un poco, pero existe una brecha de género muy importante, y las posibilidades aún no están completamente disponibles para las mujeres a la misma velocidad. Entonces creo que una de las cosas más importantes es no esperar a que se abran esas posibilidades, sino que puedan empoderarse para salir a buscarlas y sentir de qué manera pueden ir creciendo junto con otras mujeres para poder apoyarse, creo que el espacio principal, el empoderamiento.

Por otro lado, el segundo espacio sería el cómo balancear la vida familiar con las responsabilidades que conlleva la vida laboral. Aquí visibilizo que las mujeres aprendan a exigir que las tareas del hogar son equitativas, por ejemplo, los temas asociados a las agendas de los niños y el sentir que alguien te apoya es fundamental.

¿Qué iniciativas o programas apoyas para fomentar el liderazgo femenino en Chile?

Estoy en chats colaborativos, me invitaron a participar del *"Women Economic Forum"*, también hago mentorías para mujeres, programas de empoderamiento, networking y desarrollo de habilidades para mujeres.

¿Cómo ves el futuro del trabajo en relación con la igualdad de género?

Dicen que la brecha tardaría cien años para poder romperse, y yo no estoy dispuesta a esperar esos cien años. Creo que principalmente, visibilizo nuevas generaciones con un nivel de potencia y fuerza mucho más amplia, que puedan salir a buscar esas oportunidades y ese posicionamiento como parte atractiva de una fuerza laboral, para buscar internamente esas oportunidades que antes eran negadas. En la parte educativa, es importante también erradicar los sesgos de género que permitan buscar igualdad de oportunidades y no segmentar a las industrias por el género.

Entrevistada por: Fernanda Cala.

TOP 3

TENDENCIAS 2023 EN TECNOLOGÍA Y RH

1. Innovación y procesos de análisis predictivos con IA para atracción de talento
2. Retención de talento mediante herramientas de People Analytics
3. Automatización de procesos.



Una palabra para definirte: Pasión.

Película o serie favorita: El precio del mañana.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Acompañada de mi familia, de mis hijos y cumpliendo mis sueños.

Banda de música preferida: Tengo una gran apertura a diferentes gustos musicales, dependiendo del momento.

Tu cable a tierra es... Mi papá.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Llaves del auto y celular.

Hincha de... La selección chilena.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Poder apoyar a las personas en los procesos de empleabilidad, me gusta trabajar para ayudar a las personas a encontrar trabajo.

Un consejo que te dieron y sí darías: No se cosecha el día que se siembra. La ausencia de éxito no es sinónimo de fracaso.

¿A quién admiras? Sergio Cardone, por su sencillez y porque creo un movimiento social muy grande llamado 3xi, es una iniciativa que aporta mucho al diálogo social. Él es un empresario que moviliza acciones sociales y me gusta su estilo de aproximación.

MENTORA EN RENOVACIÓN DEL talento

Escritora del libro **“Renueva el talento Humano de tu Empresa”**, la colombiana de amplia trayectoria en Capital Humano trabaja con el objetivo de ayudar a las personas en su transformación a través del **“Mentoring”**, para generar prosperidad y abundancia.

Sandra Zuluaga nació en Colombia y actualmente está radicada en México. Tiene 55 años y un recorrido impresionante, con una hermosa historia para compartir. Destaca el valor y el amor que tiene por su familia, tanto del hogar en que nació como el que construyó con su esposo, su apoyo, de quien habla con profunda admiración acerca de su relación y con quien tuvo la oportunidad de ser madre de su único hijo. *“Mi hijo es mi mayor maestro, él me ha enseñado a verme como un espejo porque los hijos te dicen la verdad de lo que ellos visualizan. Entonces es muy valioso para mí ser mamá, ha sido un tema importantísimo, creo que la vida me cambió cuando me casé”*, reconoce orgullosa.

Y antes de comenzar la entrevista, contó emocionada su historia de amor. Se conocieron y se casaron en México, a donde llegó gracias a uno de los viajes que la llevó su carrera profesional. Sandra se destaca por ser una persona profesional y sensible, siempre ha estado enfocada en su evolución y desarrollo, pero, además, su propósito es compartir esas cualidades al servicio de los demás a través del *Mentoring*, ayudando a generar prosperidad y abundancia, lo que la hace una referente de **liderazgo femenino**.



¿QUIÉN ES SANDRA?

Nombre completo: Sandra Consuelo Zuluaga Rodríguez [in](#)

Apodo: Sandy o Sana.

Profesión: Administradora de Empresas.

Nacionalidad: Colombiana y mexicana.

Vive en: Ciudad de México.

Edad: 55 años.

Hijos: 1 hijo, de 19 años.

Mascotas: Mi perrita Arcoíris.

Comida Preferida: Japonesa y vegetariana.

Deportes: Ashtanga Yoga.

Hobbies: Leer, meditar, ir al cine, viajar.

Prenda de ropa preferida: Los vestidos y faldas.

Tu lugar en el mundo: Ayudando a las personas a transformarse y alinearse con sus aspiraciones.

Queremos conocerte más a fondo... ¿Quién es Sandra y cuál es su historia?

Yo creo que mi vida profesional ha guiado en gran medida mi historia, la verdad es que creo que somos integrales y que mi vida profesional me ha llevado a muchas partes. Yo nací en Bogotá, Colombia, en los años 60 y soy la mayor de cuatro hermanos. Mis padres duraron 42 años casados y fuimos una familia tradicional que admira mucho la unión familiar.

Estudí en el instituto pedagógico nacional y me gradué en el 84. Después, estudié ingeniería industrial y empecé a trabajar en "SC Johnson", ahí tuve la oportunidad de que la empresa me pagara la carrera de administración de empresas, en la Universidad Externado de Colombia y me enfocaba mucho en trabajar, estudiar y hacer ejercicio. Terminé de estudiar en el externado, hice una maestría y me llegó una propuesta para irme a trabajar a Puerto Rico en la misma empresa, y tuve que terminar mi maestría a distancia, que, en ese entonces, era todo un desafío porque no existían las facilidades tecnológicas que existen ahora. Finalmente, me hicieron una propuesta para manejar toda la transformación de la empresa en México y pues llegué sola, pero digamos que, relativamente ya jugando en grandes ligas.

¿Cuál fue el mayor desafío de vivir y radicarte en otros países?

El tema de la soledad y estar cambiándote de país siento que te hace muy vulnerable, te requiere muchísima flexibilidad y entonces en los momentos de debilidad yo lloraba, lloraba un rato y sentía que mi casa estaba muy sola. En esos tiempos mi polo a tierra era estudiar, no entendía muy bien el tema de la espiritualidad entonces más bien trataba de hacer mucho ejercicio. Estando en México conocí a mi esposo, me lo presentaron en la empresa que me trajo a México, pero luego empecé a trabajar en Ford Motor Company, ya como local -y no como expatriada-, fueron otros retos, como casarme y tener un hijo.

¿Cómo has vivido esa experiencia como líder femenina de Capital humano en una región como Latinoamérica?

Ha sido una experiencia grandiosa. Ser líder de capital humano en la región implica, como mujer y como cualquier ejecutivo de capital humano, un compromiso de aprendizaje constante, el networking y la conexión ya dentro de la organización, educar a la gente, para eso creo que juega un papel fundamental esa conexión.

Me gusta hablar acerca de capital humano, del futuro del trabajo para compartir un poco de mi experiencia y ayudar en esta transformación, hay vistas tan diferentes en mi grupo de trabajo, algunas operativas, otras estratégicas, otras de mayor contribución al negocio, otras con menor contribución y básicamente notas cuál es el impacto que tiene cada uno, incluso gracias al networking que hacemos.

“Sueño con un mundo más equitativo e incluyente para todos, que las personas entiendan lo que es equidad. El talento no tiene origen, código postal, edad, generación o género”

¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo y cómo ha evolucionado a lo largo de tu carrera?

Mi evolución ha estado definida por “hacer, dar y ser”. Al principio me acostumbré a hacer las cosas sola, y cuando empecé a tener equipos me di cuenta de que necesitaba tener más gente que me ayude y necesité aprender a delegar, por lo tanto empecé a dar más que a hacer, tuve que entender que a pesar de que una persona dijera tener la experiencia, eso no aseguraba que se ejecutará adecuadamente... entonces, comencé a entender que era importante transmitir el conocimiento y comunicar bien. Ya con eso, empiezas a construir incluso nuevas soluciones, porque la persona tiene una opinión que puede enriquecer mucho más. Me convertí en una líder que delega, pero también evoluciona y es. Hoy me enfoco en dar y ser, para ayudar al equipo a dar lo mejor de sí, creo firmemente que tengo un equipo de personas que tienen un potencial enorme en su nivel y área de *expertise*, incluso ellos pueden llegar a ser mucho mejor que yo en sus temas.

¿Qué papel juega la diversidad y la inclusión en la gestión de capital humano?

Creo que es fundamental, la OIT (Organización Internacional de Trabajo) lo dice desde el 2017. Todo este tema de transformación que se dio en el mundo nos obligó a pensar que en el trabajo las organizaciones tenían que ser mucho más diversas, multigeneracionales, e incluso habrá personas migrantes en diferentes generaciones. Se van a transformar los puestos de trabajo, entonces necesitamos mujeres, hombres, chicos, medianos y grandes, orígenes sociales, orígenes culturales, universitarios de diversas clases para hacer organizaciones que verdaderamente sean capaces de transformarse.

Esto implica un cambio de mentalidad de las personas

que ya están en las organizaciones, cada persona se convierte en un representante de la diversidad e inclusión, es decir, no es un tema exclusivo de capital humano. Los líderes son los que deben ser más incluyentes y más diversos para poder construir equipos diversos, deben ser horizontales para poder escuchar y hablar con las personas de cualquier nivel y generar ese conocimiento que deben transmitir.

¿Cómo definirías la diversidad desde tu perspectiva?

La diversidad es tener esa capacidad de abrir tu mente a nuevas cosas, a nuevos conceptos y nuevas prácticas para entender nuevas perspectivas de personas que traen nuevas ideas pero que también traen otras experiencias de otras formas de ver la vida, que no son mejores ni peores, simplemente las ponemos todas juntas y nos ayudan a construir nuevas soluciones para un mercado que ya es diverso. Entonces, la diversidad va más de la construcción de la apertura mental. Por ejemplo, un tema muy hablado es el género, pero el género se ha diversificado de una manera tan amplia en la medida que vemos más generaciones que tienen visiones mucho más amplias de lo que es género y yo crecí con otros puntos de vista, entonces me ha tocado abrir muchísimo la mente con esto.

¿Cuáles crees que son los desafíos más grandes que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo y cómo los superan?

Creo que el reto está en seguir construyendo más espacios donde más mujeres sigan subiendo y que estén preparadas, listas y dispuestas a tomar el reto de estar en puestos de liderazgo. Es importante desarrollar habilidades de comunicación, autogestión y cuándo hablo de autogestión me refiero a ser capaces de tener un balance entre esa vida personal,

familiar y laboral para ser mujeres integrales presentes en el trabajo, pero con una calidad de vida que nos permita mejorar cada vez más y además, saber posicionarte.

¿En qué te inspiraste para escribir tu libro "Renueva el talento Humano de tu Empresa"?

El sueño que yo tenía era compartir lo que en ese momento me había hecho exitosa, digamos en temas de capital humano. Yo quería compartir mi práctica y, como en ese momento estaba montando

mi empresa, estaba viendo como ayudaba a muchas más organizaciones. Mi idea era impactar en muchas empresas con mi metodología, entonces lo que quería era ponerlo en blanco y negro. Me inspiré en todas las experiencias de transformación que tuve que vivir como mentora, como ejecutiva de capital humano, como transformadora de cultura y demás para ayudar al empresario a que su organización siga evolucionando.

Entrevistada por: Fernanda Cala.

"Es importante desarrollar habilidades de comunicación y de autogestión, que seamos capaces de tener un balance entre esa vida personal, familiar y laboral para ser mujeres integrales"

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Podrían ser varias... cercanía, profesionalismo, sensibilidad, evolución y desarrollo.

Película o serie favorita: The Crown, Suits y Emily en París.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Con mi familia, mi mascota y mi equipo de trabajo.

Banda de música preferida: Tengo un gusto variado, mis artistas favoritos podrían ser Shakira, Karol G, Aerosmith, Adele.

Tu cable a tierra es... Mi conexión espiritual y sentir que estoy aportando a construir un mundo mejor.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Gotas de los ojos, labial, una pluma.

Hincha de... Me gusta más el futbol americano, pero no le voy a ningún equipo.

¿Qué granito de arena sentías que aportabas para un mundo mejor? A través del Mentoring con emprendedores, compartir mi conocimiento, dar tips de cómo crecer y ayudar a generar prosperidad y abundancia.

Un consejo que te dieron y sí darías: "Es bueno llegar, pero también permanecer"

¿A quién admiras? Angela Merkel por su capacidad de liderazgo y a Michelle Obama por su claridad mental, es súper educada y con autoestima altísima.



Una niña curiosa y aventurera se convirtió en la Co-fundadora de Santander Women Network y Women in Banking de España. "Mucha gente me describe como un Ave Fénix, porque renazco a pesar de las dificultades". Mayte Valverde, caracterizada por su resiliencia, está impactando en su país y expandiendo su iniciativa a lo largo del mundo para empoderar a más mujeres a lo largo de este camino.



EL AVE FÉNIX DE LAS FINANZAS EN ESPAÑA

¿Quién es Mayte y cuál es su historia?

Fui una niña que soñaba siempre con hacer muchas cosas, soñaba con ser bailarina, escritora o aventurera. Era muy curiosa y me interesaba por muchas pasiones, nunca estaba quieta, me encantaba bailar, montar en bici, nadar, y desde muy niña ya curioseaba y leía todo lo que caía en mis manos, ya fueran comics o libros. Nací en una familia muy humilde, mi padre aprendió a leer y a escribir cuando se jubiló. En realidad, no vengo de una familia en la que haya tenido muchas oportunidades, pero yo me encargaba de hacer mi mundo con las pocas cosas que tenía.

¿Cómo has desarrollado tu liderazgo a lo largo de tu carrera profesional?

Empecé con 28 años a tener equipos, en los últimos años he liderado equipos de casi 200 personas en diferentes países, ahora formo parte de un equipo dentro de la empresa en la que trabajo y gestiono la red de mujeres dentro de Banco Santander, de la que forman parte más de 7.700 profesionales. A pesar de que no estaba de moda, siempre he desarrollado un tipo de liderazgo humanista, a veces era percibida como una líder débil porque me interesaba conocer al equipo desde un punto de vista personal. En lugar de hacer reuniones en el despacho, yo prefería invitarles a dar un paseo. En un despacho la gente no te cuenta sus temas personales, pero paseando sí, todo eso definió mi estilo de liderazgo. También buscaba oportunidades para celebrar los logros del equipo, incluso cuando las cosas no salían bien, celebrar las cosas que se habían conseguido, a veces, aunque el objetivo no se cumple hay cosas en el camino que se hacen bien.

¿Cómo ves el papel de las mujeres en el sector financiero y cómo estás impulsándolo en tu trabajo en el Grupo Santander?

El papel de la mujer lo veo igual que el del hombre, pareciera que tuviéramos un papel diferente. En realidad, es ser capaz de impulsar en cualquier sector, en este caso el sector financiero, la innovación, hacia la sostenibilidad y el aporte de valor hacia la sociedad. Las mujeres traemos una cercanía diferente, traemos una forma diferente de hacer equipos, una forma más horizontal, impulsando una organización más líquida y más moderna, esto es clave sobre todo en sectores que han sido más conservadores.

Dentro de Santander impulso la diversidad de género a través de las redes de mujeres. *Santander Women Network* se ha convertido en un instrumento que apoya y potencia el talento femenino. Estas comunidades generan mucho valor y además enriquecen nuestra cultura. Y fue con esa vocación de compartir cómo creamos el concepto *Women Angel*.

Cuéntanos acerca del objetivo de "Women Angels"

Al igual que los "Business Angels", que ayuda a los startups a mentalizarlas y a que den sus primeros pasos, desde Santander Women Network, las

"Women Angels" ayudamos a otros países que aún no tienen su red para darles ideas de cómo pueden avanzar o simplemente para compartir mejores prácticas, y ahora mismo somos 11 "Women Angels" en diferentes países, por ejemplo, Chile, Argentina, Colombia, ahora mismo yo soy la de Colombia.

¿Podrías contarnos acerca de Women In Banking?

El propósito de esta iniciativa es liderar e impulsar el cambio, concientizando sobre el valor de la mujer en los puestos de decisión de la banca en España. Creamos puentes y una red de mujeres de diferentes bancos entre sí. Es un proyecto basado en la colaboración entre entidades, por ejemplo, hace poco hicimos un evento sobre "Open Finance" donde se habló de cómo la clave es la colaboración

¿QUIÉN ES MAYTE?

Nombre completo: María Teresa Valverde Elices **in**

Apodo: Mayte.

Profesión: Talent HR Global Manager.

Nacionalidad: Española.

Vive en: Madrid.

Edad: 53 años.

Hijos: 2 hijos, uno de 20 y otro de 25.

Mascotas: Su perrita Lilo.

Comida Preferida: Paella.

Deportes: Yoga.

Hobbies: Teatro, caminar en el bosque, leer y bailar.

Prenda de ropa preferida: Vestido.

Tu lugar en el mundo: Cualquier playa y las ciudades. Todas tienen su lado interesante, disfruto de pasear y conocer.

“Sueño con un mundo donde no tengamos que hablar de igualdad, ni de cuotas, ni de gap salarial, sino de como trabajar juntos”.



Una palabra para definirte: Resiliencia.

Película o serie favorita: Sex in the city, Caballos Salvajes.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Una foto que hice hace poco para visibilizar el talento senior.

Banda de música preferida: Alan Parsons y Mecano.

Tu cable a tierra es... Sentarme a leer, me ayuda a reflexionar.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Algo para escuchar música, un buen libro, y buenos recuerdos.

Hincha de... España y Argentina por el Mundial.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Ayudar a otras mujeres a creer que pueden y dar los pasos para conseguirlos.

Un consejo que te dieron y sí darías: “Déjate fluir”.

¿A quién admiras? Simone Biles (exgimnasta) y Jacinda Ardern (exprimera ministra de Nueva Zelanda) por ser valientes por buscar ese bienestar y lo mejor para sí mismas.

entre sectores y entidades, para ofrecer los mejores productos a los clientes. Estamos buscando otra manera de visibilizar a nuestro sector, porque creemos que va a ayudar a atraer talento, construir puntos de conexión y un proceso de movilización hacia un mundo mejor. Buscamos crear espacios de *networking* con el fin de visibilizar referentes para otras mujeres, es clave, que las jóvenes y las niñas vean a otras mujeres lográndolo y así podrán creer que se puede.

¿Cómo fomentarías el pensamiento crítico (#CriticalThinking) en tus equipos?

Leía una frase de Einstein que decía: “La mente que se abre ante una nueva idea ya no vuelve a su tamaño original”, yo creo que esto es clave hablando de pensamiento crítico. Lo fomentaría diciéndoles que amplíemos las opciones y las perspectivas, que todos se atrevan a opinar, no podemos desperdiciar un solo cerebro. Los animaría a que hicieran muchas preguntas y sobre todo, a quedarse a escuchar las respuestas. El pensamiento crítico también va de escuchar las ideas, y de cómo estamos interpretando la información, porque tenemos que ser capaces de reconocer nuestros sesgos y cómo influyen en las soluciones y las decisiones que tomamos.

Entrevistada por: Fernanda Cala.

TOP 3

TENDENCIAS 2023 SECTOR FINANCIERO

1. Open Finance
2. Open Banking
3. Inteligencia artificial y Machine Learning





LEONARDA LA REVOLUCIÓN

POR XIMENA DESALOMS



María Magdalena Aicega nació con un palo de hockey en la mano. Suena exagerado, pero casi. Cuando tenía 7 años la llevaron sus papás a Belgrano Athletic, y en esa época, además de hockey, jugaba al tenis, al cricket, a cualquier cosa. Pero al hockey no lo cambiaba por nada. Hace no mucho tiempo, dejó las canchas. Hoy sigue entrenando "como si saliera a jugar. Lo llevo adentro, no existe otra manera de hacerlo". Tiene 49 años, y una presencia que atrae la mirada de todos los presentes en la oficina, cuando ingresa, vestida como deportista porque claro, viene de entrenar. Siempre con una sonrisa. Atrae. La vuelven a mirar. Pero más atrae cuando empieza a hablar y a contar su historia.

Su historia de 16 años vistiendo la Camiseta de la Selección Argentina de hockey sobre césped. Debutó en el seleccionado junior en 1992 ("jamás voy a olvidar el día que vestí la celeste y blanca por primera vez") y se retiró en 2008, después de volver a subir al podio en los Juegos Olímpicos de Beijing. Antes, en el medio y después, también trabajó, estudió y se recibió de Licenciada en Nutrición, se casó, tuvo tres hijos, hace surf y esquí, dejó la nutrición y empezó a trabajar como periodista deportiva (está por recibirse), es comentarista en TNT Sports, hace radio todas las mañanas en la Rock&Pop, ... y podríamos seguir. Mujer que deja huella a donde pisa. "El líder tiene que entender la misión de cada uno, transmitirla y hacer sentir a todas importantes".

Tu vida es como un libro, con muchos capítulos, todos exitosos. ¿Cómo te definirías a vos misma?
Me defino positiva, a veces parece que todo es color de rosa, pero no es así, aunque yo siempre trato de ver el lado positivo de las cosas. De todo lo que me pasa, veo el vaso medio lleno. Tengo salud, mis hijos sanos, quizás hay cosas que me gustaría que estén mejor, pero lo que tengo me motiva para estar bien, para ir para adelante.

Empecemos por el final, ¿cómo fue tu entrada al periodismo deportivo?

¿QUIÉN ES MAGUI?

Nombre completo: María Magdalena Aicega 

Apodo: Magui.

Profesión: Licenciada en nutrición / en un año periodista deportiva.

Nacionalidad: Argentina.

Vive en: Don Torcuato.

Edad: 49 años.

Hijos: 3 hijos (Rocco, Indiana y Luka).

Mascotas: Mi ovejera Kira y dos "ladradores", Negrita y Rubia.

Comida Preferida: Vegetariana (tartas).

Deportes: Surf, Esquí y también juego al tenis.

Hobbies: Disfruto estar en mi casa, con los chicos.

Prenda de ropa preferida: Short de jean (en verano) y jeans siempre.

Tu lugar en el mundo: Es frente al mar.

Ya en el Mundial de 2002, mientras yo estaba jugando con las Leonas, ESPN me contrató para mostrar la intimidad del equipo, era la primera vez que se veía eso, no había redes sociales, nada de nada. Hacíamos notas, boludeábamos y veíamos todo desde adentro. Salimos campeonas en ese Mundial y ¡menos mal! Porque si no el técnico me iba a matar. Después hice programas de TyC Sports, en verano, muchas cosas relacionadas con el deporte. Pero yo seguía trabajando de lo mío, de nutricionista, hasta que un día me di cuenta de que estaba más contenta cuando iba a la radio, cuando transmitía fútbol, que cuando iba al consultorio.

Casi no había mujeres en ese momento trabajando con el fútbol...

Yo fui toda mi vida fui a la cancha a ver a River, siempre me gustó el fútbol. Pero antes las mujeres no teníamos cabida... hasta que un día se empezaron a abrir las puertas. Antes era impensado que una mujer esté en el fútbol... estaba solo Ángela (Lerena) que presentaba fútbol. Cuando me llamaron para TNT Sports, dije "quiero esto". Era para estar en un programa, pero después dejé de jugar y también empecé a estar en las transmisiones los fines de semana.

¿Te ayudó ser "Magui" Aicega para que te aceptaran de entrada?

Sí, absolutamente sí., porque yo no les competía a ellos. Yo entré con mi experiencia de deportista -que no me lo saca nadie-, y

trabajo con muchos que ya me habían hecho un montón de notas. Hoy estamos en la misma vereda, pero antes era "el" periodista y "la" deportista. Yo tengo una visión que el periodista no la va a tener, ni mejor ni peor, es distinta. Nunca me voy a poder sacar 100 por ciento la deportista que llevo adentro. Y a veces soy más subjetiva, algo que al periodista no le pasa. Por eso somos un buen complemento. Ser una Leona me abrió la puerta, pero el resto me lo gané yo. Y también siento que es mayor responsabilidad: Por ejemplo, si un hombre se equivoca el nombre de un futbolista, no le van a decir nada. Si una mujer se equivoca, le dicen "sos una burra". Yo trabajo más, me preparo para ser la mejor en todo lo que hago.

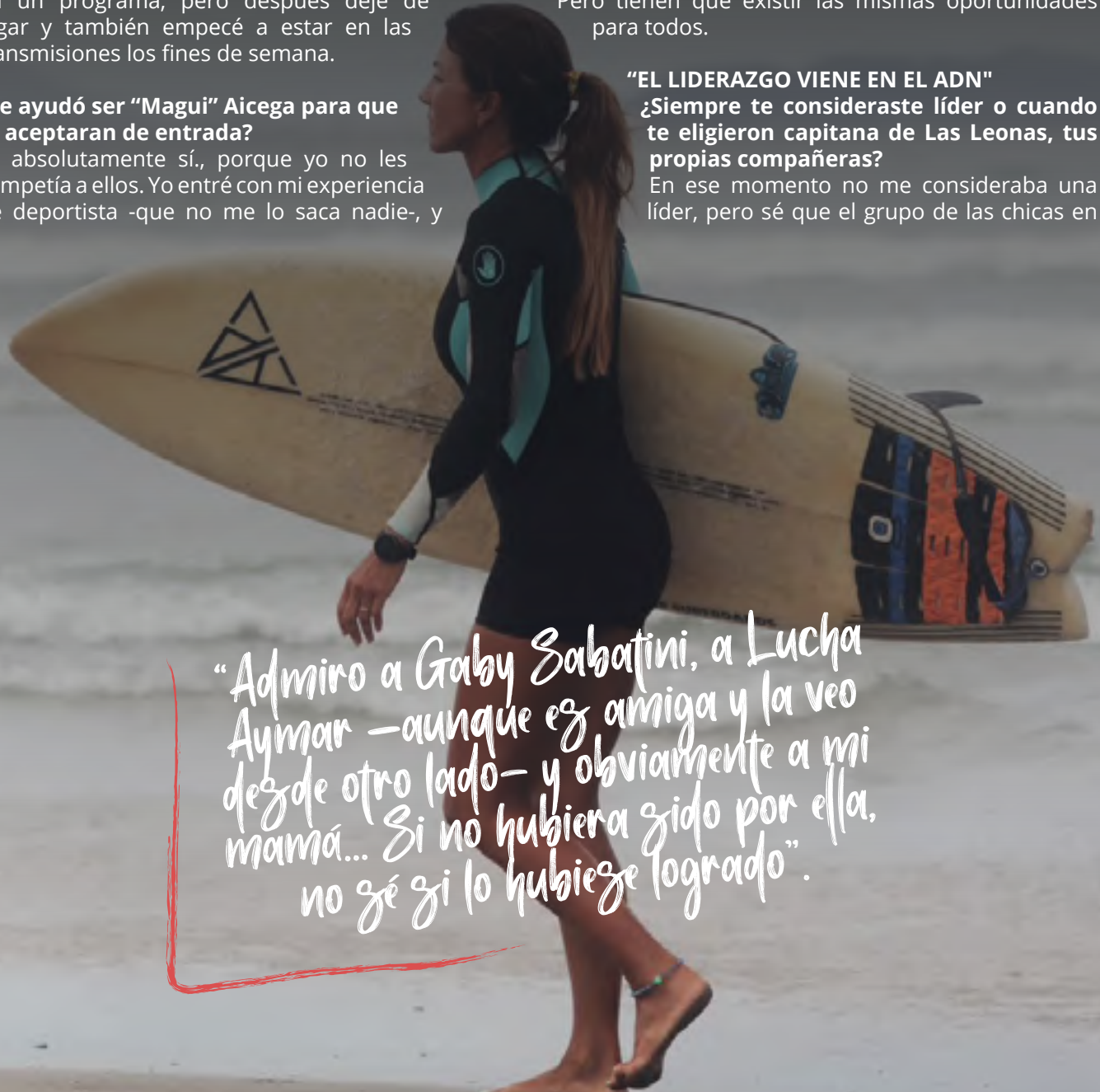
¿Y ves una evolución, una aceptación, hoy de la mujer en el fútbol?

Creo que sí, pero hay lugares que cuestan. **En el fútbol argentino, todo es difícil.** Acá somos mucho más criticados, en Europa por ejemplo son más abiertos, más adelantados. Cada vez hay más aceptación, pero falta, es tiempo. Y no hay que poner gente por poner, hay que poner a los mejores, no importa el género. Pero tienen que existir las mismas oportunidades para todos.

"EL LIDERAZGO VIENE EN EL ADN"

¿Siempre te consideraste líder o cuando te eligieron capitana de Las Leonas, tus propias compañeras?

En ese momento no me consideraba una líder, pero sé que el grupo de las chicas en



"Admiro a Gabby Sabatini, a Lucha Aymar -aunque es amiga y la veo desde otro lado- y obviamente a mi mamá... Si no hubiera sido por ella, no sé si lo hubiese logrado".



la Selección me eligió como tal. Creo que fue porque era positiva. Hay deportistas como *Lucha Aymar*, y *Messi* que son dotados, los mejores del mundo, pero trabajan todos los días como si fueran los peores. Yo también trabajé siempre como si fuera la peor, pero sin estar dotada. Siempre fui para adelante, sin bajar los brazos, y el rol del líder es entender qué rol tiene cada uno, y sacar lo mejor para el bien del equipo. No hay roles mejores ni peores, son roles distintos. Mi misión era entender el rol de cada una... yo con 300 partidos internacionales no le podía pedir a *Carlita Rebecchi*, que recién debutaba, en una final contra Holanda: *"Ponete el equipo al hombro que yo me corro toda la cancha"*. Era al revés. Las más grandes nos ponemos el equipo al hombro, y ustedes no paren de correr. El líder tiene que entender la misión de cada uno, transmitirla y hacer sentir a todas importantes para que el equipo vaya para arriba.

¿El liderazgo viene en el ADN o se aprende?

Yo creo que el liderazgo viene en el ADN, pero que hay que saber escuchar. Nosotras teníamos un equipo con personalidades muy fuertes, *Lucha Aymar*, *Mariana González Oliva*, *Mechi Margalot*, *Cecilia Rognoni*, *Vanina Oneto*, *Mariela Antoniska*... cualquiera podía ser capitana, más allá de que me votaron a mí. Pero yo no podía decirle a ninguna de ellas que no hable, tuve que ser inteligente, y escuchar. Yo no era la dueña de un equipo, yo era capitana de un grupo. Y tenía que sacarle lo mejor a cada una... y hubiese sido la primera en dar un paso al costado si no lo hubiese logrado.

Las Leonas fueron como las primeras mujeres empoderadas... sin saberlo, ¿hablaban de esto en el vestuario?

No, para nada. Para nosotras nuestra ídola era *Gaby Sabatini*, no teníamos esa consciencia de "somos mujeres y estamos generando una revolución". No teníamos competencia contra alguien, queríamos que a los chicos les vaya bien, pero nosotras siempre tuvimos mucha fuerza, fue algo muy natural. Cuando empezó todo lo del empoderamiento, yo siempre

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Positiva.

Película o serie favorita: Scarface.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Con mis hijos y perros en el mar.

Banda de música preferida: *Ciro Martínez*.

Tu cable a tierra es... Mi casa.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Celular, mate.

Hincha de... River.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Reciclo y trato de cuidar el agua, la luz, estoy comprometida con el medio ambiente.

Un consejo que te dieron y sí darías: Que siempre te recuerden como buena persona, me dijeron mis papás.

sentí que lo había vivido 20 años antes. Sí lo sentí en mi lugar de trabajo, pero desde la mujer en sí, ya lo habíamos vivido. Fuimos súper respetadas, pero no éramos conscientes, estábamos en "Narnia" ...

Lo mismo con el tema de la inclusión, ¿no?

Siempre lo tuvimos incorporado, había mucha confianza entre nosotras. La que era gay, en ese momento no le copaba que se supiera afuera, porque era otra realidad, mucho de eso no se hablaba, pero entre nosotras era natural. Por suerte hoy se abrió más y la gente vive más libremente.

Ustedes fueron además profesionales, sin serlo... el hockey era y sigue siendo amateur y ustedes lo vivieron como profesionales.

En nuestra camada se conjugó todo, ese cuerpo técnico, esa camada de jugadores... como las camadas del básquet, Los Pumas 2017... todo se dio para que un equipo salga campeón. En nuestra cabeza solo existía una palabra: ganar. Nunca nos íbamos de ese foco.

3 medallas olímpicas, 1 copa del mundo (plata y bronce también) y 5 podios en Champion´s Trophy. Estuviste 16 años representando a la Argentina. ¿Qué sentís que Magui Aicega le transmitió a la Argentina?

Esa camiseta no la volví a usar, hoy me pongo la de Messi. Creo que dejamos un mensaje: "Lo que te proponés, lo podés lograr". Con nosotras la gente se sintió identificada. Sin apoyo, sin infraestructura,

sin tecnología, pero con sacrificio, ganas, esfuerzo, humildad, con esos valores y mucho trabajo, fuimos campeonas del mundo.

Tenés 3 hijos, Rocco (13 años), Indiana (11) y Luca (7), ¿cómo conjugás tu rol de madre con estas generaciones?

Ellos me enseñan las cosas de los hicos de hoy, lo que les interesa... pero siempre les digo algo: pueden cambiar los gustos de música, la tecnología, pero lo que no va a cambiar nunca son los valores. Y el respeto es siempre el mismo. El no, es no. Soy muy estricta para que sepan los límites, les doy las herramientas.

¿Con qué mundo soñás? ¿Qué cambios te gustaría ver en los próximos años, sobre todo en el liderazgo femenino?

Yo soy de la idea de que todos tengan las mismas posibilidades. No cupos. Si hay 40 puestos, que todos tengan las mismas oportunidades, más allá del género, que estén los mejores preparados. Yo me entrené en un seleccionado a donde están las mejores, y dentro de eso, cada una se preparaba para ser la mejor: no importa el género, no importa el cupo, de donde sea, tienen que estar las mejores.

¿Qué le dirías hoy, a la Magui de hace 23 años, que luchaba como una Leona sin saber todo lo que iba a lograr?

(silencio y se emociona) ... Le diría que está bien lo que está haciendo: "Seguí luchando, seguí por ese camino".

LAS LEONAS = MARCA REGISTRADA

Nos juntaron previo al Mundial de Sídney 2002, "Cachito" Vigil (DT en ese momento) y Nelly Giscafré (psicóloga) a mí, a Vanina Oneto y a Kari Masotta. Nos dicen "tenemos que tener un nombre, un símbolo, como Los Pumas". Tiramos miles, y surgió el de Las Leonas porque cuida a su cría a muerte, y nosotras queríamos cuidar nuestra camiseta a muerte. Luego entró el resto del equipo a esa reunión, y entre varios nombres agradables que se tiraron... volvió a aparecer la Leona. Le pedimos a Inés (x Arrondo) que dibuje una Leona, la estampamos a una de las 3 camisetas que íbamos a llevar a Sídney, pero nunca la presentamos en el Comité Olímpico Internacional. Nunca íbamos a decir "nos llamamos Las Leonas", era algo

nuestro. ¿Pero qué pasó? Tuvimos el tema con el reglamento, casi nos quedamos afuera de la final del Mundial... y el día anterior de arrancar con esa seguidilla de partidos ante las potencias de ese momento (Holanda, China y Nueva Zelanda) hicimos la reunión y no me preguntes qué pasó... pero había una energía terrible... y alguien dijo "salgamos con la remera de Las Leonas". Nos la pusimos, y le ganamos 3-1 a Holanda..., después le ganamos a China con el golazo de Sole García... y un periodista entonces me preguntó qué tenía en la camiseta... Y era La Leona. Después de la goleada 7-1 a Nueva Zelanda, que nos permitió llegar a la final, el periodismo nos empezó a llamar así: LAS LEONAS. Y ese apodo se convirtió en sinónimo de hockey".



MUJER PIONERA Y APASIONADA POR LA CIENCIA

POR FERNANDA CALA

Elena Stashenko, la directora del CENIVAM (Centro Nacional de Investigaciones para la Agro industrialización de Especies Vegetales Aromáticas y Medicinales tropicales) en la Universidad Industrial de Santander de Colombia, nos comparte su historia como química y educadora, con el propósito de hacer ciencia y compartir su amplio conocimiento en un país, que, en un principio, fue un terreno completamente desconocido y donde logró convertirse en una líder científica a lo largo de su trayectoria.

¿QUIÉN ES ELENA?

Nombre completo: Elena Stashenko **in**

Profesión: Química, Profesora de Química.

Vive en: Colombia.

Hijos: Dos hijas.

Mascotas: Marcel (perro).

Comida preferida: Comida italiana o francesa .

Deportes: Caminar.

Hobbies: Leer.

Prenda de ropa preferida: Vestido.

Tu lugar en el mundo: La biblioteca, playa, mar o un jardín botánico.

Elena Stashenko nació y estudió en Moscú, en la Unión Soviética, actualmente Rusia. Desde hace 40 años trabaja en Colombia como química, investigadora y educadora universitaria. Se destaca por su persistencia y positivismo, que heredó de sus padres, junto con el amor, la disciplina y la dedicación a la ciencia. Recuerda su educación en un sistema diseñado para la formación integral. *“Estoy agradecida y soy afortunada de haberme formado en un sistema educativo muy bueno, esmerado y estricto. La educación era gratuita y estaba disponible para todos sin importar si eras hombre o mujer. Allí se trataba de preparar a las personas no solamente en áreas técnicas, sino que también se brindaba educación integral con conocimientos en otras esferas, por ejemplo, el arte, la música, el deporte”.* Cuenta emocionada, y analiza el contraste de la educación que recibió en su país con el de la *“educación moderna”* que se ha encontrado en Latinoamérica. Además, uno de los principales objetivos que se ha trazado en su centro (CENIVAM), es destacar las ciencias humanas, el amor por la literatura y el arte, a través de la construcción de un jardín científico que une no solamente conocimientos de botánica, de plantas, de su química y aplicaciones, sino los de otras áreas, como arte, música, escultura, pintura y diseño.

Queremos conocerte más Elena, ¿cuál es tu historia y que te inspiró a ser científica?

Nací en una familia de científicos, mis papás eran personas eruditas, crecí en un ambiente de estudio y lectura. Los recuerdo como personas dedicadas y aficionadas al trabajo. Los fines de semana compartíamos en familia, salíamos a los museos, a los parques y teníamos una comunicación intensa e inspiradora. Ellos me transmitieron el amor por la ciencia y la lectura, a ser responsable, y a cumplir la palabra.

Mi papá era físico y también jurista experto en balística. Fue una persona que estudio dos ramas de saber: física y derecho. Era bastante aficionado a la parte experimental de la física. Mi mamá fue química y directora de un laboratorio de química analítica que se dedicaba al estudio de materiales como el caucho.

¿Cómo viviste el choque cultural con tu llegada a Colombia?

Cuando un extranjero llega a un país nuevo siempre se experimenta un contraste cultural y es curioso, pero yo siempre veo el mundo como un libro lleno de historias y sorpresas que tengo que leer y comprender. Yo trataba de entender a Colombia a través de la historia, que es bastante compleja, y a través de sus escritores porque la literatura colombiana me parece rica e interesante. En verdad no sentí este choque cultural de una forma dramática porque siempre sentí una curiosidad hacia lo desconocido, un deseo de aprender lo diferente. Logré entender que somos diferentes, pero a la larga no lo somos tanto como parece.

¿Cómo ha sido tu experiencia como mujer en el mundo de la ciencia? ¿Has sentido alguna brecha de género para desarrollar tu carrera?

En mi país, cuando crecí y estudié allá, no existía esa diferenciación entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. Yo vengo de un modelo social donde esto no existía, es más... yo tenía más profesoras mujeres y no tenía en mi cabeza ese concepto de desigualdad de género en cuanto a las oportunidades; siempre me veía igual a los hombres. Cuando llegué aquí sí se notaron bastante las diferencias. Siempre trataba de ayudar más a las mujeres entendiendo que su situación aquí en Latinoamérica era muy diferente a la que yo viví en la Unión Soviética, es otra configuración sociopolítica.

Durante los 40 años que he vivido en Colombia los cambios han sido notorios en términos de igualdad. En los años 80, cuando llegué, se percibía a la mujer sumisa, que se quedaba en la casa cuidando del hogar y los hijos, esperando al marido que era el proveedor principal del hogar. Todavía es frecuente esta visión, pero cada vez hay más mujeres con niveles de educación que les permiten contribuir al desarrollo de Colombia en lo político, técnico, educativo y científico, para reducir las diferencias de oportunidades, reconocimiento, respeto y remuneración. Falta mucho por desarrollar y por avanzar en el cambio de actitudes de hombres y mujeres sobre la igualdad, pero el camino se hace al andar....

¿Qué mensaje te gustaría transmitir a las mujeres jóvenes que desean convertirse en líderes científicas?

Es una pregunta muy difícil, porque desde mi perspectiva considero que no todas tenemos que ser necesariamente líderes científicas, sino que hay que crear las condiciones, las oportunidades, para que la mujer se desarrolle en el área que la motive, que la satisfaga, le agrade, la haga digna y feliz. Ser líder es una responsabilidad muy grande y no todo profesional o investigador tiene que ser líder, ni debemos generar ese peso sobre las personas, ya que ser líder tiene cosas positivas, pero también otras que generan una carga emocional muy fuerte, porque de un líder dependen tantas cosas y personas.... Si la mujer tiene este amor por el liderazgo en la ciencia, que lo haga, pero, que no se sienta obligada si no lo tiene. Lo que sí tenemos que crear en la sociedad es el amor hacia el conocimiento, hacia la ciencia como motor de progreso. Las mujeres deben tener las mismas oportunidades y el acceso a estudio, conocimiento y tecnología, como los hombres.

¿Cómo inició CENIVAM? ¿Cuáles han sido los mayores desafíos que has enfrentado en este proyecto?

Ya llevo más de 30 años en este proyecto, las siglas de CENIVAM significan: **Centro Nacional de Investigaciones para la Agro industrialización de Especies Vegetales Aromáticas Medicinales**

Tropicales. Toda nuestra actividad científica gira alrededor del estudio de la biodiversidad, las plantas, y sus metabolitos secundarios. Uno de los propósitos recientes es entender cómo lo que obtenemos de las plantas se puede convertir en productos, ya sean perfumes, productos de aseo o productos farmacéuticos.

El primer proyecto que fue aprobado en aquella época se llamaba *"Estudio de aceites esenciales colombianos. Obtención, caracterización y transformación catalítica"*, ahora dirijo un programa de 15 proyectos que se llama *"Bio-Reto XXI 15:50 - Desarrollo de bioproductos para los sectores salud, agropecuario y cosmético, como resultado de estudio de la biodiversidad colombiana"*. O sea, nos mantenemos en esa línea de investigación, aunque ahora se efectúa a mayor profundidad gracias a los cambios en la infraestructura y al trabajo en red con muchos otros científicos y científicas en Colombia y en el mundo.

Inicialmente, tenía que enviar una gran cantidad de proyectos para que alguno fuese aprobado, y pensaba: *¿Qué elementos básicos necesito para hacer ciencia?* Lo primero que se necesita es infraestructura,



Una palabra para definirte: Persistencia.

¿La mejor foto tuya hoy sería? En el laboratorio.

Banda de música preferida: "Los Ángeles Negros" (Chile).

Tu cable a tierra es... Dictar conferencias.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Bloc de notas y lapicero.

Hincha de... River.

Un consejo que te dieron y sí darías: Nunca quejarse.

¿A quién admiras? Marie Curie, Bertrand Russell, Michel Pastoureau.

¿Por qué? Por su intelectualidad, trabajo, persistencia y originalidad.

y, por ejemplo, en los 80 había poca infraestructura para hacer investigación. Adicionalmente necesitaba las personas para trabajar en los proyectos científicos, bien preparadas, dedicadas y con mucha curiosidad hacia el nuevo conocimiento, que es el tercer elemento muy importante. Finalmente debe haber financiamiento continuo, y este considero que es el principal desafío ya que en la práctica no existe.

Desde tu experiencia ¿cómo ha interferido la burocracia en este proceso?

La burocracia envenena la ciencia y la aplasta, la ciencia está basada en curiosidad, en experimentos, desafíos, errores, en sentarse a pensar, a trabajar, y no a llenar interminables formularios e informes muchas veces repetitivos. Obtener la financiación de un proyecto de investigación es un reto bastante grande, pero luego para el uso del dinero, para la contratación de personal, suministros y servicios, aparece la burocracia con la cantidad asfixiante de formularios, procesos, tiempos de espera, y auditorías basadas a menudo en franca desconfianza y desconocimiento sobre cómo se hace la ciencia.

¿Consideras que ha sido un trabajo difícil hacer ciencia en Colombia?

Sí, sin embargo, ha sido gratificante. Como mencionaba antes, hay elementos básicos para construir ciencia: la infraestructura, las personas con ideas, el conocimiento y el financiamiento. Quienes llegan a hacer investigación en la universidad en los tiempos actuales encuentran también problemas, pero no las mismas carencias estructurales que había en los años 80. Ahora tenemos un centro con una dotación instrumental que nos permite realizar investigaciones competitivas a nivel internacional. Vienen científicos de otros países a efectuar visitas de investigación en nuestro centro. Pero para llegar a esto hubo que iniciar desde un nivel bastante básico, en un recorrido de más de 30 años, que no ha terminado. Contamos hoy en día con decenas de libros y patentes, cientos de artículos científicos publicados y alrededor de 350 nuevos profesionales graduados, incluyendo a los magísteres y doctores.

Hacer ciencia en Colombia es difícil desde varios aspectos. Uno de estos es que en los proyectos de investigación no se obtienen recursos para el mantenimiento de los equipos y la universidad

tampoco aporta recursos para esto. Los repuestos son bastante costosos y la mayoría son de importación, lo que puede detener un proyecto de investigación por varios meses. Al líder científico le queda poco tiempo para la ciencia misma, pues además de atender la burocracia asociada con la ejecución de los proyectos existentes, debe presentar permanentemente proyectos nuevos para obtener un ingreso, con el que se contratan los investigadores y se financian los reactivos y materiales de los experimentos.

¿Podrías hablarnos sobre el Consejo Científico Nacional?

Es un colectivo de científicos que fue propuesto por el gobierno anterior. Esta figura se encuentra en otros países también; cada uno es experto en su campo de conocimiento. Ser consejero es importante, hay muchas cosas que desde el consejo se pueden hacer y nos permite presentar iniciativas ante los gobiernos para activar el desarrollo sostenible en diferentes áreas de ciencia y tecnología.

¿Qué piensas de la inteligencia artificial?

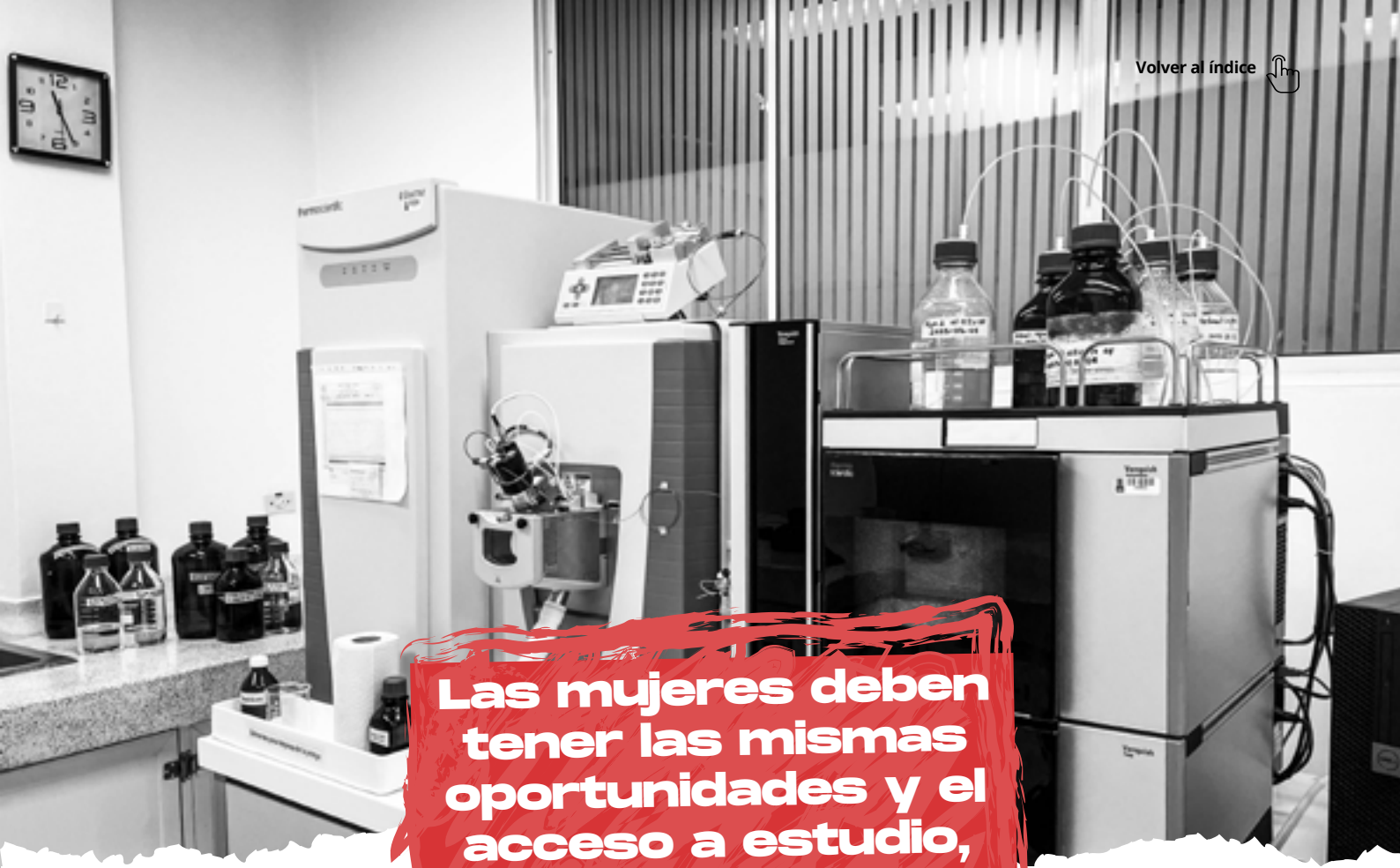
Hay preguntas a las cuales la inteligencia artificial no tiene respuestas, porque nos caracteriza no solamente la lógica, la parte racional, sino también la parte emocional, algo imprevisto y descomunal, que es una parte genial de un ser humano. Es una herramienta y por esto las personas no deben dejar de hacer intentos de escribir, de pensar y después

plasmar las ideas. No me gustaría decir que todo tiempo pasado ha sido mejor, pero también hay muchas simplificaciones hoy en día... el software no piensa, automatiza y utiliza modelos que por su simplificación difícilmente permitirán representar todos los aspectos de las cosas u objetos de estudio, lo que en lenguaje común se llamaría el espíritu o el alma de las cosas, según lo describía Emmanuel Kant.

¿Con qué mundo sueñas en términos de educación?

Sueño con universidades mucho más académicas y menos comerciales, con más inversión en educación, en ciencia, en la discusión, en el análisis, en la generación de conocimientos, debates, propuestas, que preparen a la gente para que ame a su país, que luchen por él y no simplemente sueñen con escapar, con irse a otras tierras para allá sí hacerlas progresar con su trabajo".

“Sueño con una educación gratuita para todos, hay muchas personas que no pueden estudiar porque no tienen recursos, pero podrían ser futuros Galileos, Newton, Curie, todos necesitan esa oportunidad de estudiar.”



Las mujeres deben tener las mismas oportunidades y el acceso a estudio, conocimiento y tecnología, como los hombres.



2023 TENDENCIAS HR



LIDERAZGO EFECTIVO



Hoy más que nunca se entiende al líder como un habilitador de mejores resultados y más sostenibles. Acorde a una encuesta realizada por Gartner a más de 800 líderes de Recursos Humanos de alrededor de 60 países, el 60% afirmó que el liderazgo efectivo es una de las labores a abordar durante el 2023, y el 24% de los líderes de recursos humanos dicen que su enfoque de desarrollo de liderazgo no prepara a los líderes para el futuro del trabajo.

En el libro *"Good to Great"* de Jim Collins, se examinaron 1.435 empresas durante un período de 40 años. De esta investigación, nace el primer concepto que quería compartirles que es el de **Líderes Nivel 5**.

Si pensamos en una pirámide organizacional respecto al Liderazgo, en la base ubicamos al **Individuo Altamente Capaz**, que contribuye utilizando sus habilidades, conocimientos y buenos hábitos de trabajo. Un escalón más arriba se encuentra el **Miembro del Equipo Contribuyente**, que puede usar sus habilidades y conocimientos para ayudar a su equipo a tener éxito. En el nivel 3, el **Administrador Competente**, líder capaz de organizar a su equipo para alcanzar de manera eficiente objetivos predeterminados.

El nivel 4 es **Líderes Efectivos**. Aquí es donde se puede encontrar a la mayoría de los líderes. Son capaces de crear el compromiso de su equipo para perseguir sinérgicamente una visión clara y convincente. También pueden crear un equipo de alto rendimiento. Y finalmente llegamos a la cima del liderazgo: los **Grandes Líderes**. Tienen las habilidades de los otros cuatro niveles más una combinación única de voluntad y humildad. Y es esta combinación la que los hace geniales. Estos líderes se caracterizan por obtener resultados de manera sostenible, crean nuevos líderes, comparten elogios, asumen la culpa, su ambición es que la organización se destaque más que ellos

mismos, tienden a ser modestos acerca de lo que contribuyen personalmente y, en la mayoría de los casos, proceden de la misma organización.

El segundo concepto que me gustaría compartirles es el del **Liderazgo Apreciativo**, que Laura Isanta desarrolla en su libro *Apreciatividad*. A medida que crecemos suele ir instalándose en nosotros el hábito de enfocarnos en todo aquello que no funciona, los defectos y las debilidades. A la vez se nos va haciendo más difícil valorar y disfrutar de las personas y las cosas que nos rodean. El desarrollo de las habilidades apreciativas es una invitación a recuperar capacidades como el asombro, la benevolencia, el foco en los talentos, las fortalezas, las oportunidades y la abundancia.

El modelo ACOM *Apreciatividad* conmigo, con otros y con el mundo, desarrollado por Laura Isanta fue probado con éxito en importantes empresas de diferentes países del mundo. Está diseñado para potenciar y desarrollar las habilidades apreciativas en tres áreas fundamentales para el ser humano: con sigo mismo, con otros y con el mundo a su alrededor.

Los líderes con altos niveles de *Apreciatividad* son Co-constructores de climas laborales saludables, más competentes al momento de ejercer el liderazgo, tienen mayor tolerancia a la incertidumbre, son hábiles para gestionar estados emocionales positivos propios y de otros, expertos en preguntar e indagar para encontrar lo positivo, activos promotores del crecimiento y de la transformación.

El líder apreciativo desempeña su rol focalizándose en lo mejor de las personas y la organización, son activos co-constructores de contextos que movilizan a las personas hacia la concreción de objetivos de la organización con un alto grado de compromiso, motivación e inspiración.



DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO



Ante un contexto tan competitivo como el actual, el diseño organizacional para la gestión del cambio emerge como una de las tendencias que veremos durante el próximo año y se centrará en la búsqueda de soluciones para hacer frente a los incesantes cambios del entorno. Tal como indicó el informe de Gartner, "Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023", el 53% de los encuestados considera la gestión del cambio como un objetivo prioritario para este año que comienza.

Tal como indica Gartner, la vertiginosa dinámica del contexto obliga a las empresas y a las personas a adoptar el cambio permanente, lo que representa un gran desafío de las organizaciones y a la vez, una gran oportunidad para las áreas de gestión de personas para liderar y sostener la transformación continua. Sabemos que el ritmo de los cambios muchas veces enfrenta a las compañías ante problemas de muy difícil solución, callejones sin salida que marcan la necesidad de buscar formas alternativas de hacer las cosas.

La velocidad de la evolución de la tecnología, la escases de talento, las nuevas generaciones con *mindset* diferentes y el impacto que produjo la pandemia en la forma de relacionarnos con el trabajo, componen un *cocktail* muy difícil de digerir

para organizaciones con culturas propias de otro siglo que a todas luces resultan perimidas y poco funcionales para la eficiencia del negocio.

Hoy el camino de la transformación es inevitable. Aquí el gran desafío para los líderes de gestión de personas que se enfrentan a un escenario complejo de múltiples variables que abordar, para lo que requiere comprender algunos de sus obstáculos: La velocidad de los cambios del contexto no es la velocidad del cambio de las personas.

El miedo al cambio, a la pérdida de estatus, de control o poder y la angustia por un contexto de alta incertidumbre se vuelve un gran freno para que los líderes se animen a encarar procesos transformadores.

En estos tiempos conviven lo viejo y lo nuevo, produciendo un choque entre energías totalmente contrapuestas que deriva en una gran tensión entre el *management* y los colaboradores e impacta en el clima de las organizaciones.

Toma protagonismo el área de personas que debe generar espacios de conversaciones que permitan transformar creencias profundas y que habilite la escucha abierta e inclusiva a lo nuevo y diferente. Implementar y proponer también, nuevos artefactos y rituales que puedan vehicular los cambios necesarios.

Es tiempo de descentramiento de egos, de liderazgos horizontales con un propósito trascendental que pueda funcionar como brújula y muro de contención a la angustia que representa el cambio.

Es tiempo para que las áreas de personas tengan el coraje necesario, eviten las soluciones "Como Si" y formulen las preguntas incómodas que interpelen a los líderes buscando sensibilizarlos sobre la necesidad de realizar verdaderas transformaciones personales y en las organizaciones.

3

RECLUTAMIENTO

El talento de las personas es una pieza clave para el logro de los objetivos organizacionales. Tener equipos de alto desempeño con las habilidades blandas y conocimiento técnicos adecuados se ha vuelto imperativo, especialmente frente a la complejidad de la actualidad. Según un informe de Gartner, un 50% de los líderes de HR esperan que aumente la competencia de talento en los próximos 6 meses, y un 36% dice que sus actuales fuentes de reclutamiento no son suficientes para identificar perfiles con las competencias que buscan.

4

EXPERIENCIA DEL COLABORADOR

Alineado a la tendencia anterior, uno de los desafíos del 2023 no sólo será adquirir el talento ideal sino crear una experiencia positiva durante todo su ciclo, brindando oportunidades de desarrollo concreto y un plan de carrera individualizado. Acorde a lo investigado por Gartner en su informe, el 44% de los líderes de recursos humanos creen que sus organizaciones no tienen trayectorias profesionales atractivas. Es en este sentido que poder mapear las habilidades y potencial de los talentos es clave para poder desarrollarlos.

5 FUTURO DEL TRABAJO

Las tecnologías exponenciales y la velocidad con la que se suceden los cambios nos enfrentan a nuevos escenarios de modelos laborales, competitivos y de negocio. En este sentido, las organizaciones deberán revisar su planificación estratégica y evaluar si es necesario un cambio. Tal como lo afirma el informe de Gartner, el 42% de los líderes encuestados sabe que es necesario pensar en ello y el 51% reconoce que su planeamiento de la fuerza de trabajo actual ha quedado desactualizado.



El uso de ChatGPT en Recursos Humanos está ganando popularidad en la industria debido a sus múltiples aplicaciones y su capacidad para mejorar la eficiencia en el departamento. ChatGPT es un modelo de lenguaje desarrollado por OpenAI, que ha sido entrenado en una amplia variedad de tareas, incluyendo la conversación humana, lo que lo hace ideal para su uso en Recursos Humanos.

Uno de los mayores descubrimientos del uso de ChatGPT en Recursos Humanos es su capacidad para ayudar en la **selección de candidatos**. En lugar de tener que revisar manualmente una pila de currículums y solicitudes, ChatGPT puede ayudar a hacer una selección inicial de los candidatos más adecuados, evaluando habilidades como la comunicación y la aptitud para el trabajo.

Otra aplicación importante de ChatGPT en Recursos Humanos es su capacidad para ayudar en la **gestión de entrevistas**. El sistema puede programarse para hacer preguntas específicas y evaluar las

respuestas de los candidatos en tiempo real. Esto permite a los gerentes de Recursos Humanos tener una comprensión más profunda y objetiva de los candidatos, mejorando así la precisión de la selección.

Además, ChatGPT también es útil en la atención al empleado. Al ser un sistema de inteligencia artificial, puede responder a preguntas frecuentes de los empleados de manera rápida y eficiente, lo que libera tiempo para que los gerentes de Recursos Humanos se concentren en tareas más estratégicas. Su capacidad de personalización también permite a las empresas adaptarlo a sus necesidades específicas y proporcionar una atención al empleado más personalizada.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que ChatGPT no debe ser visto como un reemplazo completo para los seres humanos en Recursos Humanos. Es una herramienta valiosa, pero no puede reemplazar la empatía y la comprensión humana en situaciones complejas o sensibles.

En conclusión, el uso de ChatGPT en Recursos Humanos está mejorando la eficiencia en el departamento y proporcionando una manera más objetiva de evaluar a los candidatos y atender a los empleados. Sin embargo, es importante utilizarlo como un complemento a la interacción humana en lugar de reemplazarla por completo.

¿Interesante el artículo? De hecho, ha sido escrito directamente por CHATGPT, obedeciendo a mi petición: "Escribe un artículo de 350 palabras sobre el uso de GPT en Recursos Humanos".

Si bien CHATGPT está revolucionando y acaparando todas las conversaciones en los últimos meses, lo cierto es que la tecnología que lo sustenta, que es la Inteligencia Artificial -concretamente el aprendizaje automático, el procesamiento de lenguaje natural y la automatización Robótica de Procesos (RPA)- se llevan usando años en el área de Recursos Humanos, y son cada vez más las empresas que utilizan chatbots que dan respuesta a dudas comunes de los empleados, o realizan las primeras fases de interacción con los candidatos en los procesos de selección.

También son numerosas las empresas que utilizan esta tecnología para clasificar los comentarios abiertos de sus empleados en diferentes encuestas (de clima, de salida...), por lo tanto, CHATGPT no tiene nada de novedoso en cuanto a su uso. Eso sí, démosle el honor de haber democratizado esta tecnología (el tiempo que funcione la versión gratuita).

Por cierto, CHATGPT también puede redactarte una oferta de empleo o la nota de felicitación de Navidad del CEO a todos los empleados. De nada.

Democratizando la educación



La Co Founder and Chief Growth Officer de Henry, Luz Borchardt, nos cuenta su historia, el proceso que ha experimentado para la democratización de la educación y cómo trabajan desde Henry para cumplir este propósito enfocado al servicio de las personas.

Luz Borchardt o Luche, como la llaman sus seres queridos nació en Argentina. Con apenas 31 años y la energía que la caracteriza, ha logrado una trayectoria impresionante en la industria de E-Learning, con un hermoso propósito a través de su emprendimiento: **Henry (www.soyhenry.com)**. *"Me considero una persona muy optimista, creo que esta es la actitud que siempre me ayuda a mantener los brazos en alto, a no frustrarme y a seguir para adelante. Suelo creer que todo es posible y que el único límite lo tenemos nosotros mismos, a pesar de que puede sonar como una mentalidad un poco ingenua. Al final del día esa fue la mentalidad que me llevó a poder emprender y sortear todo lo que se venía"*. Así reconoció cómo logró consolidar su emprendimiento, gracias a su actitud, perseverancia y lo que la hace ser hoy una referente de **liderazgo femenino**.

Queremos conocer tu historia en profundidad, más allá de tu vida profesional y lo que conocemos de Henry háblanos de ti, ¿quién es Luz? ¿cómo fueron tus comienzos laborales?

Mi carrera laboral es bastante diversa, no es una línea recta y ordenada. En un comienzo, trabajé para una organización tradicional: Molinos Río de La Plata y luego pase por dos de las organizaciones más disruptivas de la región: Nubank y Despegar. En estas organizaciones aprendí mucho de cómo funciona una compañía de esta índole, desde adentro, y dónde me inspiraron a pensar que en Latinoamérica y en Argentina podemos arrancar con un powerpoint y terminar siendo un unicornio- la innovación puede venir de cualquier parte del planeta.

Adicional a eso, tuve una experiencia previa de emprendimiento a Henry con Martín, mi hermano. Fundamos Nubi, una fintech que se dedicaba a traer pagos digitales transfronterizos a la Argentina. Ahí aprendimos a crear una compañía desde cero, con todo lo que eso implica a la edad que teníamos, éramos bastante chicos. Así que por eso considero que mi experiencia laboral es súper diversa. Desde una organización super tradicional, hasta organizaciones muy disruptivas, pero todas me llevaron a muy buenos aprendizajes y a una conclusión: desde Argentina y cualquier lugar del mundo, se puede.

¿Qué consideras que le falta a Argentina para poder innovar?

Claramente es un proceso, más estabilidad para seguir adelante y formación de talento calificado. Desde mi lugar es un poco lo que hago y busco aportar; la formación de talento calificado. Siempre decimos desde Henry que la educación es la mejor forma de resolver la desigualdad en Latinoamérica., pero si es de calidad y está al alcance de todos. Por eso nosotros armamos Henry con cero costo inicial para que esté al alcance de todos, con carreras intensas, cortas y de alta salida laboral.

¿Qué te inspiró a seguir una carrera en la industria de E-Learning?

Me inspira trabajar en la base de todos los problemas de la educación. Personalmente tengo la suerte de tener una familia que me apoya, me acompaña, y me ayudó justamente a acceder a una muy buena educación, que me dio las herramientas para progresar. Sin embargo, mi realidad no es la realidad de la mayoría de los argentinos y latinoamericanos,

¿QUIÉN ES LUZ?

Nombre completo: Luz Borchardt **in**

Apodo: Luche.

Profesión: Emprendora.

Nacionalidad: Argentina.

Vive en: Buenos Aires.

Edad: 31 años.

Hijos: No.

Mascotas: Pastor Ovejero (Chuker).

Comida preferida: Milanesa con papas fritas.

Deportes: Esquí, fútbol, tenis, paddle, running.

Hobbies: Hiking, yoga, escribir, meditar, astrología.

Signo: Escorpio.

Prenda de ropa preferida: Zapatos.

Tu lugar en el mundo: En la montaña.

donde solamente un 14% tiene acceso a educación superior... ¡Somos la región más desigual del mundo!! Tenemos 8 de los 10 países más desiguales del mundo y por ende las personas no pueden ni progresar. Quiero trabajar en pro de que las personas tengan más oportunidades y la misión principal de Henry es luchar contra esa desigualdad. **Nuestro mantra es: talento hay en todos lados, pero oportunidades no.**

Cuéntanos de Henry, ¿cómo surgió y de dónde viene el nombre?

Henry (**High Earner Not Reach Yet**) significa personas que todavía no desarrollaron su potencial y que no tienen límites. Nació justo cuando Argentina devalúa su moneda en un 100%, porque en nuestro emprendimiento anterior, nos renuncia el 40% del equipo de tecnología. Les convenía mucho más trabajar para Estados Unidos por las mejores condiciones, pero nosotros tuvimos un enorme problema. Sin embargo, lo vimos como una oportunidad para seguir para adelante y ahí fue cuando nos pusimos a investigar sobre este fenómeno, y la demanda de talento que había en tecnología. Así nació Henry, para formar estos talentos y servir de puente con este tipo de organizaciones a las que se estaban yendo a trabajar.

¿Qué tipo de carreras tienen en Henry?

Nacimos con la carrera de Desarrollo web Full Stack y lanzamos la carrera de *Data Science*. Ambas son carreras con amplia salida laboral. Todo el tiempo estamos evolucionando con lo que necesita la tecnología. Son carreras cortas pero enfocadas al mundo laboral y potenciamos tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas.

¿Cómo has manejado el sesgo de género en la industria tecnológica?

Profesionalmente tuve que estar en equipos y en empresas donde predominaban los hombres y tuve que hacerme un lugar, a veces me subestimaban por ser mujer, pero nunca me hirió ni me perjudicó

ya que siempre fui la única mujer en mi familia, con cuatro hermanos varones por ello me acostumbré a moverme entre hombres. Quiero reconocer los avances que hay en Tech respecto al género y la mujer porque cada vez se rompen más estereotipos y es importante dar visibilidad para combatir los sesgos de género.

¿De qué manera se promueven los roles de liderazgo de las mujeres en Henry? Cuéntanos sobre *Henry Woman*.

Buscamos reunir a todas las mujeres de Henry para crear espacios y reuniones una vez por mes, en la que puedan hablar de un tema puntual e invitamos también a graduadas para que hablen de su experiencia, y a otras mujeres de la industria para que cuenten sus casos, hablen de género e inclusión en ambientes de tecnología. También hicimos alianzas con otras comunidades y otras empresas como Betterfly para promover la inclusión de mujeres en tecnología. Tenemos instructoras mujeres que son parte de la comunidad de **Henry Women**.



¿Cuáles crees que son los principales desafíos para la educación en el mundo actual?

El principal desafío es repensar la educación tal como la conocemos. Si analizamos el sistema educativo que tenemos, se pensó en el siglo XIX como sociedad, con docentes del siglo XX y estudiantes del siglo XXI. Es necesario educar a las personas en habilidades diferentes a la que nos educan e la forma tradicional.

Según tu experiencia, ¿cuáles son las estrategias más efectivas de las mujeres líderes para desarrollar las habilidades de su equipo?

La mejor forma de liderar es con el ejemplo, con empatía, preocupándose por las necesidades del equipo. Yo soy una líder que demuestra sus vulnerabilidades y eso está bien, creo que lo mejor que nos puede pasar es construir juntos. Esa es mi manera de liderar.

¿Qué nuevas tecnologías has visto recientemente que tienen el potencial de revolucionar la industria de E-Learning?

La inteligencia artificial tiene un potencial enorme, dentro de Henry hay modelos de inteligencia artificial para construir distintos patrones y ayudar a las personas con sus perfiles y tener un modelo educativo mucho más personalizado.

¿Qué estrategias utilizarías para fomentar el pensamiento crítico (#CriticalThinking) en tus equipos?

TOP 3

TENDENCIAS EN E-LEARNING PARA ESTE #2023

1. Aprendizaje con un modelo Híbrido.
2. Aprendizaje colaborativo y carreras cortas e intensas.
3. Capacidad de detectar cómo las personas aprenden.

Tenemos distintos rituales en los que empujamos el pensamiento crítico, pero uno es promover el fracaso, siempre y cuando haya un aprendizaje después. También impulsamos espacios de trabajo donde todos estén cómodos, tratamos de entender y ayudar a las personas en su camino de desarrollo profesional. Lo que fomenta el pensamiento crítico es trabajar con equipos multifuncionales, con distinto "expertise" pero resolviendo el mismo problema.

Entrevistada por: Ximena Desaloms y Fernanda Cala.

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Energía.

Película o serie favorita: Game of thrones.

¿La mejor foto tuya hoy sería? En la naturaleza con la gente que quiero.

Banda de música preferida: Shakira.

Tu cable a tierra es... Hacer yoga, meditar, y leer.

¿Qué 2 cosas no pueden faltar en tu mochila? Un libro y productos de Just.

Hincha de... Boca Juniors.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor?
Ser la mejor versión de mí misma ayudando a las personas a través de Henry.

Un consejo que te dieron y sí darías:
Disfrutar el momento y recordarlo constantemente a pesar de la prisa del día a día. Que no te importe el qué dirán, y abrazar a la gente que quieres.

¿A quién admiras? ¿Por qué?
Mis padres, por la familia que formaron y cómo se lograron adaptar a cada uno de nosotros es un ejemplo. Somos cinco hermanos y yo la única mujer.



ALCANZAR *las estrellas* CON LAS MANOS

POR FERNANDA CALA



Dos de las jóvenes tripulantes de la Fundación "She Is", creada por Nadia Sánchez en Colombia, nos cuentan su historia de empoderamiento y cómo llegaron al Space Center de la NASA gracias a la fundación y a la organización patrocinadora: Ecopetrol.

Alejandra y Melanny nacieron en dos pequeños municipios de Colombia: Saravena y Uribia. Tienen apenas 13 y 16 años, pero a pesar de su corta edad y lo que han vivido en estas zonas de conflicto del país, ya cumplieron su sueño de ver las estrellas tan de cerca, que las ha motivado a seguir adelante para enfocarse en sus sueños y metas. Se caracterizan por su energía, alegría, resiliencia y perseverancia, se puede notar por la forma en la que se expresan y cuentan sus historias.

"Admiro a la fundadora de la Fundación "She Is", Nadia Sánchez, quisiera ser en un futuro como ella. Es muy hermosa, fue genial poder conocerla en persona, es tan sencilla su personalidad y la admiro. A pesar de lo difícil que fue su vida y su niñez, porque ella nos contó su historia, pudo cumplir su sueño de ir a las universidades más importantes de Estados Unidos y está logrando en este momento también que muchas niñas podamos ir al

espacio y conocer el Space Center de la NASA". Cuenta emocionada e inspirada Alejandra, con la sonrisa en su rostro que la caracteriza. Nadia Sánchez y la fundación "She Is" han inspirado y empoderado a muchas niñas y jóvenes colombianas, ayudándoles a romper estereotipos y brindándoles la oportunidad de que conozcan que pueden ser lo que quieran y se interesen en carreras STEM.

"Nadia es una persona de admirar, fue quién me inspiró y me abrió los ojos diciéndome que puedo hacerlo, que puedo ser líder, que puedo ser fuerte y que puedo ser yo misma a pesar de todos los conflictos que tengamos. Me fascinaría estudiar ingeniería aeroespacial, y cuando llegué al Space Center me llenó de mucho orgullo conocer a la ingeniera Diana Trujillo, escuchar sus charlas fue inspirador, y poder conocerla en persona también me emocionó muchísimo". Así contó Melanny emocionada su experiencia de conocer a una de las Ingenieras Aeroespaciales que más admira.

¿Cómo te enteraste sobre la fundación She Is?

Alejandra: Yo ni siquiera sabía que existía la fundación "She Is", me enteré el último día de inscripción para el programa porque estoy en un proyecto que se llama "Valiente" de Profamilia. Ellos, con el apoyo de la embajada canadiense, y al ver que soy una niña que lidera iniciativas, que habla mucho, y en público, y es muy extrovertida... pues, pensaron que tenía todo el perfil, así que le dijeron a mi mamá. Yo estaba en clases, entonces ella fue e hizo todas las vueltas porque pensó: "Esto le va a gustar mucho a Aleja, a ella le gusta mucho la ciencia y me va a agradecer por hacer esto".



“No hay palabra que más desee como la paz, sería muy bonito vivir en un país donde realmente exista la paz y la hermandad entre todos, donde cuidemos el medio ambiente y donde siempre haya respeto ante todo”.

¿QUIÉN ES MELANNY?

Nombre completo: Melanny Yuliana Gonzales Cabrera 

Apodo: Mela.

Profesión: Estudiante de grado 11.

Nacionalidad: Colombiana.

Vive en: Saravena, Arauca.

Edad: 16 años.

Mascotas: Gatita (Lu).

Comida Preferida: Frijoles y lentejas .

Deportes: Voleibol.

Hobbies: Cantar, bailar y componer.

Prenda de ropa preferida: Faldas y shorts.

Tu lugar en el mundo: Mi cuarto, la banda marcial y mi casa.

Y así fue, verdaderamente lo hago. Entonces ella fue a buscarme ese día, y me contó todo el proceso, y gracias a eso fue que pude conocer la fundación y cumplir mi sueño de ir al espacio.

Melanny: Yo me enteré porque un día estaba con mis papás viendo televisión y pasando tiempo en familia, y hablaron sobre la iniciativa de *“She Is”*. Así que yo me emocioné mucho y le dije a mi mamá: ¡Mira mami, un lugar donde llevan a las niñas al Space Center de la NASA, yo quiero ir! Después nos enteramos de las inscripciones y dije: *“Esta oportunidad no me la pierdo, y al que le van a dar, le guardan”*, así que envié la inscripción, y una semana después me dijeron que estaba preseleccionada. Realmente me puse como loca ese día de la emoción que sentí, después en el colegio, en una izada de bandera estaban todas las cámaras, me mostraron el video y me dijeron *“felicitaciones vas a conocer el Space Center de la NASA”* y yo no lo podía creer, ese día va a ser uno de los más inolvidables de mi vida y me sentí la niña más afortunada del mundo al saber esta noticia.

¿Cuáles consideras que fueron los momentos más desafiantes para lograr este objetivo de llegar al Space Center?

Alejandra: Fue muy difícil porque se me juntaban las clases de patinaje con las clases virtuales. Entonces dejé de practicar patinaje, subí de peso, me llevaron al médico y me dijeron que tenía que bajar de peso, pero yo no sabía cómo administrar el tiempo porque en la mañana estaba en las clases del colegio y en la tarde en las de la fundación. Pero fueron muy divertidas, aprendí muchas cosas nuevas que no había visto antes porque, por ejemplo, el laboratorio de mi colegio es un laboratorio a medias, ya que al ser mi departamento de la Guajira uno de los más olvidados por el estado... yo no sabía

nada de robótica, y más o menos sabía algo de tecnología gracias a mi profesor de informática, pero en realidad fue gracias a las charlas y al proceso de la fundación, que fue muy difícil la verdad, donde aprendí muchísimo sobre todos estos temas.

Melanny: Bueno, en mi caso fue la banda... porque también se me cruzaban los horarios con los de las charlas de la fundación. Mis ensayos eran de 2 a 5 de la tarde y las charlas eran a las 4, entonces siempre tenía que elegir, o a veces, iba solo una hora y me iba corriendo para mi casa a escuchar las conferencias. Lo otro era a veces la falta de internet, porque empezaban los tiroteos y los bombazos acá en Saravena... entonces la mayoría del tiempo se perdía la señal, pero gracias a Dios al final podíamos resolverlo. A pesar de que mis días eran muy ocupados y terminaba muy cansada, no me arrepiento porque pude cumplir este sueño y todo el esfuerzo definitivamente valió la pena.

¿Cómo te sentiste al tener la oportunidad de visitar el Space Center de la NASA? ¿Qué te impactó más sobre esta experiencia?

Alejandra: ¡Me impactó demasiado todo! Porque al no saber nada de cómo funcionaban las cosas allá, yo me preguntaba: ¿Y esto cómo funciona? ¿Pero cómo lograron que esto llegará hasta allá, tan lejos, hasta el espacio? ¿Cómo puede ser posible que yo esté tocando esto con mis manos? ¡Todo me asombraba! y me entraban muchas preguntas, todo fue impresionante.

Melanny: La verdad todo para mí fue espectacular, porque el pisar un país nuevo para mí era ya increíble. Siento que al entrar al Space Center y mirar todo lo que había allí adentro.... ¡Todo eso era grandísimo! Me sentía super chiquitica, yo miraba cómo metían esas naves, había muchas cosas que yo no conocía... cuando estábamos más adentro pudimos conocer el "Saturno 5", era una cosa gigante y quería tomar fotos por todos lados. Al entrar me sentía cada vez más cerca de las estrellas, yo no podía asimilarlo, cada vez que llegábamos de una clase del Space Center me tiraba en la cama y decía ¡Dios, estoy cumpliendo mi mayor sueño!

¿Sueñas con vivir en otro país? ¿Cuál sería tu país soñado?

Alejandra: Bueno, verdaderamente yo quiero viajar por todo el mundo, pero el país que me gustaría quedarme un tiempo y vivir allí, aunque sea un año o dos, sería Canadá ¡Me encantaría Canadá!

Melanny: Canadá me gusta, sé que es un lugar muy frío porque hay estaciones, pero sé también que es un lugar con muchas puertas abiertas. Hay universidades muy buenas, el estudio allá es muy bueno y si uno va allá tiene que aprender inglés sí o sí, y siento que soy una persona que le gustaría poder hablar en inglés y manejarlo a la perfección.



UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Alegría, líder, única.

Película o serie favorita: Son cómo niños y la saga de Harry Potter.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Una foto siendo personera liderando la institución educativa en la que estudio.

Banda de música preferida: BTS (K-pop).

Tu cable a tierra es... Tocar en la banda marcial y cantar.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Espejo y mi lapicero de saturno.

Hincha de... La selección Colombia y Argentina.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Inspirar a las Saravenenses para que podamos darnos cuenta de que a pesar del conflicto armado que vivimos aquí sepamos que podemos salir adelante. Me considero un ejemplo para mi municipio y mi departamento.

Un consejo que te dieron y sí darías: "Al que le van a dar, le guardan".

¿A quién admiras? A Nadia Sánchez, la fundadora de la fundación "She Is", y a la Ingeniera Diana Trujillo.

¿Por qué? A Nadia, por la labor que ha hecho con todas nosotras en la fundación, y a Diana, la conocí en el Space Center, la admiro porque me gustaría estudiar ingeniería aeroespacial.

“Sueño con un mundo donde se tengan en cuenta a las comunidades indígenas, no solo los de aquí en La Guajira, sino también los del Amazonas. Quiero que nos tengan más en cuenta a nosotros los indígenas, me parece algo muy importante”.



¿QUIÉN ES ALEJANDRA?

Nombre completo: Jaiрем Alejandra Reyes Bravo.

Apodo: Aleja.

Profesión: Estudiante de 9 grado.

Nacionalidad: Colombiana.

Vive en: Uribia, La guajira.

Edad: 13 años.

Mascotas: Mi perrito Gomelo, mis perritas Pitufa, Rasputia, Laisha y mi gatita Lila.

Comida Preferida: No tengo una en particular, me gusta comer de todo.

Deportes: Patinar.

Hobbies: Bailar, leer, escribir y dibujar.

Prenda de ropa preferida: Mantas típicas de la guajira.

Tu lugar en el mundo: Tengo la habilidad de adaptarme muy rápido así que no tengo un lugar favorito.

¿Cuál es tu mayor sueño a futuro y cómo planeas alcanzarlo?

Alejandra: Tengo muchos sueños, me gustaría ser bioquímica, estudiar comunicación social o danza. También hablar inglés, conocer otros países, viajar por el mundo... la verdad no podría decidirme por uno en este momento. Creo que para alcanzarlos necesito tener la visión de que ya estoy cumpliendo mi sueño y pensar ¿qué cosas necesito hacer? para ir cumpliéndolos poco a poco y llegar a esas metas.

Melanny: Bueno, primero graduarme de bachillerato, entrar a la universidad y ser profesional. Tengo tres opciones para estudiar: Ingeniería aeroespacial, Ingeniería biomédica u optometría... pero lo principal es ser profesional. Siento que muchas niñas terminan en una carrera que no les gusta y terminan cortándola, siento que eso es un problema... pero si uno tiene una meta clara, uno puede lograrlo. Así que se puede comenzar teniendo un plan para que al final puedas lograr el objetivo que siempre has querido.

¿Cómo ha contribuido la experiencia como tripulante en la Fundación, para qué, para tus sueños y metas a futuro?

Alejandra: Ha contribuido bastante porque gracias a ello se me han abierto muchísimas puertas, me han hecho más entrevistas, me han invitado a muchos eventos importantes, me han tenido en cuenta y han tenido en cuenta mi opinión como adolescente líder. Esto me ha ayudado mucho y también inspiro a muchas niñas, eso me llena el corazón, me hace sentir algo muy bonito y me llena muchísimo.

Melanny: Antes yo no tenía una carrera pensada, me preocupaba que ya casi iba a salir del colegio y no sabía que hacer ni tenía nada pensado... pero después de la oportunidad de conocer a Nadia, la

fundación y el Space Center se me abrió un camino más, el camino de la ciencia, el camino de ser líder y de empoderar a más chicas. Me gustaría decirle a las otras niñas que no lograron entrar a la tripulación, que no se rindan, que busquen más alternativas porque siempre hay un camino, como un ejercicio matemático siempre hay una solución.

¿Cuál es tu motor para cumplir tus sueños y objetivos?

Alejandra: Mi motor es mi mamá porque a ella le ha tocado ser mi manager, mi fotógrafa, escritora y muchísimas cosas más. Ella es la que me ha ayudado con todo este recorrido tan largo, y es mi mamá la que siempre está pendiente. Por ejemplo, mi mamá me

ayudó para poder estar en esta entrevista porque nos tocó venirnos al pueblo para poder acceder al internet, ella es una mujer "berraca" y luchadora. Yo quisiera heredar muchas cosas de ella, yo la miro cuando está cocinando las arepas, cuando las voltea y no se quema.... me pregunto ¿Será que yo voy a heredar todo eso de ella? Mi mamá es mi motor a seguir y la que me enseña muchísimas cosas.

Melanny: Claramente mis padres, a los dos los quiero muchísimo y siempre se han esforzado por darme todo. Lo principal que siempre me han dado es alegría y apoyo. Diosito también me inspira, es mi ángel guardián.

She IS
Foundation

UN POCO
DE ROCK 

Una palabra para definirte: Alegría.

Película o serie favorita: Son cómo niños.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Una foto que tengo cuando era bebé en el cabo de la vela.

Banda de música preferida: BTS y Coldplay.

Tu cable a tierra es... Bailar o patinar.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Mi lapicero que traje de Estados Unidos y mi agenda del Space Center.

Hincha de... El Junior de Barranquilla.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Inspiro a muchas niñas a cumplir sus sueños y enseñarles sobre temas de educación sexual, porque en mi comunidad y en mi municipio se ven mucho los embarazos adolescentes. Quiero aportar ese granito para que muchas niñas sepan cómo cuidarse y poder cumplir sus sueños.

Un consejo que te dieron y sí darías: "Todo a su debido tiempo, vive tu vida antes de crear otra vida".

¿A quién admiras? A la presidenta de la fundación She IS (Nadia Sánchez).

¿Por qué? Porque a pesar de las cosas que pasó en su niñez, cumplió sus sueños y está logrando llevar a muchas niñas al Space Center de la NASA para que puedan hacer lo mismo.





EJEMPLO DE

PERSEVERANCIA Y

felicidad

POR FERNANDA CALA

Nancy Martínez, CEO de Grupo LIVE 13. 5° y empresas más felices nos cuenta cómo trabaja desde su posición de liderazgo en la felicidad organizacional, la diversidad e inclusión y su historia de vida, basada en la de perseverancia y resiliencia.

Sueño con un mundo que en el que cada vez haya más conciencia y más claridad de lo que significa felicidad en el trabajo para generar acciones correctas y recíprocas.

Nancy Martínez nació en México, en una zona muy humilde y atacada por la violencia. Tiene apenas 42 años, pero una historia de vida y un recorrido admirable que comparte con una característica sonrisa en su rostro. A pesar de las dificultades y las condiciones económicas en las que nació, siempre se caracterizó por su espíritu emprendedor y sus ganas de salir adelante. Hoy es una referente de **liderazgo femenino** y felicidad organizacional.

Antes de comenzar la entrevista, abrió su corazón, contando la historia de la muerte de uno de sus mejores amigos. Esto la impulsó en sus inicios como empresaria y fue lo que le permitió salir del lugar en el que estaba, en el que no se sentía nada cómoda. *"No tienes idea cómo trabajé fuerte para salir de ahí, demostrarle a la gente que se puede. ¿Sabes? Porque naces en un lugar rodeado de violencia no tienes que quedarte ahí"*. Cuenta orgullosa, y reconoce que desde ese momento decidió apostar todo para ser una mujer empresaria.

¿Y cómo llegó a dedicarse a la felicidad organizacional? *"Empecé a los 17 vendiendo cursos de inglés, trabajé para Adecco, una empresa de recursos humanos, después trabajé para una empresa mexicana como asistente de marketing, toda mi vida había soñado trabajar en marketing e irónicamente es lo último que hago... Estuve en varios lugares más, pero a raíz de una experiencia difícil en MetLife, donde me despidieron, decidí empezar a investigar qué voy a hacer de mi vida y cómo voy a ayudar a que otras personas no vivan lo que yo viví. Fue ahí donde descubrí todo el tema de Psicología positiva, y ahí comienza mi carrera en el mundo de la felicidad organizacional"*. ¿Resultado? Hace 5 años la invitaron a ser conferencista por primera vez, una de las cosas que más disfruta hacer, e inició su trayectoria en **LIVE 13.5** la primera consultoría de felicidad organizacional en LATAM como **directora general** en el 2014, creando otra empresa en 2020 llamada Empresas Heroínas, ahora Empresas más Felices, Convirtiéndose en **CEO** de GRUPO LIVE en el 2022.

¿Qué te inspira en tu vida personal y en tu vida profesional?

Me inspira tener una mejor calidad de vida y un futuro más prometedor, en la parte personal. En la parte profesional, me inspira cambiar el mundo laboral, que no exista la depresión y que las personas no tengan problemas de salud mental. Cambiar al mundo por uno más sano y feliz.

Acuérdate de Nancy hace unos años, en sus inicios, todo lo que tuvo que sortear, lo que aprendió... ¿qué consejo te darías si pudieras hablarte a ti misma en esos tiempos?

"Sigue adelante y no dejes de creer en ti". En muchos momentos dudé de mí y me di cuenta de que todo es cuestión de estar convencida de que tengo el potencial y la fuerza. Confiar en lo que sienta y en mi intuición.

¿QUIÉN ES NANCY?

Nombre completo: Nancy Martínez Navarro **in**

Apodo: Nan.

Profesión: Empresaria.

Nacionalidad: Mexicana.

Vive en: El Estado de México.

Edad: 42 años.

Hijos: No.

Mascotas: Golden Retriever (Mía).

Comida preferida: Tortas de papa de mi mamá o la barbacoa.

Deportes: Ejercicio funcional de alto impacto.

Hobbies: Salir a caminar con Mía, escuchar podcasts o hacer Hiking los fines de semana en el bosque.

Prenda de ropa preferida: Pijama y mis calcetines.

Tu lugar en el mundo: Ushuaia, Argentina.

¿De qué manera se promueven los roles de liderazgo de las mujeres en Live?

Mira, te voy a decir una cosa bien interesante de mi empresa, no me importa si son hombres o mujeres, es decir, todos tienen las mismas oportunidades, todos tienen el mismo poder de opinión, incluso no necesitas ser el líder para poder levantar la voz, para poder pedir, para poder crear, o sea, aquí todos tenemos que tratarnos igual, no valoramos si es un hombre o una mujer para que crezca en una posición y sabemos entender que existe una diversidad más allá del género y lo promovemos de esa manera, siendo justos, siendo transparentes en los procesos y creo que es una buena manera de promover el liderazgo.

Sabemos que inviertes bastante en tu marca personal, desde tu experiencia ¿Cómo ayuda la marca personal a los profesionales a destacarse en el mercado laboral?

Para que tu marca personal pueda ser fuerte, necesitas validación y que tu marca personal pueda ayudar a validar quién eres. Una marca personal es un trabajo fuerte, un trabajo de congruencia con lo que dices y lo que haces, consistencia, persistencia, crear contenido que vaya alineado a ti y a tus valores. Algo que he entendido de la marca es que entre más auténtica sea, entre más abierta sea a conectar con las personas, más validación recibo de ellas.

El buen trato con las personas es fundamental, yo te puedo decir que todas las personas que me escriben en LinkedIn, yo les contesto personalmente, a veces he llegado a dedicarles 15 minutos para escucharlos sobre sus experiencias en el trabajo y eso construye una interacción muy valiosa con tu comunidad. En muchas ocasiones no se trata de tener muchos "likes" o "followers", se trata de que tengas una comunidad sólida para cerrar negocios.

¿Te consideras una mujer líder? ¿Cuáles son tus consejos para aquellas mujeres que quieren iniciar su propia carrera cómo líderes?

Desde mi humilde percepción he aprendido a ser cada vez mejor como líder, tengo ese equilibrio entre ser exigente, firme y cercana a la gente. Soy super directa cuando tengo que hablar, pero además brindo apoyo. Ese equilibrio es importante,



PARA SER FELIZ, HAY QUE EMPEZAR POR UNO MISMO, SER CONGRUENTE, POSITIVO, AYUDAR AL DE AL LADO, VER POSIBILIDADES, NO QUEJARTE, NO QUEDARTE PARADO. PARA PODER CAMBIAR COMO SOCIEDAD HAY QUE EMPEZAR POR NOSOTROS Y ENFOCARNOS EN HACER LO QUE AMAMOS, SER APASIONADOS.



cuidando la autoestima de las personas, y además ser una líder humana que aprende a mostrar su vulnerabilidad y a reconocer cuándo se equivoca.

¿Cómo influye la salud mental en el bienestar y la felicidad en el trabajo?

La salud mental influye en todas las aristas de tu vida: física, mental, emocional, espiritual y financiera. Cuando aprendes a trabajar en cada una de ellas, gozas de una buena salud mental. Es algo que no nos enseñaron en la escuela, pero es importante aprender a entrenar tu mente. Cuando no tenemos salud mental, se da por la falta de capacidad de gestionar nuestros pensamientos, y nuestra falta de capacidad para gestionar nuestro presente. Estamos constantemente preocupados por el pasado y angustiados por el futuro.

¿Cuáles crees que son los principales desafíos para contribuir a la diversidad e inclusión en la cultura de las organizaciones?

Yo creo que el principal desafío en las organizaciones es entender qué es diversidad e inclusión, así que debemos aclarar eso. Cuáles son los comportamientos que implican dentro de mi cultura que estoy siendo inclusivo, o qué comportamientos me dicen que no lo estoy siendo. Te voy a poner un ejemplo: una empresa dice ser inclusiva y hace un evento para impulsar el liderazgo femenino, pero no invitan a mujeres Trans, ahí no están siendo tan inclusivos como piensan, entonces tenemos que ser super congruentes. Considero que la congruencia es una de las cosas más importantes en procesos de diversidad e inclusión, yo no soy experta en diversidad e inclusión, pero en lo que he visto creo que sí es importante.

¿Qué iniciativas de inclusión laboral podemos esperar para este 2023?

Pues mira, yo creo que la más poderosa es "**empresas más felices**". Este movimiento busca cambiar el mundo laboral por uno más sano y feliz, y para nosotros es un proceso que se divide en 5 fases: hacemos un informe de felicidad en el trabajo, hacemos una auditoría, hacemos una entrevista con un consultor, certificamos y después rankeamos a las organizaciones. Una de las cosas que medimos en la auditoría es el tema de diversidad e inclusión, que las organizaciones estén generando acciones en donde la gente se sienta valorada, se sienta tomada en cuenta y se siente aceptada. Además, que comprendan qué es diversidad y qué es inclusión.



EMPRESAS + FELICES



El principal desafío en las organizaciones es entender qué es diversidad e inclusión., y tener claro cuáles son los compartimientos que en la cultura de la empresa los hacen ser inclusivos.

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Irreverente.

Película o serie favorita: Hangover 1.

¿La mejor foto tuya hoy sería? En la playa.

Banda de música preferida: Coldplay y Sebastián Yatra.

Tu cable a tierra es... Hacer ejercicio y mi conexión espiritual con Dios.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Labial rojo y audífonos.

Hincha de... La selección de México.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Mi propósito de ayudar a la gente a ser más saludable y feliz en su vida personal y en el trabajo.

Un consejo que te dieron y sí darías: Solo hazle caso a las personas que llegaron a donde quieres llegar.

¿A quién admiras? Angela Merkel, canciller alemana.

¿Por qué?

Porque ha demostrado un poder de dirigir una nación de forma sana y positiva, algo que muy pocas mujeres a lo largo de la historia han logrado.





La Coordinadora de Contenidos en la ONG Diagonal Asociación Civil visibiliza una forma de discriminación de la que poco se habla dentro de las organizaciones y nos cuenta cómo trabajan para cumplir este propósito enfocado a las personas mayores de 45 años.

ROMPIENDO BARRERAS DE EDADISMO Y GÉNERO

Milagros Abud o Mili, como la llaman sus seres queridos nació en Argentina. Con apenas 40 años y la sensibilidad que la caracteriza, ha logrado una labor impresionante junto a un gran equipo desde Diagonal Asociación Civil con un hermoso propósito: erradicar la discriminación por la edad a personas mayores de 45 años. Se define como alguien sensible, motivada por ayudar a las personas a través de su labor profesional como psicóloga. *“La psicología es una herramienta muy importante para cumplir mi propósito de servicio hacia las personas, poder acompañarlas desde la empatía y la sensibilidad. Además, te ayuda a reinventarte y es integradora con el arte, esto tiene un canal importante para ayudar a los demás”*, manifiesta Mili, quien logró una sinergia interesante con su profunda pasión por el arte, especialmente la música y el dibujo, y así se ha convertido en una referente de **liderazgo femenino**.

Queremos conocerte más a fondo, tu parte más humana ¿Quién es Mili y cuál es su historia?

Me considero una persona sensible, creativa y valoro mucho los afectos y los amigos. Me define el altruismo y el trabajo en comunidad. Siempre he buscado el sentido de las cosas tratando de pensar fuera de la caja. Fui al colegio donde conocí a mis amigas de toda la vida y el colegio fue un semillero de todo lo que me sigue acompañando y donde me conecté con todo lo referente al arte e hice mucho trabajo social desde los quince años. Yo tenía una maestra que decía: “la transformación viene desde Milagros Abud o Mili, como la llaman sus seres queridos nació en Argentina. Con apenas 40 años y la sensibilidad que la caracteriza, ha logrado una labor impresionante junto a un gran equipo desde Diagonal Asociación Civil con un hermoso propósito: erradicar la discriminación por la edad a personas mayores de 45 años.

Se define como alguien sensible, motivada por ayudar a las personas a través de su labor profesional como psicóloga. *“La psicología es una herramienta muy importante para cumplir mi propósito de servicio hacia las personas, poder acompañarlas desde la empatía y la sensibilidad. Además, te ayuda a reinventarte y es integradora con el arte, esto tiene un canal importante para ayudar a los demás”*, manifiesta Mili, quien logró una sinergia interesante con su profunda pasión por el arte, especialmente la música y el dibujo, y así se ha convertido en una referente de **liderazgo femenino**.

Queremos conocerte más a fondo, tu parte más humana ¿Quién es Mili y cuál es su historia?

Me considero una persona sensible, creativa y valoro mucho los afectos y los amigos. Me define el altruismo y el trabajo en comunidad. Siempre he buscado el sentido de las cosas tratando de pensar fuera de la caja. Fui al colegio donde conocí a mis amigas de toda la vida y el colegio fue un semillero de todo lo que me sigue acompañando y donde me conecté con todo lo referente al arte e hice mucho trabajo social desde los quince años. Yo tenía una maestra que decía: “la transformación viene desde el metro cuadrado donde estás”. Eso para mí fue una enseñanza espectacular.

Mis padres tienen una gran historia de superación personal y son la inspiración de lo que hoy en día hago con Diagonal. Sobre todo, mi madre, la echaron del colegio de monjas y tuvo que elegir entre estudiar o trabajar. Trabajó desde muy chica y cuando me tuvo a mí dejó de hacerlo para criarme a mí y a mi hermana. Cuando cumplió sus 45 años decidió terminar el colegio, y entonces eso fue un gran aprendizaje de que no hay edad y nunca es tarde.

Acuérdate de Mili hace unos años, en sus inicios, todo lo que tuvo que sortear, lo que aprendió... ¿qué consejo te darías si pudieras hablarte a ti misma en esos tiempos?

Me diría: *“No corras tanto, date tiempo a ti y a los procesos, a profundizar en las cosas que tienen sentido para ti”*. Creemos que existe un tiempo y una edad para llevar a cabo las cosas, esos sesgos son los que nos llevan a correr.

Desde tu profesión, ¿cómo describirías el liderazgo femenino y su contribución a la sociedad?

Apuntaría más a un liderazgo mirando al otro más allá de una variable de género y de edad. Más que un liderazgo femenino, considero que no lo deberíamos ni nombrar porque justamente las mujeres somos apartadas por el género. El aporte tiene que ver más con dar una perspectiva más amplia y una variable que vaya mucho más allá de los sesgos de edad y género. El *“liderazgo femenino”* viene a aportar cosas que nutran a ambas partes, tanto varones como mujeres y dar oportunidades para todos porque el talento no debería tener ninguna limitación.

¿Cómo surgió Diagonal y cómo detectaron el conflicto para la gente mayor de 45 años? #StopEdadismo

Diagonal surge en 2001 y fuimos los pioneros en

¿QUIÉN ES MILAGROS?

Nombre completo: Milagros Abud in

Apodo: Mili.

Profesión: Psicóloga.

Nacionalidad: Argentina.

Vive en: Buenos Aires, Capital Federal.

Edad: 40 años.

Hijos: Joaquín (7 años) y Catalina (4 años)

Comida preferida: Empanadas de carne con vino.

Hobbies: Música, soy cantautora. Escribir, dibujar caricaturas e ilustración.

Prenda de ropa preferida: Remeras anchas, vestidos anchos. Prendas livianas, sueltas y cómodas.

Tu lugar en el mundo: Cuándo estoy disfrutando con mi familia y mis amigos.

#TENDENCIAS2023

1. Edadismo
2. Equipos multigeneracionales
3. Silver Economy (+50 años)

abordar el tema del edadismo en Argentina creando el programa de reinserción laboral para personas de más 45 años. Entendimos que en ese segmento veíamos muchos filtros que se ponían en torno a la edad en las búsquedas de empleo. Ahí surgió la necesidad de decir: tenemos que acompañar esta población para que se actualice, para que gane recursos entorno a su empleabilidad, pero también tenemos que salir de cara al mercado y a las organizaciones para que empiecen a abrir la cabeza.

¿Cómo trabajan hoy respecto a esa problemática y cuáles fueron los resultados? ¿Algún caso que recuerdes y quieras compartir?

La sustentabilidad va de cara a las empresas a través de vinculación laboral con los talentos de Diagonal. Tenemos muchos programas y muchos servicios en donde acompañamos a las personas y a las empresas en esta concientización y en esto de reformular la gestión estratégica de la diversidad multigeneracional. Por ejemplo, acompañamos muchas empresas de tecnología en las que nos dicen "a nosotros nos está faltando talento y estamos buscando gente que tenga experiencia, lo que necesitamos es formarlas un poquito más en tecnología," y ahí se incorporaron un montón de personas de más de 45 que venían desde Diagonal y quedaron en las empresas.

¿Cómo las mujeres líderes pueden promover el activismo y la inclusión de la mujer en la sociedad?

Poniendo foco en los colectivos marginados, como nosotros con la edad. Apostar a los equipos multigeneracionales y a organizaciones como Diagonal para que esta inclusión se desarrolle.

¿Cuáles son las diferencias, lo que pueden aportar las personas mayores de 45 años, y que hoy quizás no son tenidas en cuenta?

No me gusta generalizar y no creo que los +45 sean todos iguales, sin embargo, yo creo que pueden aportar mucho valor desde la trayectoria que traen, desde sus ganas de aprender, sus ganas de reinventarse. Lo necesario es darles la oportunidad y la potencia que tiene un equipo multigeneracional.

¿Cuáles crees que son los principales desafíos para la educación en el mundo actual?

No categorizar a las personas y desarrollar una mira integral sobre el otro, sin generar etiquetas.

¿Qué iniciativas de diversidad e inclusión podemos esperar desde Diagonal Asociación Civil para este 2023?

Las iniciativas tienen que ver con acompañar a la gestión de la diversidad multigeneracional en las empresas y del talento. Todo lo que tenga que ver con vinculación laboral, con programas de empleabilidad, con talleres en empresas donde los acompañamos a mirar la estrategia de esto y la gestión de la diversidad. Además, estamos aplicando programas de reinversión laboral y de retiro.

Entrevistada por: Fernanda Cala.

diagonal
asociación civil

UN POCO DE ROCK 

Una palabra para definirte: Sensibilidad.

Película o serie favorita: Seinfeld.

¿La mejor foto tuya hoy sería? En la playa con mis hijos y mi esposo.

Banda de música preferida: The Beatles.

Tu cable a tierra es... La música y el dibujo.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Algo para escribir y carilinas.

Hincha de... Racing.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? La tarea que hago desde diagonal y mi rol cómo mamá, los valores que le puedo aportar a las nuevas generaciones.

Un consejo que te dieron y sí darías:
"Nadie transforma a nadie y nadie se transforma solo, solo nos transformamos en el encuentro con el otro"

¿A quién admiras? Messi.

¿Por qué? Por su humildad, superación, perseverancia y el mensaje que da a los chicos de que no todo es talento, sino que el talento debe ser acompañado de tolerancia a la frustración y trabajo emocional. Además, admiro su valor por la familia.

Al servicio del equipo



Ángeles Collel, Gerente de Personas de VSPT Wine Group, se caracteriza por ser una mujer buscadora, que le gusta crear nuevas cosas, enérgica y conectada con su propósito. Se encuentra en la búsqueda constante de generar espacios más abiertos dentro de las organizaciones, especialmente en su industria, caracterizada por ser muy tradicional, pero en la que ha logrado romper muchos paradigmas dentro de su gestión.

¿Cuál es tu historia y que te inspira?

Soy la hija menor de tres hermanos, por lo que crecí en entornos de adultos. Eso significó que tuve que aprender a desafiarme, a ser mucho más autónoma e independiente. Esta parte de mi historia es muy importante porque estructuró una forma de pensar y ser en mí, que me entregó varias herramientas, pero a la vez ciertas limitaciones que he debido ir trabajando con el paso del tiempo. Lo que en algún momento fue una herramienta, luego se rigidiza y muchas veces dificulta el propio desarrollo. Por lo mismo, ha sido un eje muy importante en mi vida el autoconocimiento, la reflexión y el autoanálisis para poder ir evolucionando. Esto me hizo darme cuenta de que muchas veces soy yo misma quien se pone las barreras o me estigmatizo y, por ende, soy yo misma quien tiene el poder de cambiarlo. El poder está en mí, yo soy capaz de lograr lo que me proponga, y ahí está la clave.

Es así como una gran fuente de inspiración es poder generar espacios donde las personas que me rodean puedan mirarse, puedan mostrar sus fortalezas como sus vulnerabilidades porque es un espacio seguro. Sólo desde ese lugar, creo que aparece el real talento y potencial de las personas.

¿Cómo ha sido tu experiencia como líder femenina de Recursos Humanos en una región como Latinoamérica?

No ha sido fácil pero tampoco ha sido imposible. Como mujeres a veces tenemos muchos sesgos sobre nosotras mismas, por ejemplo, pensar que para ser líder tengo que cumplir ciertos estándares o estereotipos, sino no podré destacarme. Además, aún hay muchas organizaciones con ambientes masculinizados, en donde se generan juicios entorno a las mujeres y se hace difícil encajar manteniéndose

TENDENCIAS 2023 PARA EL DESARROLLO DE CARRERA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

1. Balance de la vida personal y laboral.
2. Liderazgo vulnerable y humano.
3. Conexión entre el propósito personal y colectivo.

¿QUIÉN ES ÁNGELES?

Nombre completo: Ángeles Collell [in](#)

Apodo: May.

Profesión: Psicóloga.

Nacionalidad: Chilena.

Vive en: Santiago de Chile.

Edad: 38 años.

Hijos: 3 hijos, Ema (10 años), José (7 años) y Matías (1 año).

Mascotas: Una perrita Border Collie (Luna).

Comida Preferida: Pasta y chocolates.

Deportes: Bailo flamenco.

Hobbies: Tejer, me encantan las manualidades.

Prenda de ropa preferida: Zapatillas.

Tu lugar en el mundo: Mi casa, sin duda alguna.

fiel a nuestra forma de ser. Sin embargo, considero que cada vez es más posible, y la clave está en la confianza como herramienta fundamental. Para mí esto tiene tres ejes: un eje es el confiar en los otros, saber que te encontrarás con personas que te abrirán puertas y ayudarán. El segundo es confiar en lo que los otros ven de ti, estar abierta a creer el feedback positivo de los otros. Y finalmente la confianza personal, ser capaz de conectarse con las propias fortalezas, quererse y conocerse para saber dónde está tu potencial.

¿Cómo describirías tu estilo de liderazgo y cómo ha evolucionado a lo largo de tu carrera?

Yo creo que ha ido evolucionado muchísimo, y estoy segura de que va a seguir evolucionando. Considero que el estilo de liderazgo y la forma en cómo te relacionas con los demás, tiene que ver con quién eres, tu historia, tu trayectoria, los fracasos y los éxitos que vas experimentando. Mi estilo de liderazgo antes era mucho más estructurado y metódico, porque eso me daba seguridad, pero si pienso en el día de hoy, siento que me gusta trabajar por ser **una líder al servicio del equipo**. Estoy convencida de que no hay líder sin un equipo que sintonice. La sinergia que ocurre al trabajar colaborativamente, con espíritu de equipo, de manera cercana y horizontal, hace que las posibilidades sean infinitas y la recompensa sea altamente gratificante.

Además, para mí es clave trabajar en un liderazgo más "vulnerable". Como líderes, más en el caso de las mujeres, muchas veces nos exigimos estar bien para los otros, pero un gran aprendizaje que yo he adquirido es el valor de aprender a querer nuestra vulnerabilidad y compartirla con los equipos. Así nos hacemos más "humanos" y nos ayudamos para salir adelante desde las relaciones horizontales y colaborativas. Entender y darnos permiso de que todos podemos equivocarnos, volver a pararnos, aprender y mejorar. Todo esto sólo tiene sentido cuando logramos conectarnos con el propósito, personal y de los equipos. Al poder relacionar lo que uno hace en el trabajo, con algo mayor que te inspira, te hace sentir orgullo y pertenencia, las oportunidades son infinitas.

¿Cómo fomentas el desarrollo de carrera con una perspectiva de género y cómo promueven la igualdad de oportunidades dentro de VSPT Wine Group?

Logrando generar espacios abiertos, ecosistemas que sostengan la incorporación de todas y todos, que permitan la adaptación a las diferencias y así se potencie el talento de cada persona. En esta línea hemos trabajado en VSPT, y desde mi rol en la gestión de personas busco asegurarme de que se genere una cultura inclusiva y dispuesta a recibir el talento, sin importar el género. Desde la Gerencia de Personas buscamos ampliar la mirada y mostrar diversos perfiles y opciones de equipo. Queremos desafiar a nuestros equipos y líderes a derribar paradigmas, y así lograr enriquecer a la organización.

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Buscadora.

Película o serie favorita: This is us.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Con mi familia, mis niños y mi marido en la playa con las patitas en la arena.

Banda de música preferida: Me gusta de todo, desde algo clásico como Elton John, hasta lo más pop como Dua Lipa. Súper variado.

Tu cable a tierra es... Escribir.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Mi celular y el chupete de mi hijo Mati.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Busco contribuir en la generación de espacios tanto profesionales como en mi vida personal, más abiertos de mente, donde se cuestionen las cosas y seamos más flexibles, creativos, inspiradores, y adaptativos para las generaciones que vienen.

Un consejo que te dieron y sí darías: Elige qué batallas dar, aprende a poner límites y saber decir que no.

¿A quién admiras? Mi hermana mayor, Mónica.

¿Por qué? Para mí es un referente de liderazgo femenino, es una mujer valiente, resiliente, es mamá, es profesional y es alguien que se ha reinventado constantemente.

La forma de impulsarlo en VSPT, no está dado solamente por los procesos de atracción de talento, sino que también debe estar impulsado por otras estrategias, como la formación de los equipos para concientizar sobre el tema, el desarrollo de un liderazgo inclusivo que permita sostener la diversidad de los equipos, el empoderamiento de mujeres que genere referentes para potenciar la equidad de género, entre muchos otros. Esto es un trabajo que toma tiempo, una transformación cultural que se compone de múltiples detalles y se debe reforzar día a día. Es un relato que se debe respirar en cada decisión y acción que emprendemos.

Desde tu perspectiva, ¿cómo puede el liderazgo femenino contribuir a una cultura organizacional más equitativa y colaborativa?

Al incluir mujeres en estas posiciones le otorgamos diversidad a toma de decisiones mediante un acto inclusivo, entregando un punto de vista distinto y eso inevitablemente trae creatividad, cuestionamientos y una mayor reflexión. Se visibilizan nuevas realidades y hay más motivos para derribar paradigmas. Quizás al final la decisión sea la misma, pero el proceso para llegar a ella sin duda se habrá enriquecido porque en las diferencias está la riqueza. Vivimos en un mundo mixto y es imposible abarcarlo desde solo un género o una postura lineal.

En una industria tan arraigada en la tradición y la cultura como la del vino, ¿cómo fomentan la creatividad y la innovación en la cultura organizacional de VSPT Wine Group?

Lo primero, es derribar paradigmas, si bien nosotros somos parte de la industria del vino y estamos orgullosos del oficio que tenemos, también nos pensamos como una empresa de consumo masivo, constructores de marcas y de experiencias. Desde ahí, queremos abrir oportunidades nuevas en la industria, ser más disruptivos. Por ejemplo, una de nuestras marcas se llama *Gato Negro* y se vende en más de 80 países. Una de las campañas de marketing hacia el consumidor fue de diversidad e inclusión, y eso en la industria vitivinícola chilena, no es común. VSPT ha trabajado mucho para ser una organización fértil para cultivar nuevas ideas, innovar, mirar los problemas desde distintos ángulos y no tener miedo a intentar nuevas soluciones. Con apertura al fracaso, entendiendo que ahí encontraremos aprendizaje y oportunidades.

¿Tienes algún ejemplo de iniciativas creativas que se han implementado?

Si pudiera desatacar algún ejemplo creativo más reciente, les diría que quisimos abrazar la diversidad de nuestro equipo y realizamos un giro en los beneficios, para potenciar la calidad de vida. Para eso creamos un programa de beneficios flexibles que se traduce en tiempo del que cada persona puede disponer para usar, de no usarlo, puede elegir por qué producto de la compañía quiere canjearlo. Le queremos dar a las personas la opción de elegir de acuerdo a quienes son. Por ejemplo, para el cumpleaños, cada persona elige qué quiere de regalo desde la compañía.

Entrevistada por: Fernanda Cala.

“Somos mujeres autoexigentes, trabajar en conocerse y entender cómo me conecto con mi propósito para contribuir desde quien realmente soy, es algo clave para potenciar mi desarrollo de carrera y mi capacidad de disfrutar el día a día”.



"LAS OPORTUNIDADES DIGNIFICAN Y **CAMBIAN** **REALIDADES**"

POR ANA GIORGI



"Buscamos mejorar las oportunidades de inserción laboral en las personas trans", dice el slogan de contratatrans.org, a donde Luciana Taborda ejerce el cargo de Coordinadora, Recruiter Analyst/process improvement. La misma página arroja otros datos que nos invitan a la reflexión: el 60% de las personas trans ejerce la prostitución o el trabajo sexual como única alternativa de subsistencia; la expectativa de vida de las personas Trans es de 40 años; y el 70% nunca fue a una entrevista laboral luego de asumir su identidad de género. "La ignorancia y el desconocimiento sobre la diversidad, es el principal problema en la discriminación" reconoce.

Hoy, con 39 años, Luciana, es un ejemplo de resiliencia. Ella pudo y sabe que, en base a la lucha del Colectivo Trans y a que hoy este tema tiene visibilidad porque está en la agenda política, hay una luz que comienzan a ver personas TTNB. El camino es arduo, no es fácil, pero es el que están transitando en busca del reconocimiento: "Todes deberíamos tener una oportunidad de trabajo, porque el trabajo es un derecho que nos cambia la vida". Aquí la historia de Luciana Taborda.

¿Cómo te definirías? ¿Quién es Luciana?

Independientemente de cómo me defino yo, creo que es mejor definir la lucha del Colectivo Trans, que es la dignificación de lo que somos como personas. El ser hoy yo la cara visible de un programa, ocupar un espacio, es una forma de resistencia desde una construcción positiva y empezar a entender que las posibilidades y los caminos tienen que ser aplicados a todo el mundo, independientemente de las identidades que cada persona posea. Sería individualista de mi parte decir cómo me siento

yo, porque una lucha colectiva no nace de un mérito propio. La visibilidad que tengo hoy, mi cambio de vida es algo que se fue construyendo durante mucho tiempo y que hace que hoy muchas personas trans sean parte de una realidad que históricamente nos fue negada.

¿Y por fuera del colectivo o la causa en la que trabajás, quién es Luciana?

Soy una persona con valores, que intenta generar causas justas en muchísimos aspectos y creo que eso es lo que me define como persona. La empatía y los valores es algo que no negocio y me representa todo el tiempo.

¿Sentís que has roto el techo de cristal?

No, para nada, yo siento que todavía faltan romper un montón de estructuras. Ocupo un cargo, un puesto, un rol, pero todavía falta mucho por construir. Gracias a tener temas de agenda política que antes no se visibilizaban ni tampoco fueron abogados, y a la lucha y resistencia de diversos movimientos, hoy por hoy vamos camino a un cambio estructural sistémico.

¿QUIÉN ES LUCIANA?

Nombre completo: Luciana Azul Taborda **in**

Profesión: Especialista en HR.

Nacionalidad: Argentina.

Vive en: Balvanera, Capital Federal.

Edad: 39 años.

Comida Preferida: Milanesas con puré.

Deportes: Caminar y correr.

Hobbies: Patinar, activista del colectivo Travesti/Trans y acciones contra el maltrato animal.

Prenda de ropa preferida: Vestidos Largos.

Tu lugar en el mundo: Cualquier lugar rodeado de animales.

Cuéntanos un poco de tu camino laboral y cómo llegaste a Contratá Trans...

Mi camino en Contratá comenzó gracias a Martina Ansardi (ex directora del programa), una compañera de la vida. Allá por 2021 me convocó para poder dictar capacitaciones en Contratá Trans, apostando a que podía hacerlo y abriéndome una puerta inmensa a lo que hoy soy y represento.

En ese momento, venía de una realidad precaria: no tenía trabajo, me dedicaba al trabajo sexual y trabajos de colorista capilar, no tenía otra manera de subsistir. Dentro del colectivo Travesti/Trans nos caracteriza esa hermandad en la que construimos familia. Al asumir nuestra identidad de género, solemos perder vínculos de filiación y nos toca construir otra realidad.

¿Tenías ganas de reinsertarte en el mercado laboral, de oficina?

Me había olvidado de lo que es y representa un empleo formal y continuo. Luego de asumir mi identidad de género, sinceramente nunca tuve la valentía de postularme a un empleo. La vida fue muy violenta conmigo y no quería exponerme a más hostilidad.

Hoy por hoy existen áreas de HR como selectores muy hostiles con las identidades Trans. Debemos demostrar que contamos con las aptitudes y capacidades necesarias para ocupar un puesto de empleo, pero además debemos demostrar que podemos por nuestra identidad.

¿Alguna experiencia que quieras compartir respecto a la discriminación que hayas sufrido en el ámbito laboral?

Tengo varias sinceramente, pero quizá las más resonantes es la comunicación de una empresa con el discurso de *"tu estética no representa los valores y cultura de la organización"*, y posteriormente me

invitaron a retirarme, sin importar la excelente performance que me caracterizaba.

Otra fue en una empresa en la que presenté un plan de acción integral para cambios estratégicos del área de HR. Si bien la persona que me convocó confió en mis capacidades, en el resto de los integrantes pesó más mi identidad que mi estrategia en la que trabajé arduamente. Cuando tuvimos la reunión, entré yo y no pasaron 5 minutos que se levantaron todos ¡Imaginate!... Ahí desistí de toda búsqueda laboral.

Recientemente tomaste la posición de Coordinadora Integral en Contratá Trans ¿Qué significa para vos este nuevo rol?

¡Muchísimo! Como punto central, un compromiso y responsabilidad de cara al Colectivo TTNB. Tenía muchísimo miedo de ocupar el rol y lo sigo teniendo, pero siento que es un desafío a mí, a mi historia, pero es necesario para demostrar que, aunque las puertas se cierren, nunca dejen que sigan creciendo las alas, vuelen alto, que se llega, se llega...

Me encantaría que todas y cada de las personas

"Mi misión es poder generar más historias como las mías. Yo estoy feliz con mi trabajo, pero quiero que todas tengan una oportunidad".



que apuestan al programa accedan a diversas oportunidades de empleo, que puedan elegir las posiciones en las que les gustaría trabajar.

Como programa nos queda un desafío importante que es posicionarlo y generar todas las acciones necesarias para lograr muchas inserciones laborales. Para ello, contamos con un maravilloso equipo de trabajo conformado exclusivamente por personas Trans que brillan con luz propia y que conocen más que nadie las necesidades de la población y qué focos son claves trabajar para más inclusión laboral genuina y sostenible en el tiempo.

¿Cuáles son los desafíos en torno a la diversidad en espacios laborales?

El principal desafío es el de la ignorancia, y no lo digo ni peyorativamente ni con maldad. Muchas personas somos ignorantes respecto a la diversidad y esa ignorancia hace que se generen discriminaciones constantes, casi naturalmente, porque se replican modelos con los que te criaste. Desde el programa luchamos en dar a conocer y a entender la importancia de trabajar con equipos diversos, que te aportan visiones diferentes del mundo. En la vida hay una gran gama de colores y son esos colores hermosos los que llevamos las personas trans a las empresas. Nuestros talleres de sensibilización abren la mirada y todos pueden trasladar eso a sus entornos. Nos ha pasado que hemos tenido sensibilizaciones en empresas y luego nos han escrito padres contando que alguien en su familia está empezando un proceso de transición y pidiéndonos ayuda ¡Es maravilloso! Ponemos foco en las empresas porque sentimos que es el lugar a donde históricamente las identidades trans fueron negadas y donde el sesgo sigue siendo muy importante. Romper con esas estructuras, es algo que va a empezar a cambiar el entorno laboral.

¿Cuál fue la evolución en la contratación de personas trans?

"Las mujeres que admiro son las activistas que consiguieron los derechos de las personas trans. Y a Cris Miró, que se sentaba en la mesa de Mirtha Legrand y se las bancó todas. Soportó un montón de cosas y no tuvo la revancha de ver un cambio cultural, que sí vivió Flor de la V".

En retrospectiva, hubo crecimiento porque hoy hay agenda, se empieza a dar a conocer la problemática del Colectivo Trans. Tenemos visibilidad. Hay un interés de querer cumplir con una política de no discriminación, que es súper positivo y nos encontramos con una sociedad que va avanzando en lo que es Argentina o Bs As. Sin embargo, actualmente hay mucha discriminación en el resto del país y negación de derechos en el mundo. Por mencionar algo relevante, las identidades Trans están prohibidas en 73 países/estados y 13 castigan con pena de muerte.

Hoy en CT tenemos un equipo altamente capacitado que fue reconociéndose y modificando procesos constantemente para así lograr estar a la altura de las demandas de las necesidades de las empresas con las cuales trabajamos diariamente en post de la igualdad y equidad de género.

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Perseverancia.

Película o serie favorita: Moulin Rouge y Rocket Man.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Con mi familia, perros y compañero de vida.

Banda de música preferida: Ayelén Beker y Gilda: ¡Una pasión!

Tu cable a tierra es... Mis perros.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Neceser con maquillajes y perfumes.

Hincha de... mm ninguno, pero diría San Lorenzo.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? El informarme y modificar mi discurso, ayuda a construir realidades distintas.

Un consejo que te dieron y sí darías: Que los No que te digan, no te los creas vos sino trasladárselo al otro.

¿Qué cambios podés ver en la persona trans que consigue un trabajo?

Se abre un abanico gigante. El caso más resonante de una contratación que me acuerdo fue de una chica colombiana que recién estaba empezando su proceso de transición y se acercó a Contratá buscando ayuda. Hoy trabaja en una ONG, en el área de Comunicación y tiene su propia oficina. Te cambia todo: saber que todos los meses vas a tener un sueldo, obra social, aguinaldo, vacaciones... Lo que te cambia es que tenés una oportunidad, que podés pensar una realidad diferente y contás con un respaldo. Un empleo genuino y sostenible en el tiempo te cambia la visión de la vida. Nuestras identidades no son valoradas en un montón de espacios y sentir que te valoran en un entorno laboral, te fortalece de confianza en vos, te hace creer en lo podés lograr.

¿Cómo impactó la ley de cupo trans?

Un montón. Fue el puntapié para tocar el tema de las identidades trans. La ley vino a reparar un poquito todo lo que veníamos sufriendo, vino a demostrar que lo que queríamos era una oportunidad de poder trabajar, de poder hacer realidad el saber que

podemos sentarnos en una oficina a trabajar.

¿Cómo unís tu propósito personal con el laboral?

Mi misión es poder replicar más historias como las mías, que tengan las mismas oportunidades. Amo mi trabajo, me nutre todos los días y aprendo todo el tiempo. Puedo decir que soy plenamente feliz a nivel personal, pero más aun sabiendo que puedo abrir nuevas puertas y que no queda en un logro netamente personal.

¿Con qué mundo soñás en términos de igualdad?

Con que muchísimas personas TTNB ocupen puestos de trabajo, ver realidades de personas sin sesgos, pero en todas las poblaciones marginadas como discapacidad, racismo, vejez, etc... Me encantaría un mundo sin etiquetas y con valores de construcción social.

Creo que es tan loable focalizarnos en nuestra propia realidad, construir y ser mejores. Hay que aprender que las personas son y van a seguir siendo. ¿Cómo ayudamos a que ese mundo sea así? Primero respetando y empatizando con las demás personas, lo demás se va a dar naturalmente.

CONTRATÁ TRANS

LEY DE CUPO TRANS

El 24 de junio de 2021 se promulgó la Ley 27.636, de Acceso al Empleo Formal para personas Travestis, Transexuales y Transgéneros "Diana Sacayán-Lohana Berkins", que establece un cupo mínimo de 1% de los cargos y puestos del Estado Nacional para esta población.

EL PROPÓSITO ES SER **LIBRE**



Marcela Romero es un espíritu libre e independiente. Busca transmitir su propósito a través de las causas que más la mueven y la inspiran: el desarrollo del talento en las organizaciones y las iniciativas en torno al género. "Los temas de género siempre me inspiraron y me encantaron, que las mujeres podamos ser libres para elegir, independientes, crecer y desarrollarnos", cuenta Marcela sobre su motivación, que a través de su carrera ha logrado posicionarse como líder femenina de la mano de ManpowerGroup, pioneros en Latinoamérica en temas de género e inclusión.

Queremos conocer tu historia en profundidad, ¿quién es Marcela? ¿Cómo influyó tu familia en tu proceso para ser quién eres?

Mi madre influyó mucho en mí, siempre me alentó a pensar con libertad sobre qué quería estudiar y a qué dedicarme profesionalmente. Ella siempre creyó en la independencia de pensamiento de las mujeres y nos mostró ese camino; mi papá fue promotor de lo mismo. Nunca tuve que imponerme en un hogar donde no estuviera bien visto esto.

¿Cuáles son las causas que más te mueven y te inspiran?

Las que más me mueven y me inspiran tienen que ver con el mundo del empleo y el género, sobre todo relacionándolos con el concepto de libertad ¿no? Esa es la causa que más me mueve ... libertad para ser la mejor versión de uno mismo. El trabajo está directamente relacionado con eso, porque es uno de los ámbitos donde podemos desarrollarnos y dejar una impronta importante en las personas, las comunidades y el mundo. Disfruto mucho siendo mentora de carrera, acompañando a las personas en su recorrido laboral entendiendo quiénes son, qué quieren y hacia dónde van.

Acuérdate de Marcela hace unos años, en sus inicios, todo lo que tuvo que sortear, lo que aprendió... ¿Cómo ha ido evolucionando tu

experiencia como líder femenina a lo largo de los años?

Mi historia profesional me ha dado muchísimas alegrías, me ayudó a convertirme en quién soy, tanto en lo personal como en lo profesional. Me tocó atravesar distintos momentos, el mercado laboral es un termómetro de los cambios económicos y sociales - algunos mejores que otros - que te invita a aprender y salir fortalecido para enfrentar la próxima etapa. Por otro lado, soy de la generación que adoptó la tecnología; vivimos la transformación a través de la digitalización, hemos visto muchos cambios a los que nos fuimos adaptando.

Cuando pienso en la Marcela del inicio, creo que lo que siempre se mantuvo presente en mí fue la curiosidad, la escucha activa en la interacción con las personas me nutrió muchísimo... conocí personas

¿QUIÉN ES MARCELA?

Nombre completo: Marcela V. Romero **in**

Apodo: Marce.

Profesión: Licenciada en sociología.

Nacionalidad: Argentina.

Vive en: Santiago de Chile.

Edad: 52 años.

Hijos: Una hija (23).

Mascotas: Gatita (Greta).

Comida Preferida: Comida peruana.

Deportes: Pilates.

Hobbies: Me gusta leer, la vida urbana y también disfrutar de la naturaleza.

Prenda de ropa preferida: Toda la ropa.

Tu lugar en el mundo: Soy del mundo, no de un lugar

tremendamente valiosas a lo largo de mi carrera que me ayudaron a crecer.

El liderazgo fue un desafío, y trabajar con nativos digitales también lo fue, antes las nuevas generaciones aprendían de las generaciones anteriores, pero eso cambió. Después de la transformación digital, las nuevas generaciones tienen mucho para enseñar a sus líderes. Me encanta trabajar con gente joven. Me he nutrido mucho de gente muy senior, pero también de gente muy joven, con una mirada fresca del mundo.

¿Qué te inspiró a seguir la carrera en Sociología?

A mí me gustaba mucho la historia, entonces la literatura me llevó a conocer distintos mundos. También me gustaba mucho la política, desde el punto de vista de poder hacer cambios, pensé en Ciencias Políticas, pero lo percibía como algo más acotado así que sentí que Sociología englobaba todo lo que me gustaba y me apasionaba. Después me cautivó el tema de género y finalmente, las organizaciones donde encontré la diversidad.

Algo que nos llamó la atención, para el año 1993, fue el nombre de tu tesis: "Influencia del género en el estilo de liderazgo". Ya veías algo, que no todas veíamos... ¿qué te inspiró?

Había empezado a leer distintos autores que hablaban sobre la evolución histórica del rol de las mujeres, Además, cursé la materia "Sociología de la Organización" con un profesor que dirigió mi tesis y me recomendó libros y lecturas ... Me di cuenta de que podía sintetizar en un mismo trabajo los dos temas que más me inspiraban, así que empecé a adentrarme en temas de liderazgo, y tuve la suerte de conocer mujeres alucinantes que pude entrevistar y fueron muy generosas. Lidia Heller, sobre todo,

fue muy inspiradora en ese momento, su trabajo de investigación orientado a la mujer en el mundo del trabajo relacionaba todos mis intereses: el trabajo, el género y las organizaciones.

¿Qué retos has enfrentado cómo mujer durante tu gestión en ManpowerGroup Chile?

Tengo el privilegio de trabajar en una compañía donde se habla sobre el liderazgo de las mujeres desde hace muchísimos años, no es algo nuevo. A nivel global tenemos muchas mujeres líderes con responsabilidades diversas, es algo que se viene construyendo hace tiempo. ManpowerGroup fue pionera en Latinoamérica hablando sobre temas de diversidad e inclusión, comencé en Argentina y ahora que estoy en Chile la agenda sigue súper vigente y evolucionando a nivel local, regional y global. Nuestra directora regional es mujer, y la verdad cuando llegué a ManpowerGroup, no sentí un impacto al ser una compañía que aprecia enormemente la diversidad. Acá somos un equipo diverso en todo sentido.

Conociendo la desigualdad que enfrentan las mujeres a nivel laboral, en mi caso no viví situaciones que me impidieran avanzar en mi carrera, lo que no implica que haya sido simple. El principal desafío fue lograr cierto equilibrio entre la vida personal y la laboral. Si bien el esfuerzo fue mucho, el propósito valía la pena y esa pasión me ayudó a seguir adelante, además por supuesto de las personas que me apoyaron para poder lograrlo.

Cuéntanos sobre la estrategia de ManpowerGroup, basada en ESG (Planeta, Personas y Prosperidad, y Principios de Gobernanza).

Nuestro plan "Trabajando para cambiar el mundo" contempla distintas iniciativas.

"El mundo con el que yo quiero es donde no sea necesario seguir hablando de varones y mujeres, sino que se hable de personas. Lo que importa es la persona que está del otro lado, sus valores, su empatía, y qué huella quiere dejar en el mundo".

Planeta

- **Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)** en un 26% a partir de 2019 y en un 37% con respecto a la referencia de 2018 (de 64.360 a 102.373 tCO₂e)
- **Participación activa en el Grupo de Acción de CEOs del WEF** para promover el Acuerdo de París y el Green Deal europeo
- **Comprometidos con la transparencia en materia de clima**, divulgando el CDP durante una década, y ahora alineándose con las directrices del TCFD
- **Plan de acción climática** con la ambición de reducir las emisiones en un 50% o más en todos los ámbitos para 2030.
- **Comprometidos con establecer objetivos basados en la ciencia** y ser parte de la solución Net Zero en 2050 o antes.

Personas y Prosperidad

- Comprometidos con **la diversidad, la equidad, la inclusión y la pertenencia**.
- Alcanzar nuestra dimensión principal de diversidad global **del 40% de liderazgo femenino para 2024**, así como establecer objetivos para las dimensiones secundarias en los mercados clave, para permitir que todas las personas participen, se sientan bienvenidas y prosperen en el lugar de trabajo
- Ser **creadores de talento** al promover la seguridad del empleo a largo plazo, la capacitación y el perfeccionamiento de habilidades y mejorando la prosperidad, el bienestar y la flexibilidad.
- **Innovar para lograr un impacto**, aprovechando nuestro amplio acceso a personas, clientes y empleos, junto con nuestros datos agregados, nos permite crear un nuevo valor diferenciado, para así brindar ideas y acciones basadas en datos.

Principios de Gobierno

- Establecer **altos estándares éticos** para nuestra industria y grupos de interés, comprendiendo la importancia de la **confianza y la transparencia**.
- Ser **administradores responsables de la información** y de los datos que se nos confían, utilizando la tecnología y la ética por diseño.
- **Apoyar las métricas comunes en la presentación de informes públicos** según los estándares internacionales, y prepararnos para reportar Métricas de Capitalismo de los Públicos (Stakeholder Capitalism Metrics) del Consejo Empresarial Internacional en 2022, añadiéndose a nuestras divulgaciones de Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB) y Carbon Disclosure Project (CDP)
- Adopción de las **mejores prácticas** de gobierno corporativo

¿Qué nuevas tecnologías has visto recientemente que tienen el potencial de revolucionar la educación para ser profesional?

La tecnología ha demostrado que puede avanzar de modo acelerado, el mundo de la academia tiene otros tiempos y muchas veces los alumnos pueden aportar conocimientos a sus profesores adquiridos en base a otras fuentes de aprendizaje. Un tema que se trató este año en el foro de Davos fue si hacía sentido continuar preseleccionando candidatos en base a su título universitario, lo cual no significa que se promueva la falta de formación, sino, qué tan flexibles vamos a ser en el cambio de paradigma sobre los requisitos necesarios para ocupar un puesto. Hoy día, se puede adquirir conocimiento de distintas maneras, que prepara para ocupar algunas posiciones a las que antes sin un título universitario no se hubiese podido acceder. Hay un desafío gigante con las nuevas tecnologías que existen y van cambiando todo el tiempo, el desafío es sumar, incluir y desarrollar oportunidades en distintos ámbitos de formación.

Entrevistada por: Fernanda Cala.

UN POCO DE ROCK

Una palabra para definirte: Libertad.

Película o serie favorita: Orgullo y prejuicio.

¿La mejor foto tuya hoy sería? Cuando sonrío, llevo mi espíritu a donde voy.

Banda de música preferida: C Tangana, Andrés Calamaro, Jorge Drexler.

Tu cable a tierra es... Compartir tiempo con las personas que quiero.

¿Qué cosas no pueden faltar en tu mochila? Teléfono y billetera.

Hincha de... Club Atlético Huracán.

¿Qué granito de arena sentís que aportas para un mundo mejor? Trabajar con el talento y las oportunidades, ser un puente entre empresas y personas para que juntas logren su propósito.

Un consejo que te dieron y sí darías: Ser independiente

¿A quién admiras? Marie Curie.

¿Por qué? La historia de su vida es muy conmovedora, tuvo una trayectoria única para su tiempo, a fuerza de pasión y propósito




Manpower[®]
Business
Professionals

La comunidad de
ejecutivos de

CAPITAL HUMANO



La evolución y el cambio constante en los diferentes mercados, hace que las preguntas siempre existan. Y gracias a ellas, llegan las mejores soluciones o las mejores maneras de abordar diferentes temáticas ¿Cómo validar estrategias o acciones antes de lanzarlas? ¿Cómo conocer mejores prácticas en el mercado? ¿Cómo están reaccionando otras empresas a situaciones complejas, desde mobbing y acoso sexual, a solapamientos salariales, problemas sindicales, inflación, clima, proveedores...

“El Bench Club nace con el propósito de convertirse en una Comunidad de Ejecutivos de Capital Humano en la cual se desarrolle el benchmarking y el networking necesario que permita enriquecer a sus Miembros, impulsando su desarrollo profesional y ampliando sus redes de vínculos personales”, confiesa Alejandro Artigues [in](#) Country Manager Bench Club Chile 

¿Y cómo logran ese propósito?

El Bench Club se organiza en Grupos de participantes que permanecen estables en el tiempo, fortaleciendo los vínculos de confianza y desarrollando una íntima red de conexión dentro de los grupos en donde sus propios integrantes se ayudan a crecer con base en la experiencia del resto de los Miembros y a solucionar problemas. En Chile comenzamos en 2019, atravesamos la Pandemia, en donde los grupos fueron la clave de muchos aprendizajes que ayudaron a los Miembros que son Ejecutivos en la gestión de personas en medio de la crisis sanitaria. Luego, con la re apertura paulatina del mercado, retomamos el camino de encuentros presenciales, propuestas de contenido y actividades colaborativas.

¿Cómo funciona la comunidad?

La comunidad se va conformando en grupos de hasta 20 miembros que se suman únicamente por referencia o recomendación de otros miembros. En cada uno de los grupos, sus participantes permanecen estables en el tiempo y no puede haber representantes de empresas competidoras directas. Se busca que en los espacios de conversación haya un clima de máxima confianza y distensión que promueva la apertura de conversaciones sinceras y profundas sobre los desafíos que la gestión de personas enfrenta.

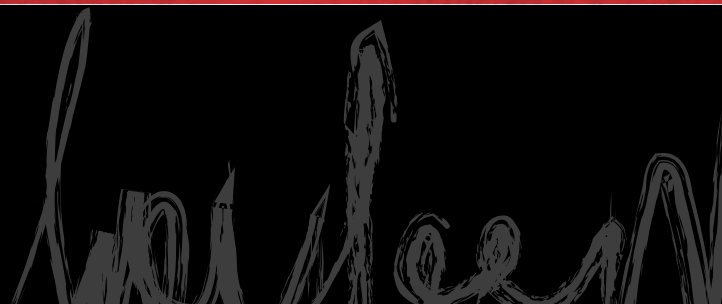
¿Cada cuanto se reúnen y cómo son esos encuentros?

Estos grupos son el corazón de Bench Club y se reúnen mensualmente en un desayuno o almuerzo de 2 horas aproximadamente, dividido en dos bloques. En cada encuentro un bloque está destinado a dialogar sobre un tema propuesto, asociado a aspectos de actualidad en RRHH, y en el segundo bloque se crea un espacio abierto donde un miembro (diferente en cada encuentro) trae un desafío propio de su gestión, lo expone y en grupo se busca colaborativamente co-construir sugerencias de abordaje para este desafío.

“El Benchclub es un viaje de ida”

Por Sebastián Foldvary (HR Country Lead Chile y Colombia en IBM) [in](#)

“Es una plataforma increíble para profesionales y líderes de Recursos Humanos, en donde pueden encontrar un espacio de conversación diferente, donde pueden abordar sus problemáticas, de manera independiente a la industria, los roles o las funciones, para nutrirse de otras miradas, experiencias y conocimientos sobre el tema. Es una red de alto valor, donde la calidad de las conversaciones se potencia y se refleja en un vínculo, directo y poderoso, constructor de confianza. Bench Club es un viaje de ida para todos aquellos que deseen visitar el futuro del trabajo de manera consciente”.



"Es un refugio profesional"

Por Ramiro Blazquez (CCO Latam de VDH) in

"Veo a Bench Club como un espacio similar al refugio que puede representar la familia en el ámbito personal. En mi rol de moderador de grupos, veo que en Bench se va formando una especie de refugio profesional, ese espacio donde puedes acudir en confianza a exponer tus desafíos, con la seguridad de no sentirse evaluado, sino por el contrario, apoyado y contenido. Para que, con base en la experiencia de otros, puedan apalancarse para asumir nuevas responsabilidades, dar respuestas a problemas que no habían experimentado antes o proyectar los próximos pasos de su carrera profesional.

Me encantan los espacios colaborativos, donde se prioriza el dar antes que recibir, donde se vive de manera consciente la premisa de que "el bien de uno es el bien de todos". Esto es Bench Club para mí, un lugar donde puedo contribuir desde mi rol profesional, facilitar a que otros puedan vivirlo igual y en donde gracias a lo que otros traen yo también crezco, aprendo y me enriquezco profesional y espiritualmente.

¿Y qué otro tipo de encuentros llevan a cabo?

Adicionalmente desarrollamos otros encuentros que llamamos de Networking, donde buscamos vincular a la comunidad de miembros y no miembros de Bench Club en desayunos o almuerzos con el objetivo de que se conozcan, compartan sus desafíos y amplíen sus redes de vínculo en el ecosistema de RRHH de Chile. Y anualmente organizamos 4 eventos abiertos a la comunidad de HR con contenido de actualidad y referentes expositores, un Summit anual online que reúne a toda la comunidad de BenchClub en Latam y un encuentro de cierre de año que no tiene ningún otro objetivo que celebrar juntos y fortalecer el vínculo. Somos una comunidad muy activa!, pero cuidando no saturar la agenda.

¿Cómo contribuye en la carrera de los profesionales que participan?

Para los ejecutivos que participan, Bench Club es la oportunidad de desarrollar cercanía con colegas equivalentes, con los que pueden compartir y resolver problemas de Gestión de Personas y fortalecer el aporte del área al negocio. Acceder a un espacio de colaboración con pares que aportan la visión de otra industria, de otro tipo de negocio y hasta diferente origen de capital. Esta apertura es la que le ha permitido a los Miembros crecer dentro de sus organizaciones y aportar ideas innovadoras que muchas veces no provienen del tipo de negocio o ecosistema que encuentran en su ámbito tradicional el Líder de HR y su equipo. En estos años de recorrido, hemos visto a los miembros crecer, cambiar de rol, de empresa y hasta asumir la gerencia general de empresas.

¿Quiénes lideran los encuentros?

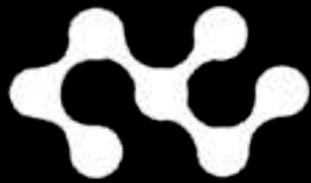
Los encuentros son conducidos por nuestros moderadores, Ramiro Blazquez (CCO Latam de VDH), que se sumó en mayo 2022, y Sebastián Foldvary (HR Country Lead Chile y Colombia en IBM), que se sumó en Septiembre 2022. Ellos son los protagonistas que suman a las dinámicas de grupos los contenidos relevantes locales del ecosistema de RRHH y contribuyen con su experiencia a enriquecer las conversaciones. Además, conforman en los grupos el eje de los vínculos que se van desarrollando, facilitan el flujo de información y son el nexo con el ecosistema de Benchclub en Latam.

¿Qué te impulsó a traer Bench Club a Chile y cómo ves su desarrollo en el futuro?

Luego de acompañar el primer año de la operación de la comunidad en Latam y gracias a este aprendizaje con los primeros grupos Bench Club, me propuse traer esta nueva dinámica de desarrollo profesional que crecía con fuerza, a Chile. Yo venía participando activamente en el

mercado de la formación y el desarrollo en general y descubrí en Bench Club una propuesta realmente diferente y de alto valor para sus participantes. Recuerdo que en aquel momento por diferentes viajes de negocio tuve que venir a Chile y viendo que no había aquí una propuesta similar, fue que, allá por marzo de 2019 comencé a contarle a algunos conocidos, en roles de RRHH, de estas dinámicas que se desarrollaban en otros países y viendo su entusiasmo armamos la primera reunión en Santiago. Ellos, los miembros Bench Club me han convencido que el camino es el correcto. Nos acompañan recurrentemente y desde hace años en Chile. Saber

que un Ejecutivo y Miembro de un Grupo Bench Club encontró el espacio de confianza para poder discutir un problema, que pudo analizarlo con sus pares y que de este proceso de co-creación logró una mejora en su negocio y en sus colaboradores es una gran fuente de motivación. Este resultado se materializa en gestión para sus negocios, en el impacto positivo que logran al elevar la calidad de las prácticas que siempre tienen como protagonistas a las personas de Chile y toda la región de influencia, desde donde un Director o Gerente de HR lidera su área y también a través de las personas, el negocio.



BENCH CLUB



PDA

